

przeгляд

organizacji

Wprowadzenie

Sfera organizacji, która realizuje tzw. zadania pomocnicze zwana jest często jej administracją. Do administracji zaliczyć można: służby kadrowe, finansowo-księgowo, marketingowo-sprzedażowe, logistyczne, organizacyjno-prawne czy gospodarcze. Tak rozumiana administracja bywa najczęściej postrzegana jako źródło kosztów oraz obszar, w którym naturalna niewymierność powoduje obserwowane w praktyce przerosty zatrudnienia. Pierwsze stwierdzenie jest prawie w całości prawdziwe z wyłączeniem służb sprzedażowych, które mogą być traktowane jako obszar generujący przychody. Łatwo jest więc ocenić, czy służby sprzedażowe na siebie „zarabiają”. Z controllingowego punktu widzenia wszystkie pozostałe jednostki stanowiąc będą budżetowane centra wydatków, trudno jest bowiem stworzyć z nich centra kosztów w sytuacji, w której niemożliwe jest określenie naturalnej jednostki efektu ich działania i ocenienie, czy niewymierną z natury działalność kadrową, księgową, finansową itd. powinno realizować na przykład pięć osób, czy może dwa razy więcej. Ustalenie jest możliwe przez porównania z innymi rozwiązaniami (innych firm), które też nie są doskonałe (nie wiadomo, jakie są w istocie). Tak scharakteryzowana administracja staje się często swoistym kozłem ofiarnym obwinianym za wiele niepowodzeń, na przykład złą kondycję ekonomiczną, złe relacje z otoczeniem, brak elastyczności działania itd. W efekcie opisanego stanu rzeczy firmy w obecnej dobie bardzo często rozważają wydzielenie służb administracyjnych pomocniczych na zewnątrz, co jest szczególnie popularne w organizacjach mniejszych i średniej wielkości. Pozbywają się one w ten sposób wszystkich problemów opisanych wyżej. Duże organizacje rzadko jednak funkcjonują w zupełnej „pustce” administracyjnej. Czy istnieje więc możliwość, aby zmienić styl działania administracji i zminimalizować kłopoty z nim związane? Zdaniem autora niniejszego artykułu odpowiedź może być twierdząca. Trzeba jednak poznać przyczynę, dla której powyższy opis jest niestety opisem właściwym. Przyczyna ta tkwi w swoistej „strategii działania administracji”. Strategię tę opisać można następująco: rolą administracji jest wykonywanie poleceń przełożonych ze szczególną koncentracją na formalnych aspektach działania. Innymi słowy, przeciętny pracownik sfery administracji realizuje polecenia przełożonego bądź działa w ramach ustalonych procedur realizacji zadań, generuje dokumenty potwierdzające realizację oraz przekazuje dokumenty do przetworzenia (na informacje wynikowe różnego typu). Niestety, proces dokonuje się najczęściej z całkowitym pominięciem analizy sensowności i racjonalności działania. Ten aspekt sprawy jest w świadomości pracowników domeną kadry kierowniczej, zgodnie zresztą z logiką funkcjonowania scentralizowanego systemu mechanistycznego. Przełożony jednak również nie zajmuje się racjonalizacją działań operacyjnych (jest na ogół uwikłany w kwestie relacji z otoczeniem), w efekcie czego nieracjonalność na każdym kroku nieomal „kwitnie”. Jaka jest więc alternatywna strategia działania administracji i czy musi ona stanowić swoiste zło konieczne. Otóż strategia alternatywna może być scharakteryzowana następująco: wszystkie bez wyjątku służby administracyjne funkcjonują nie tylko w celu realizacji standardowych i powtarzalnych działań, lecz

Czy administracja musi być organizacyjną „kulą u nogi”

<https://doi.org/10.33141/po.2004.03.06>

Krzysztof Łobos

Przegląd Organizacji, Nr 3 (770), 2004, ss. 26-29

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

przede wszystkim po to, aby analizować własne działanie i działanie bliższego otoczenia pod kątem jego racjonalności i pod kątem poszukiwania bardziej efektywnych rozwiązań. Nie oznacza to od dawna znanej, lecz rzadko wdrażanej decentralizacji. Oznacza jedynie, że pracownik administracji ma przede wszystkim myśleć, a wynikające z analizy spostrzeżenia i propozycje reorganizacyjne przekazywać do akceptacji przełożonemu. W takim układzie rola pracownika administracji – referenta zmienia się w rolę pracownika administracji – analityka. Pewne cechy pracy administracji w obydwu układach podsumowuje tabela.

Konsekwencje zmiany strategii działania administracji

Najistotniejszą konsekwencją zmiany strategii działania administracji jest przynajmniej częściowe spowodowanie, aby efekty jej pracy były wymierne. Administracja realizująca wyłącznie działania powtarzalne, rutynowe, formalne jest niewymierna ze swej natury. Działanie ukierunkowane na racjonalizację funkcjonowania we własnych obszarach zadaniowych powoduje, że administracja tego typu może być oceniana za korzyści, jakie przynoszą nowe, innowacyjne i bardziej racjonalne sposoby działania. Efekty będą głównie mierzone ograniczeniem kosztów bądź też przyrostem sprzedaży. Przykładowo: inny sposób dostarczania towarów, zmiana sposobu magazynowania, zmiana obiegu dokumentacji, inne wykorzystanie powierzchni biurowych, zmiana sposobu docierania do klientów itd. mogą przynosić wymierne efekty w postaci oszczędności bądź przyrostu sprzedaży (umożliwia więc ocenę efektywności działania służb administracyjnych przez szacunkowe porównanie efektów z kosztami funkcjonowania). Jako że sytuacja w żadnym z obszarów działania organizacji nie jest stabilna, jednorazowa reorganizacja jakiegokolwiek czynności nie gwarantuje, że dostosowanie będzie trwałe. Istnieje więc ciągłe zapotrzebowanie na analityczno-koncepcyjne działanie służb administracyjnych, które z pewnością nie stanowi pojedynczego aktu. Wynika z tego druga istotna konsekwencja wprowadzania nowego modelu administracji, mianowicie utworzenie systemu ciągłego doskonalenia procedur operacyjnych i w efekcie dopasowanie sposobu realizacji tej grupy zadań do specyfiki sytuacyjnej.

Nowa „strategia” działania administracji, stawiająca realizację zadań z grupy powtarzalnych i standardowych o charakterze formalnym zdecydowanie na drugim planie, zdaje się jednocześnie sugerować działanie w kierunku ich przesuwania na zewnątrz organizacji w postaci jednej z form *outsourcingu* (koncepcja nie jest więc sprzeczna z korzystaniem z zasobów zewnętrznych) bądź też, jeśli to możliwe z technicz-

nego punktu widzenia, automatyzację czynności (znane są na przykład systemy automatycznego księgowania powtarzalnych, dobrze znanych operacji gospodarczych, a jedynie operacje niestandardowe są rozpatrywane przez wysoko kwalifikowanych specjalistów). Nowy model wiąże się więc również z požądaniem, z punktu widzenia efektywności, zredukowaniem obsady osobowej administracji jako całości. Administracja staje się wyżej kwalifikowanym obszarem organizacji, rozpatrującym sytuacje wyjątkowe i poszukującym możliwości lepszego i bardziej racjonalnego dopasowania w każdej sferze działania organizacji.

Wymogi organizacyjne i personalne dla nowego modelu administracji

Wydaje się, że błędne koło tradycyjnej administracji jest skutkiem pewnej inercji rozwiązań i kontynuowania zwyczajowych wzorców, niemożliwych do akceptacji w obecnych realiach. Problem rozpoczyna się już na etapie angażowania pracowników administracji. Przełożeni akcentują „konkretne” zadania do wykonania (czytaj: zadania rutynowe), a sferę koncepcyjną rezerwują dla siebie (tj. *de facto* zaniedbują ją sami). Pracownik jest więc „odpowiednio” wprowadzany w dotychczasowy system, który z racji podległości służbowej musi zaakceptować. Mechanizm ten jest źródłem opisanej inercji¹⁾. Tak więc nowy model działania administracji, okreśmy go jako analityczno-koncepcyjny, wymaga nie tylko odpowiedniego nastawienia i powszechnej świadomości problemu wśród kadry kierowniczej, ale też odpowiedniej rekrutacji i akcentowania od początku, że pracownik jest po to, aby myśleć, a nie rutynowo działać. Fakt ten musi znaleźć odzwierciedlenie w dokumentacji organizacyjnej, a działania analityczne muszą być w niej akcentowane i umieszczane jako podstawowe na danym stanowisku. Z punktu widzenia czynnego w sferze doradztwa organizatora, autor proponowałby wzorem wiodących firm również zmianę samego nazewnictwa, podkreślającą pełnioną rolę w organizacji. Tradycyjne role i stanowiska referentów bądź specjalistów muszą być zastępowane rolami analityków i to nie tylko finansowych, lecz również produkcyjnych, logistycznych, rynkowych czy administracyjnych w węższym znaczeniu. Wymogi pracodawcy muszą być podkreślane nie tylko w trakcie procesu rekrutacji, lecz również przez wprowadzającego na stanowisko przełożonego służbowego oraz w ramach dokumentacji organizacyjnej.

Selekcja kadry jest ważnym etapem kształtowania administracji nowego typu. Wydaje się, że większą wagę należałoby na tym etapie przykładac do cech psychologicznych kandydatów, a nie wyłącznie kwalifikacji for-

Tab. Porównanie tradycyjnego sposobu działania administracji oraz proponowanego modelu „innowacyjnego”

| | Tradycyjny model działania administracji | Nowy model działania administracji |
|---|--|---|
| Strategia działania administracji | Powtarzalne i bezrefleksyjne wykonywanie standardowych czynności o charakterze formalnym oparte o decyzje przełożonego bądź utarte procedury działania | Analiza realizowanych zadań i bliższego otoczenia pod kątem racjonalności i poszukiwanie rozwiązań bardziej efektywnych |
| Rola powtarzalnych, standardowych czynności, głównie o charakterze formalnym | Kluczowa, podstawowa, decydująca o sensie istnienia administracji | Wtórna |
| Organizacja wykonania powtarzalnych, standardowych czynności, głównie o charakterze formalnym | Żmudne, często ręczne wykonywanie zadań tej grupy, pochłania <i>gros</i> czasu dyspozycyjnego pracownika, decyduje o przydatności pracownika | Orientacja na automatyzację tej grupy zadań |
| Model pracownika | Posłuszeństwo, akceptacja zastanych wzorców | Analitik ukierunkowany na innowacyjność, zmianę i poszukiwanie |

Źródło: opracowanie własne.

malnych, choć te ostatnie są równie ważne. Istotny z punktu widzenia możliwości późniejszej współpracy jest problem adekwatności wyznawanych norm i wartości kandydata do norm i wartości zakorzenionych w organizacji. Budowanie homogeniczności kulturowej jest bowiem warunkiem współpracy. Pewnym problemem są również utrwalone w praktyce systemy płacowe, premiujące długotrwałe zatrudnienie i staż pracy. Są one z jednej strony uzasadnione swoistymi „inwestycjami pracownika w przedsiębiorstwo” – czas, kwalifikacje, utracone możliwości itd., lecz z drugiej strony stoją w wyraźnej sprzeczności z modelem opisywanym wyżej. Na ogół to właśnie pracownikom młodszym łatwiej jest kwestionować wzorce i myśleć niestandardowo oraz prognostycznie. Średnia wieku administra-

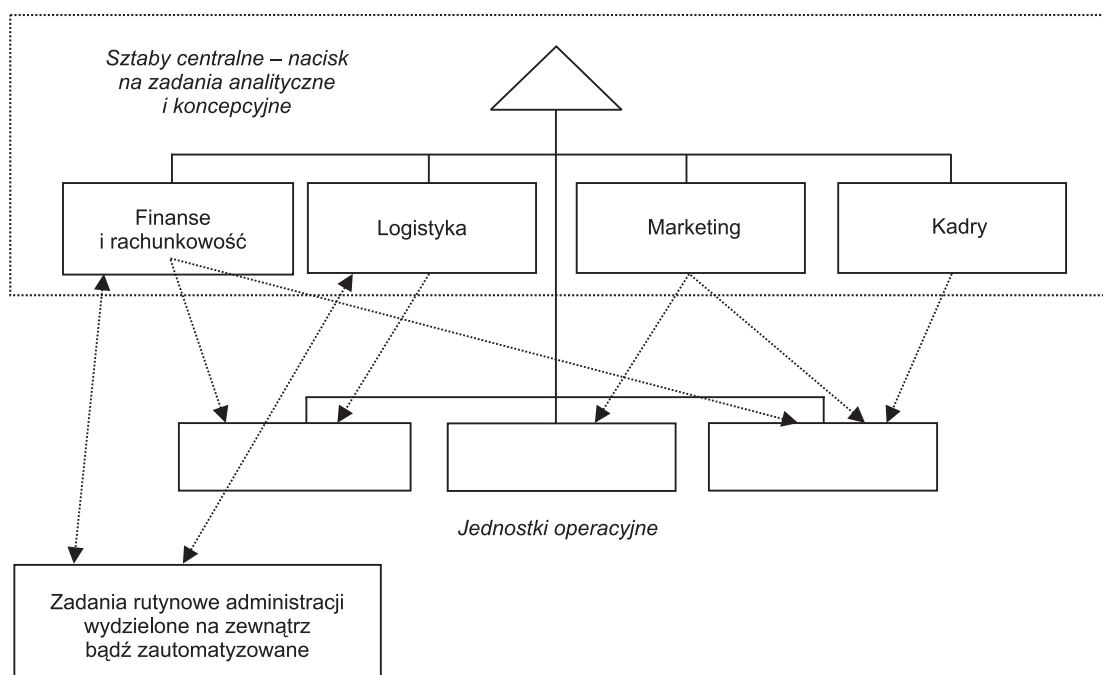
cji jest natomiast często wysoka. Jest to również jeden z czynników jej inercji. Zarysowany problem nie posiada prostego rozwiązania. Pewną możliwością byłaby tutaj próba zmiany proporcji zatrudnienia w administracji (pracownicy starsi/młodszy).

Model organizacyjny



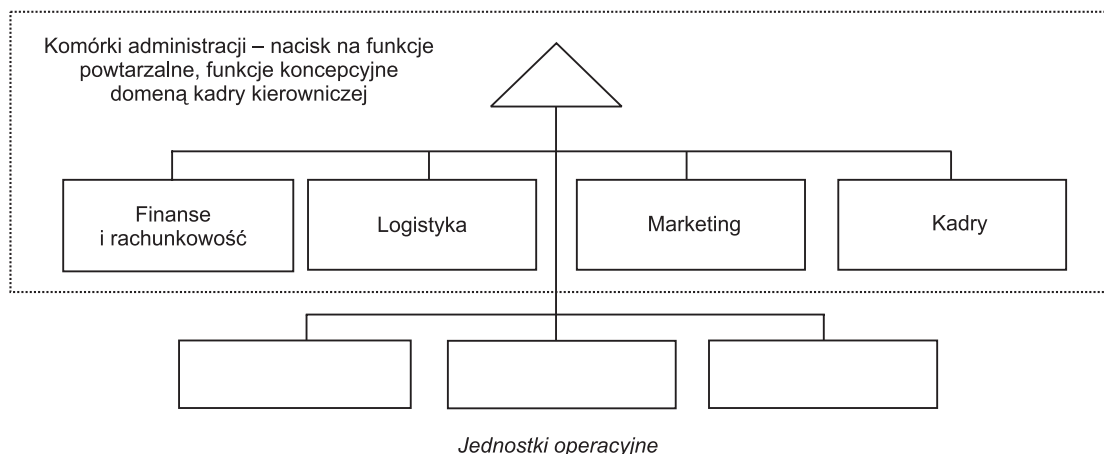
ajistotniejsze elementy modelu organizacyjnego opartego na administracji nowego typu są następujące:

- administracja stanowi niewielką, słabo rozbudowaną organizacyjnie i o niskim stopniu specjalizacji sferę sztabową, z silnie rozwiniętymi funkcjami analitycznymi i koncepcyjnymi;



Rys. 1. Model organizacji opartej na administracji nowego typu

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Model organizacji opartej na administracji skonstruowanej tradycyjnie

Źródło: opracowanie własne.

- silne są więzi współpracy – więzi poziome pomiędzy poszczególnymi jednostkami tak rozumianej administracji oraz więzi funkcjonalne pomiędzy jednostkami administracji a jednostkami operacyjnymi (wykonawczymi) organizacji; cecha pierwsza posiada wpływ na kompleksowość rozwiązywanych problemów oraz sprzyja całościowemu spojrzeniu na problem, druga zaś ma wpływ na efektywną implementację proponowanych rozwiązań w sferze realnego działania (choć innowacje związane z treścią pracy nie dotyczą wyłącznie sfery realnej, także i w równym stopniu sfery pomocniczej – samej administracji);
- zadania powtarzalne, standardowe, rutynowe są bądź to automatyzowane bądź przenoszone poza ścisłe granice administracji działającej w nowym modelu; w obydwu przypadkach musi istnieć silna więź informacyjna między jednostkami sztabowymi administracji oraz podmiotem zewnętrznym przetwarzającym dane bądź automatycznym systemem, dane wynikowe są bowiem bazą informacyjną służb sztabowych;
- struktura organizacyjna charakteryzuje się niewielkim spiętrzeniem (jest płaska), co umożliwia bezpośredni kontakt sfery sztabowej z decydentami organizacyjnymi – kadrami kierowniczą.

Tak rozumiany model został schematycznie zaprezentowany na rysunku 1.

Model ten w swej istocie przypomina znane struktury funkcjonalno-sztabowe²⁾ (z wyłączeniem pewnych koncepcji, np. automatyzacji powtarzalnych grup funkcji czy horyzontalnej konfiguracji), lecz, jak się okazuje, niezwykle rzadko wdrażane w praktyce. Zapewne jest to jeden z wielu przykładów świadczących o tym, iż znanym rozwiązaniom sama rzeczywistość nadaje nowe znaczenia i wypełnia je treścią, a być może po prostu rozwijająca się rzeczywistość na koncepcję tworzy swoiste zapotrzebowanie.

Dla porównania klasyczny układ organizacyjny, wciąż dominujący w praktyce schematycznie przedstawia rysunek 2. Wśród najważniejszych jego cech można wyliczyć następujące:

- w komórkach administracyjnych nacisk kładziony jest na funkcje powtarzalne; funkcje analityczne i koncepcyjne są wyłączną domeną kadry kierowniczej;
- słabe są więzi współpracy poziomej pomiędzy komórkami administracji oraz więzi funkcjonalne pomię-

dzy komórkami administracji a jednostkami operacyjnymi;

- struktura organizacyjna jest bardziej smukła (nie jest to zobrazowane na schemacie), co nasila kłopoty koordynacyjne i utrudnia kontakt pracowników ze stanowiskami wyposażonymi w uprawnienia decyzyjne.

Typ innowacyjności związany ze stosowaniem modelu

Jeśli innowacyjność można podzielić na tę o charakterze strategicznym i operacyjnym, to z całą pewnością model zaprezentowany w niniejszym artykule jako zamierzony wynik powinien generować innowacje drugiego typu. Model mógłby wpisywać się w koncepcje zarządzania wiedzą³⁾ bądź koncepcje o rodowodzie dalekowschodnim, na przykład *lean management*. Jest to swoista droga małych, lecz ustawicznych usprawnień wiodąca nie tyle do doskonałości, co raczej operacyjnej racjonalności i dobrego dopasowania do warunków sytuacyjnych. Wydaje się jednak, że analityczne i koncepcyjne zorientowanie administracji może w efekcie, dzięki ustawicznemu monitorowaniu sytuacji nasunąć również wnioski o charakterze strategicznym. Może też być tak, że uzyskiwana racjonalność operacyjna, bieżąca jest swoistą przewagą strategiczną przedsiębiorstwa⁴⁾. Wiadomo bowiem, że strategia w działaniu to strategia przełożona na konkretne czynności operacyjne. Jeden poziom bez drugiego nie funkcjonuje.

dr Krzysztof Łobos

Katedra Strategii i Metod Zarządzania,
Instytut Organizacji i Zarządzania
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. też K. ŁOBOS, *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 41–43.
- ²⁾ R. RUTKA, *Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa*, ODDK, Gdańsk 2003, s. 44–46.
- ³⁾ A.K. KOŹMIŃSKI, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: *Polska w Europie 2000 – polskie nauki o zarządzaniu wobec wyzwań XXI wieku. Dorobek Szkoły Letniej „Warszawa 2000”*, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 57–66.
- ⁴⁾ K. OBŁÓJ, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 157–180.