

Marek Krasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE PRZEZ DELEGOWANIE UPRAWNIEŃ JAKO TRZON KONCEPCJI ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie zastosowania zarządzania przez delegowanie uprawnień w organizacjach wirtualnych oraz ukazanie korzyści z tego płynących. Poprzez analizę piśmiennictwa oraz dokonanie szeregu porównań autor dochodzi do wniosku, że założenia zarządzania przez delegowanie uprawnień pozwalają na sprawniejsze kierowanie ludźmi w organizacjach wirtualnych o określonych cechach.

Słowa kluczowe: Zarządzanie przez delegowanie uprawnień, organizacja wirtualna, nowoczesne koncepcje zarządzania.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa działają na coraz bardziej dynamicznym rynku, funkcjonując w środowisku niezwykle turbulentnego otoczenia, dlatego też jednym z najważniejszych wyzwań, jakie stoją przed menedżerami jest zapewnienie stabilnego funkcjonowania ich przedsiębiorstw.

Poszukiwanie sposobów na zapewnienie wspomnianej stabilności coraz częściej ukierunkowuje się na aspekty strategiczne prowadzenia biznesu, a nawet samej jego idei. W ramach strategii dąży się do stworzenia maksymalnie elastycznych form organizacji przedsiębiorstw, mając głównie na uwadze ich strukturę i zakres działalności, a także sposoby zarządzania adekwatne do wybranych rozwiązań.

Rozważając ewolucję nauki o zarządzaniu, łatwo dostrzec wiele zależności przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy kolejnymi koncepcjami. Można stwierdzić, że większość współczesnych koncepcji zarządzania w pewnym zakresie opiera się na nurtach klasycznych, szczególnie na naukowym zarządzaniu, podejściu administracyjnym czy też nurcie *human relations*.

Niniejsze opracowanie ma na celu wykazanie, że organizacja wirtualna, a szczególnie sposoby zarządzania organizacjami wirtualnymi w dużej mierze oparte są na rozwinięciu koncepcji zarządzania przez delegowanie uprawnień. Autor poprzez

analizę i krytykę piśmiennictwa przedstawia wspomniane zależności, a także wskazuje na korzyści, jakie można osiągnąć, świadomie udoskonalając procesy zarządzania organizacją wirtualną przy użyciu zalet płynących z zarządzania przez delegowanie uprawnień. Autor udowadnia także, że wirtualność organizacji powoduje eliminację słabych stron koncepcji zarządzania przez delegowanie uprawnień.

2. Istota organizacji wirtualnej

Pojęcie organizacji wirtualnej powstało raczej w wyniku ewolucji aniżeli rewolucji. Można stwierdzić, że w związku z ciągle przebiegającymi zmianami na rynku zatrudnienia, wymagania stawiane przed pracownikami również się zmieniały w kierunku bardzo wysokich i specjalistycznych kompetencji. Przedstawiona w tabeli 1 zmienność w strukturze zatrudnienia pokazuje, że o ile na początku XIX wieku rynki opierały się głównie na rolnictwie, a w kolejnych latach XX wieku dominowali pracownicy zatrudnieni w przemyśle, czyli tacy, którymi można było kierować z wykorzystaniem Taylorowskich postulatów naukowego zarządzania, o tyle od początku lat 80. XX wieku przeważająca część zatrudnionych stawała się tzw. pracownikami informacji, a docelowo od początków XXI wieku – tzw. pracownikami wiedzy.

Tabela 1. Struktura zatrudnienia na przestrzeni lat w krajach wysoko rozwiniętych (w %)

Rok	Rolnictwo	Przemysł	Usługi	Informacja
1800	87,2	1,4	11,3	0,2
1850	49,5	33,8	12,5	4,2
1900	35,3	26,8	25,1	12,8
1950	11,9	38,2	19,0	30,8
1980	2,1	22,5	28,8	46,6
2004	1,5	19,1	21,3	58,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Wachowicz 2002, A.T. Kearney 2005].

Aby poprawnie zrozumieć istotę organizacji wirtualnej, należy zacząć od określenia, czym *de facto* jest pojęcie wirtualności. Pojęcie „wirtualny” pochodzi z łaciny i oznacza „mogący zaistnieć, (teoretycznie) możliwy” [Kumaniecki 1981, s. 540]. Gdyby chcieć wprost zestawzić takie tłumaczenie ze słowem „organizacja”, powstałby pewnego rodzaju oksymoron, bo jakże coś mogącego zaistnieć może określać rzecz zorganizowaną, rzecz, która powstała w wyniku procesów organizowania [Przybyła 2003, s. 30]. Zestawienie wybranych definicji koncepcji organizacji wirtualnej w kontekście podejścia procesowego zawiera tabela 2.

Tabela 2. Definicje organizacji wirtualnej w ujęciu procesowym

Autor	Definicja
R. Hale, P. Whitlam	Organizacja wirtualna to taka organizacja, która podlega ciągłej ewolucji, przekształcając się i odtwarzając dla coraz to nowych celów biznesowych.
S. Cohen	Organizacja wirtualna to zakres działalności (domena) gospodarczej, w ramach którego istotna część zadań jest wykonywana zdalnie (wśród zatrudnionych jest wielu telepracowników).
W. Dawidow M. Malone	Organizacja wirtualna jest efektem połączenia i zastosowania różnorodnych koncepcji zarządzania, od <i>just-in-time</i> , poprzez <i>lean management</i> , aż do koncepcji zaufania w zarządzaniu.
W. Werther	Organizacja wirtualna to organizacja ze skrajnie posuniętym outsourcingiem.

Źródło: [Brzozowski 2004, s. 7].

Powyższe zestawienie pokazuje, jak różne są definicje organizacji wirtualnej, co oznacza, że nie ma jednoznaczności wśród badaczy. Hale i Whitlam zwracają uwagę na cechę charakterystyczną tychże organizacji, jaką jest ciągłe ewoluowanie i zmienność, natomiast Dawidow i Malone wskazują na synkretyczny charakter założeń wirtualności organizacji. Warto również zwrócić uwagę na definicje, jakie zaprezentowali Cohen oraz Werther, ponieważ obie odnoszą się do wydzielania pewnych zadań poza organizację. Zgodnie z tymi właśnie definicjami można stwierdzić, że zatrudnienie w organizacji wirtualnej ma charakter outsourcingowy bądź też semioutsourcingowy. Outsourcing pracowniczy w czystej postaci zakłada niezatrudnianie własnych pracowników, a jedynie korzystanie z zasobów ludzkich zatrudnionych u partnerów biznesowych (konkretnie – u dostawcy usługi, którą jest praca). Organizacje wirtualne rzeczywiście często korzystają z outsourcingu pracowniczego właśnie, natomiast w bardzo wielu przypadkach nawiązują stosunek pracy z ludźmi rozmieszczonymi w różnych zakątkach kraju, a także świata. Niewątpliwą korzyścią z takiego rozwiązania jest możliwość pracy w systemie 24-godzinny przy zachowaniu niskiego poziomu kosztów zatrudnienia wynikającego z różnic czasowych.

Na potrzeby niniejszego opracowania warto podać własną definicję organizacji wirtualnej, w której kontekście prowadzone będą dalsze rozważania. Organizacja wirtualna to zatem *organizacja powstała w wyniku połączenia najlepszych praktyk organizatorskich, odpowiadających współczesnym potrzebom biznesowym, cechująca się hiperelastycznością wszystkich funkcji zarządzania*. Tak rozumiana organizacja wirtualna będzie cechowała się bardzo dobrym poziomem dostosowania do wymagań konkretnej branży czy też rynku. Cechą tejże organizacji będzie możliwość bardzo szybkiego przekwalifikowanie swojego profilu działalności, np. ze względu na zmienność otoczenia bądź też ze względu na odnalezienie nowej niszy rynkowej.

3. Zarządzanie przez delegowanie uprawnień a wirtualne kierowanie ludźmi

Zarządzanie przez delegowanie uprawnień właściwie powinno zostać określone jako delegowanie uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności [Niemczyk 2000, s. 89] oraz być zaliczone do jednej z metod motywowania pracowników. Istotą delegowania jest przekazywanie określonych możliwości decyzyjnych wraz z ciężarem tych decyzji na niższe szczeble kierowania, a istota wynika w dużej mierze z wytycznej specjalizacji [Niemczyk 2000 s. 89], specjalizacja zaś to jeden z głównych wyznaczników koncepcji organizacji wirtualnej [Przybyła 2003, 429].

Aktywa organizacji oraz model zarządzania mogą być zarówno wirtualne, jak i materialne [Warner, Witzel 2005, s. 17]. Co natomiast z zasobami? Jeśli wyróżnimy cztery podstawowe zasoby organizacji: ludzkie, finansowe, rzeczowe i wiedzę [Przybyła 2003, s. 29], to zdecydowanie można stwierdzić, że część z nich występuje w formie zarówno wirtualnej, jak i materialnej, natomiast zasoby ludzkie mogą być jedynie materialne.

Tabela 3. Zasoby organizacji a model zarządzania

Zasoby	Zarządzanie	
	wirtualne	materialne
Wirtualne	Zdalne zarządzanie, np. przy użyciu narzędzi IT zasobami o charakterze wirtualnym, w szczególności zasobami finansowymi, rzeczowymi oraz wiedzą.	Zarządzanie materialne należy rozumieć przede wszystkim jako zarządzanie fizyczne, bezpośrednie. Materialnie można zarządzać wszystkimi wirtualnymi odmianami zasobów organizacji.
Materialne	Przede wszystkim zdalne zarządzanie zasobami ludzkimi, głównie w organizacjach wirtualnych. Możliwe jest również zdalne zarządzanie pozostałymi zasobami organizacji, ponieważ wszystkie one mogą mieć swój materialny charakter.	Najbardziej klasyczna kombinacja, a więc materialne zarządzanie materialnymi zasobami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Warner, Witzel 2005, s. 17].

Z tabeli 3 wynika, że jedynie zasoby ludzkie nie występują w formie wirtualnej, są więc zasobami o unikalnym charakterze w skali całej organizacji. Nie przeszkadza to jednak w zarządzaniu, a właściwie w kierowaniu (por. [Przybyła 2003, s. 29]) zasobami ludzkimi w sposób wirtualny. Wirtualne kierowanie zakłada kierowanie z użyciem narzędzi teleinformatycznych czy też telefonów, faksów etc., jest więc pozbawione możliwości bezpośredniego kontaktu z podwładnym, co w dużym stopniu ogranicza możliwość sprawnego realizowania funkcji kontrolnej w organizacji. Skoro możliwości kontrolowania są ograniczone, można albo starać się te możliwości zwiększyć, co najczęściej jest pracochłonne, zabiera wiele czasu i zmusza niejedno-

krotnie do dokonywania zmian w strukturze organizacyjnej, albo spowodować, że funkcja kontrolna nie będzie w dużym stopniu istotna, chociażby poprzez zwiększenie samokontroli pracownika wskutek stosowania delegowania uprawnień.

Kontekst wirtualnego kierowania ludźmi powoduje, że etapy zarządzania przez delegowanie uprawnień będą wyglądały inaczej niż w klasycznym przypadku, co przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Etapy zarządzania przez delegowanie uprawnień w ujęciu klasycznym i wirtualnym

Klasyczne ZpDU	ZpDU w organizacji wirtualnej
1. Uświadomienie potrzeby delegowania.	1. Ustalenie zakresu delegowanych zadań.
2. Wstępne ustalenie zakresu delegacji.	2. Zaprojektowanie i drożenie. wspomagającego systemu motywacyjnego.
3. Analiza opłacalności delegowania.	3. Wybór osoby.
4. Wybór osoby.	4. Przekazanie na piśmie zakresu delegacji.
5. Przekazanie na piśmie zakresu delegacji.	5. Ustalenie zasad nadzoru i kontroli.
6. Ustalenie zasad nadzoru i kontroli.	
7. Zaprojektowanie i wdrożenie wspomagającego systemu motywacyjnego.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Niemczyk 2000, s. 90].

Proces delegowania w przypadku organizacji wirtualnej ulega znacznemu uproszczeniu, a jednocześnie staje się czymś dużo ważniejszym niż jedynie metodą motywowania. W wirtualnym kierowaniu ludźmi istotne są również inne etapy niż w przypadku klasycznego delegowania, tu najważniejszy jest wybór osoby, ponieważ najczęściej takiego wyboru dokonuje się spośród osób spoza organizacji, podczas gdy klasycznie jest to wybór kogoś z organizacji, a więc osoby znanej, do której można mieć większe zaufanie od samego początku realizowania zadań.

Delegowanie zadań w organizacjach wirtualnych jest czymś zupełnie naturalnym, dlatego praktycznie nie występuje etap uświadamiania tego faktu. Zmienia się także kolejność realizowania poszczególnych etapów, ponieważ wirtualne kierowanie ludźmi opiera się na rekrutacji zewnętrznej, należy z góry założyć, czego oczekuje się od kandydata, a także warto danemu kandydatowi przedstawić założenia systemu motywacyjnego. Można powiedzieć, że w organizacjach wirtualnych delegowanie uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności jest procesem ciągłym, obejmującym często zmieniające się zadania, co wynika z podanej we wstępie definicji, mówiącej o hiperelastyczności omawianego typu organizacji.

4. Podsumowanie

Do najważniejszych zalet zarządzania przed delegowanie uprawnień zaliczyć można m.in. [Niemczyk 2000, s. 93; Pocztowski 2003, s. 243]:

- wartość dodaną spowodowaną podejmowaniem decyzji na odpowiednich dla ich wagi szczebli zarządzania,

- zwiększenie prawdopodobieństwa podjęcia decyzji optymalnej,
- delegujący może skupić się na realizacji ważnych dla siebie zadań,
- zwiększenie poziomu kompetencji osób, którym delegowane są uprawnienia,
- przyspieszenie procesu podejmowania decyzji,
- poprawa poziomu motywacji pracowników,
- lepsze wykorzystanie wiedzy w organizacji,

Podczas projektowania struktur konkretnej organizacji wirtualnej, a także podczas etapu wyboru ludzi do realizacji konkretnych zadań należy pamiętać o korzyściach, jakie mogą przynieść odpowiednio przeprowadzone procesy – zastosowanie wytycznych zarządzania przez delegowanie uprawnień, w dodatku w okrojonym zakresie, pozwoli na uzyskanie korzyści płynących z zalet delegowania.

Jednocześnie warto zauważyć, że specyfika organizacji wirtualnych powoduje, że większość słabych stron zarządzania przez delegowanie uprawnień przestaje istnieć. Dzieje się tak ze względu na specyfikę wirtualności kierowania, w szczególności brak bezpośredniego kontaktu przełożonego z podwładnym. W przypadku wirtualnego kierowania dobiera się do konkretnych zadań i warunków specjalistów z zewnątrz, którzy najczęściej nie są w stanie zagrozić pozycji kierowników, wobec czego obawy kierowników o deprecjację ich pracy nie występują, a poziom zaufania do specjalistów z zewnątrz jest wyższy. Delegowanie w wirtualnym kierowaniu powoduje, że pracownicy dostają nie kolejne, lecz nowe zadania, wobec czego nie powinna występować frustracja związana z nadmiarem obowiązków. Pracownicy mają także z góry jasno określone wymagania oraz założenia systemu motywacyjnego, tak więc ich poziom poczucia stabilności i klarowności sytuacji jest o wiele wyższy niż w przypadku stosowania delegowania uprawnień w materialnym kierowaniu.

Dostosowanie etapów zarządzania przez delegowanie uprawnień do wymogów organizacji wirtualnych determinuje w dużym stopniu stosowanie autokratycznego stylu zarządzania w obszarze wyznaczania strategii oraz planowania długo- i średniookresowego. Jest to kolejny dowód, że organizacja wirtualna niweluje słabe strony delegowania uprawnień, a zarazem jest to dowód, że odpowiednie wykorzystanie tej wiedzy może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej dla części przedsiębiorstw działających w przestrzeni wirtualnej.

Literatura

- A. T. Kearney, *Foreign Policy Magazine*, *Wskaźnik globalizacji*, 2005.
- Brzozowski M., *Ewolucja pojmowania wirtualności i definiowanie organizacji wirtualnej*, materiały konferencyjne Management Forum 2020, SGH, Warszawa 2004.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Kumaniecki K., *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1981.
- Niemczyk J., *Metody organizacji i zarządzania*, Terra, Poznań 2000.

- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, AE, Wrocław 2003.
- Sankowska A., *Organizacja wirtualna*, WAiP, Warszawa 2009.
- Wachowicz J., *Wirtualne organizacje – geneza, charakterystyka i zalety*, e-marketing 2002.
- Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

MANAGEMENT BY DELEGATION OF POWER AS THE CORE CONCEPT OF VIRTUAL ORGANIZATION

Summary: This article presents the application of management by delegation of power in virtual organizations showing the benefits from it. Through the analysis of literature and a series of comparisons, the author concludes that the assumptions of the management by the delegation of power enable more efficient management of people in virtual organizations with specific characteristics.