

FORMA ZARZĄDZANIA PRZEZ DELEGOWANIE UPRAWNIEŃ – SZANSE I ZAGROŻENIA

Streszczenie: W niniejszym artykule przedstawiono wpływ zarządzania przez delegowanie na organizację oraz korzyści i skutki uboczne pojawiające się po jego zastosowaniu. W pierwszej kolejności skupiono się na analizie strony teoretycznej, odnoszącej się do zagadnień zarządzania przez delegowanie uprawnień. Zaprezentowano, jakie możliwości daje wdrożenie tej formy zarządzania zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla zatrudnionych w nim pracowników. Przedstawiono także korzyści płynące z tej formy kierowania organizacją. Ukazano negatywne aspekty związane z zarządzaniem przez delegowanie uprawnień, takie jak: pokusa nadużycia, negatywna selekcja czy asymetria informacji.

Słowa kluczowe: delegowanie uprawnień, pokusa nadużycia, asymetria informacji

MANAGEMENT BY DELEGATION OF AUTHORITY – OPPORTUNITIES AND THREATS

Summary: The present article depicts the influence of management by delegation on organization as well as benefits and adverse effects of its application. First, the focus was put on explaining what delegation of authority involves. The opportunities for both: the enterprise and the employed workers created by implementing this form of management were presented. Furthermore, the benefits of this type of management were described. Finally, it was shown that management by delegation of authority may, nonetheless, have negative aspects such as: moral hazard, adverse selection or asymmetric information.

Key words: delegation of authority, moral hazard, asymmetric information

Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce, w której nieustannie zmienia się otoczenie, konieczne staje się przekazywanie coraz większej części obowiązków kierownika na niższe szczeble w hierarchii organizacji. Obowiązkami tymi są obarczani pracownicy niższego szczebla i mają oni odciążyć przełożonego od zadań, które są mniej istotne z racji funkcjonowania organizacji jako całości. Jednocześnie mają umożliwić kierownikowi zajęcie się sprawami, które są dla niego priorytetowe i ich waga jest na tyle duża, że wymaga decyzji osoby na kierowniczym stanowisku¹.

Ponadto, delegowanie uprawnień powoduje, że sprawami i problemami powstałymi w trakcie codziennego funkcjonowania organizacji zajmują się osoby, które pracują w tym dziale, gdzie pojawiła się sprawa do rozwiązania, a tym samym lepiej znają konkretny obszar firmy, np. dział produkcji czy logistyki. Pozwala to nie tylko na reakcję fachowca w danej dziedzinie, ale również na skrócenie czasu podjęcia decyzji, który jest zbyt długi w przypadku sformalizowanej i rozbudowanej drogi decyzyjnej, a w wielu sytuacjach decyduje o sensowności podejmowanej decyzji i powstałych skutków. W przypadku zhierarchizowanej i zawilej procedury decyzyjnej może okazać się, iż czas, który upłynął podczas procesu wyszukiwania odpowiedniego rozwiązania, był na tyle długi, że zaproponowana koncepcja w nowym otoczeniu jest mało skuteczna bądź nawet niekorzystna z punktu widzenia organizacji. Co więcej, delegowanie uprawnień może pozytywnie wpłynąć na kształtowanie się kompetencji kadry pracowniczej, nie tylko tej z najwyższego szczebla, ale także tej bezpośrednio zajmującej się np. procesem produkcyjnym.

Warto dodać, że oprócz pozytywnych następstw delegowania również istnieją te, które są postrzegane jako wady. W tej sytuacji należy wspomnieć o pokusie nadużycia, asymetrii informacji czy negatywnej selekcji.

Pojęcie delegowania i jego fazy

Sama definicja zarządzania przez delegowanie uprawnień jest rozmaicie formułowana przez różnych badaczy i specjalistów, jednak wszystkie pojęcia z tej kategorii przedstawiają proces przekazywania możliwości decyzyjnych i niezbędnych uprawnień z wyższego szczebla na niższy. Chester I. Barnard, który był amerykańskim praktykiem i teoretykiem w dziedzinie zarządzania, tak sformułował zasadę delegowania decyzyjnego: „piękna sztuka decydowania polega na (...) niezdecydowaniu o tym, o czym może zadecydować ktoś inny”². Delegowanie jest to powierzenie uprawnień do zrealizowania określonego zadania. Pozwala

¹ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 243.

² Ch.J. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938, s. 194.

ono pracownikowi na podejmowanie decyzji, czyli jest przekazaniem prawa do decydowania z określonego szczebla organizacyjnego na niższy³. Inna definicja mówi o delegowaniu w organizacji jako o formie przekazywania przez kierownika pewnej części swoich zadań i uprawnień na podwładnego (lub grupę podwładnych) z jednoczesnym zachowaniem ostatecznej odpowiedzialności za wykonanie powierzonego zadania⁴. W tym miejscu warto jednocześnie zauważyć, że zarządzanie poprzez delegowanie nie jest pomysłem nowym. Wręcz przeciwnie, zarządzanie, w którym to kierownik wyznacza określonego podwładnego do realizacji jego polecenia, sięga odległej przeszłości ludzkości. O tego typu formie zarządzania można znaleźć informację nawet w *Piśmie Świątym*: „(...) upatrz sobie z całego ludu mężów dzielnych, bogobojnych, mężów godnych zaufania, nieprzekupnych (...). Aby sądzili lud w każdym czasie. Tobie zaś niech przedkładają każdą ważniejszą sprawę, a każdą pomniejszą sprawę niech rozsądzą sami; tak odciążysz siebie, a oni ponosić będą odpowiedzialność wraz z tobą”⁵.

Przy tym należy pamiętać, że pracownik, który został delegowany przez swojego przełożonego, nie może samodzielnie delegować otrzymanego zadania na innych pracowników, będących jego podwładnymi, zgodnie z zasadą *delegatus non potest delegare* (zasada taka jest prezentowana m.in. w jurysdykcji: USA, Wielkiej Brytani czy Indii)⁶, w przypadku delegowania uprawnień istotna jest kwestia odpowiedzialności. Pomimo przekazania określonego zadania do wykonania swojemu podwładnemu, to kierownik nadal pozostaje odpowiedzialny za skutki błędnie wykonanego bądź w ogóle niezrealizowanego zadania. Pracownik, który jest odpowiedzialny za powierzone mu obowiązki, również za nie odpowiada, lecz w mniejszym stopniu niż jego kierownik.

W organizacji, w której stosuje się zarządzanie poprzez delegowanie, dochodzi niejako do dublowania i częściowego rozmycia odpowiedzialności za realizowane zadania. Jednak w sytuacji, kiedy do wykonania określonego zadania jest wyznaczona właściwa osoba, oczekiwania co do realizowanego zagadnienia są odpowiednio sformułowane. Z kolei narzędzia, z których może ta osoba skorzystać, są właściwie sprecyzowane, stąd działanie takie powinno przynieść znaczne korzyści. Obowiązkiem przełożonego, który deleguje konkretne zadania na swoich podwładnych, jest zadbanie o to, aby mieli oni do dyspozycji niezbędne narzędzia podczas realizacji powierzonego zadania. Przełożony w pierwszych okresach oddelegowania mało jeszcze doświadczonego pracownika powinien kontrolować i sprawdzać, czy aby jego nie do końca właściwe działanie, wynikające z braku odpowiednio bogatego doświadczenia, nie prowadzi do błędnych decyzji. Wraz z większym doświadczeniem danego pracownika, podczas realizacji kon-

³ C.R. Leana, *Predictors and Consequences of Delegation*, „Academy of Management Journal”, grudzień 1986, s. 754-774,

⁴ J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 36.

⁵ *Pismo Święte*, Druga Księga Mojżeszowa 18, 17-23, Wydawnictwo Pallottinum, Poznań 2003, s. 83.

⁶ D.J. Mullan, *Essentials of Canadian Law: Administrative Law*, Irwin Law, Toronto 2001, s. 368.

kretnego procesu jest możliwe stopniowe ograniczanie kontroli przełożonego, aż do niemal całkowitej autonomii podejmowania decyzji przez pracownika. W takiej sytuacji delegowany informuje przełożonego o podjętych przez niego decyzjach i zaistniałych skutkach. W sytuacjach nadzwyczajnych i nietypowych zasięga jedynie porady przełożonego, delegującego.

Etapy zarządzania przez delegowanie można przedstawić następująco. Na początku należy uświadomić sobie konieczność przekazania części zadań kierownikowi pracownikom niższego szczebla. Następnie wskazane jest określenie, które z zadań, mogących być przekazanymi niżej, powinno się przekazać w pierwszej kolejności, a mianowicie które z nich są priorytetowe. Po ustaleniu zadań, które można przekazać na niższy szczebel w strukturach organizacyjnych firmy, należy oszacować korzyści i koszty takiego zabiegu oraz ewentualne formy ryzyka, jakie mogą pojawić się jako efekt uboczny podjętych działań w zakresie oddelegowania określonego rodzaju prac.

Kiedy określone zostanie już to, co powinniśmy powierzyć naszym podwładnym i jakie mogą być tego efekty, trzeba wytypować pracownika, który zostanie „obdarowany” dodatkowym zadaniem. Ten krok jest niezmiernie ważny i może przesądzić o powodzeniu lub porażce tego typu formy zarządzania. Wynika to z tego, iż organizacja jako całość największą szansę na sukces ma w przypadku dobrania pracownika z jednej strony kompetentnego i rzetelnie wykonującego powierzone mu zadania, a z drugiej takiego, który pozytywnie odbierze „nominację” do wykonania ponadplanowego zadania. Jeśli delegowany potraktuje dodatkowy zestaw obowiązków jako karę, to wzrasta prawdopodobieństwo tego, że zadanie nie zostanie wykonane prawidłowo. Co więcej, pracownik nie zwiększy swojego przywiązania do firmy i jej misji. Jeśli podwładny zostanie już wyłoniony spośród podległego kierownikowi, konieczne jest poinformowanie go o większej odpowiedzialności, jaka na nim spoczywa. Jednocześnie w formie pisemnej należy wskazać: kto będzie realizował określony projekt, w jaki sposób powinien być on zrealizowany, jaki efekt jest oczekiwany oraz kto i w jaki sposób będzie wspierał wytypowanego pracownika. Ponadto, istotne jest ustalenie z kim i na jakich etapach wykonywanego zadania będzie on kontaktował się ze swoim przełożonym. Ostatnim, ważnym etapem delegowania zadań na pracowników jest formy bodźców, które to mają za zadanie wynagrodzić podwładnego za dodatkową pracę i większą odpowiedzialność⁷.

Zasady skutecznego delegowania uprawnień

Aby właściwie posługiwać się formą zarządzania przez delegowanie uprawnień, niezbędne jest stworzenie odpowiednich warunków, które to będą sprzyjać jej stosowaniu w organizacji.

⁷ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 244-245.

Do podstawowych warunków tej metody można zaliczyć poniższe⁸.

1. Podnoszenie jakości komunikowania się między delegującym a delegowanym, tak aby polecenia służbowe bez zniekształceń i we właściwym czasie docierały do osoby, która ma je zrealizować.
2. Sukcesywne zwiększanie zakresu delegowanych uprawnień oraz nadzorowanie poczynań podwładnych skierowanych do wykonania określonego zadania.
3. Tolerowanie do pewnego stopnia błędów i niepowodzeń, jakie powstały w trakcie wykonywania nowo powierzonych zadań pracownikowi.
4. Dokładne określenie w formie pisemnej tak obszaru delegowanych uprawnień, jak i zakresu związanej z nimi odpowiedzialności.

Kwestia komunikacji jest bardzo ważna w każdej organizacji. Jej niski poziom czy wręcz brak ma wysoce negatywne implikacje zarówno dla poszczególnych działów przedsiębiorstwa, jak i dla firmy w ujęciu holistycznym. Należy zadbać o odpowiedni obieg informacji pomiędzy pracownikami poszczególnych działów, pomiędzy działami, a zarazem pomiędzy kierownictwem i resztą przedsiębiorstwa. Prawidłowa komunikacja ułatwia i usprawnia przepływ informacji kluczowych z punktu widzenia funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Z tego względu jest wskazane zadbanie o jak najlepszy przepływ informacji w każdej organizacji. Pożądana jest nie tylko właściwa komunikacja w ramach struktur przedsiębiorstwa, ale również pomiędzy firmą a otoczeniem zewnętrznym, różnego rodzaju interesariuszami i innymi. Adekwatna komunikacja pozwala na lepsze, bardziej zorganizowane zarządzanie danym podmiotem gospodarczym⁹. Właśnie z tego tytułu istotne jest, aby w formie zarządzania, jaką jest zarządzanie poprzez delegowanie uprawnień, pilnować odpowiedniego poziomu komunikacji i sprawnego obiegu informacji.

Nadmiernie wolny obieg informacji przekłada się na zbyt długi czas podejmowania decyzji, a w gospodarce XXI wieku bardzo szybko zmieniające się otoczenie i sytuacje na rynku uniemożliwiają dostosowanie się do nowej rzeczywistości, w której funkcjonuje dany podmiot. W konsekwencji brak szybkiego reagowania na zmieniające się środowisko, w którym egzystuje organizacja, zazwyczaj prowadzi do spadku konkurencyjności i utraty danego fragmentu rynku. W drastycznych przypadkach kończy się to upadkiem przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, że komunikowanie się na odpowiednim poziomie polega na tym, że „wysłana” wiadomość ma trafić do odbiorcy w formie jak najbardziej podobnej do tej, jaką „wysłał” nadawca¹⁰.

⁸ H. Bieniok i inni, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1999, s. 177.

⁹ A. Wojtyna, *Instytucjonalne problemy transformacji gospodarki w świetle teorii agencji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 24.

¹⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 593.

Sukcesywne delegowanie uprawnień polega na przydzielaniu pracownikowi na początku zadań prostych, rutynowych i niewymagających dużego doświadczenia. Jeśli proste zadanie zostanie wykonane poprawnie, to można takiej osobie powierzyć bardziej ambitne i trudniejsze polecenie służbowe. Postępowanie takie przypomina wchodzenie po drabinie, przy czym im wyższy szczebel, tym misja do wykonania bardziej kłopotliwa, wymagająca większego zaangażowania i związana z większym poziomem odpowiedzialności. Działanie w ten sposób umożliwia dość płynne przechodzenie do coraz to trudniejszych zadań, przez co można zaobserwować, do jakiego poziomu pracownik jest w stanie dojść i jakie są jego możliwości. Może bowiem okazać się, że już na niskim szczeblu pojawi się wiele problemów, z którymi nie może uporać się wytypowany pracownik. Jeśli na niższym poziomie trudności pracownik ma problemy z wykonaniem powierzonego mu zadania, nawet przy wsparciu przełożonego, to z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że nie poddała trudniejszemu zadaniu z wyższego szczebla. Oczywiście nie znaczy to, że taki pracownik powinien zakończyć współpracę z firmą. Istnieje możliwość, że rodzaj i specyfika powierzonego zadania nie została do końca dopasowana do umiejętności oraz zainteresowań podwładnego. Warto o tym pamiętać, gdyż zarządzanie poprzez delegowanie uprawnień ma służyć rozwojowi całej organizacji z uwzględnieniem rozwoju osób w niej pracujących. Właściwe dostosowanie zadań do konkretnych pracowników powinno zaowocować chęcią z ich strony do uczenia się i zdobywania nowych kompetencji, a także większym zaangażowaniem się w pracę na rzecz danej firmy, na czym skorzystają obie strony. Tak więc, stopniowe delegowanie uprawnień przyczyni się do uniknięcia negatywnych skutków złego dopasowania zadania do pracownika. Pozwoli ono również na stopniowy rozwój zatrudnionego i przywiązanie się do miejsca pracy.

Tolerowanie błędów pracownika, który do tej pory nie miał zbyt dużej styczności z podobnymi projektami, jest istotne, lecz musi mieć swoje granice. Konieczna jest akceptacja tego, iż na początkowym etapie nie da się uniknąć potknięć i nie do końca poprawnie wykonanych dyspozycji. Zjawisko takie wydaje się normalne i pojawia się wszędzie, gdzie mamy do czynienia z czymś nowym, dotychczas nieznanym bądź znanym tylko w niewielkim zakresie. Niemniej, nie można z punktu widzenia przełożonego tolerować i akceptować całkowitej nieudolności i niekompetencji pracownika. Z tego powodu powinna zostać określona „granica tolerancji” dla błędów mogących wystąpić podczas realizacji powierzonego zadania. Przełożony powinien zdawać sobie sprawę, że na skutek rozwoju organizacji i coraz silniejszej konkurencji z zewnątrz, to na nim będzie spoczywało coraz więcej obowiązków. Wobec tego pojawia się kluczowa kwestia związana z delegowaniem uprawnień. Kierownik ma do wyboru albo czegoś nie zro-

bić w ogóle z racji braku czasu, albo powierzyć określone zadanie podwładnemu i zaakceptować możliwość zaistnienia błędów w trakcie jego realizacji¹¹.

Niestety kierownik chcąc delegować uprawnienia i przekazywać podwładnym pewien zakres swoich obowiązków, musi liczyć się z pewnymi perturbacjami powstałymi w trakcie ich realizacji. Jeśli natomiast zadanie zostanie przekazane pracownikowi we właściwy sposób z odpowiednimi wskazówkami co do jego realizacji i stosowną dozą kontroli, to efekt końcowy powinien być zadowalający dla obu stron.

Korzyści wynikające z delegowania uprawnień

Do podstawowych korzyści, wynikających z delegowania uprawnień, można zaliczyć odciążenie kierownika od części zadań, które nie są bardzo zasadniczymi z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem i jego działalnością. Z reguły do przekazania na niższe szczeble są przeznaczane zadania bardziej rutynowe, które w znaczący sposób nie wpływają na funkcjonowanie danej jednostki. Jest to o tyle istotne, że w dzisiejszych czasach kierownik nie jest w stanie być ekspertem w każdej dziedzinie i właściwie zajmować się wszystkimi sprawami związanymi z daną organizacją. Tak więc, podzielenie się obowiązkami z innymi pracownikami pozwoli mu skupić się na meritum funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warto również zwrócić uwagę na to, że w XXI wieku, w którym globalizacja jest szczególnie widoczna firmy decydując się na ekspansję na rynki zagraniczne, najczęściej postanawiają utworzyć filię za granicą, co wiąże się z powierzeniem kontroli nad tym obszarem organizacji innej osobie. Konieczne jest oddelegowanie kogoś do pełnienia funkcji kierowniczej na tym etapie organizacji, gdyż nie jest możliwe, aby jedna osoba była w stanie sprostać zadaniu właściwego zarządzania licznymi oddziałami firmy. Ścisłej rzecz ujmując, można skonstatować, że nie jest możliwe, by kilkusobowy zarząd dowolnie wybranej organizacji był w stanie właściwie pokierować organizacją o strukturze dywizjonalnej. Ten rodzaj struktury niejako wymusza konieczność powierzenia części obowiązków innym pracownikom.

Delegowanie uprawnień w istotny sposób wpływa na rozwój pracownika, jego poczucie przywiązania do firmy czy coraz większą samodzielność w realizacji powierzonych zadań. Kierownik, wyznaczając określonego pracownika do wykonania dodatkowego polecenia, daje mu szansę na rozwój i pokonywanie coraz wyższych szczebli w strukturach firmy. Jest to zarówno możliwość wykazania się w danym projekcie, jak i poznania nowych procedur i tajników przedsiębiorstwa. Zarządzanie przez delegowanie może zastąpić trening czy szkolenie realizowane przez firmy zewnętrzne. W odniesieniu do szkoleń realizowanych przez podmioty zagraniczne, delegowanie jest o tyle korzystniejsze, że pozwala

¹¹ J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003. s. 37.

na zapoznanie się z konkretnymi problemami, z jakimi boryka się organizacja. Co ważne, nie wymaga zaangażowania osób z zewnątrz oraz dodatkowych środków finansowych, jak ma to miejsce w sytuacji korzystania ze szkoleń organizowanych przez wyspecjalizowane instytucje. Jednak rzeczywisty problem i możliwość zapoznania się z nim oraz śledzenia go na bieżąco pod okiem doświadczonego pracownika jest najlepszą formą zdobycia cennego i przydatnego doświadczenia¹².

Ponadto, pracownik, który czuje się potrzebny i doceniany w firmie, z większym zaangażowaniem będzie podchodził do realizacji cedowanych mu zadań. Będzie czuł większe przywiązanie do firmy i do współpracujących z nią ludzi, co powinno zaowocować bardziej zintegrowanym zespołem pracowników, którzy wraz z upływem czasu będą nabywać cenne doświadczenie. Poza tym, będą w stanie znaleźć rozwiązania na pojawiające się nieustannie problemy, gdyż ich znajomość firmy i jej specyfiki będzie coraz większa. Warto również pamiętać o kosztach, jakie wiążą się z pozyskaniem i przeszkoleniem nowego pracownika, wydatkach, jakich można uniknąć, starając się prowadzić odpowiednią politykę kadrową i obniżając wskaźnik fluktuacji pracowniczej. Co więcej, pozytywna opinia pracowników na temat pracodawcy także korzystnie wpływa na ogólny wizerunek firmy jako podmiotu funkcjonującego na rynku i w otoczeniu innych podmiotów rynkowych¹³.

Kolejnym, istotnym argumentem przemawiającym za tą strategią zarządzania jest usprawnienie procesu decyzyjnego. Jest to zjawisko niezmiernie istotne w tak szybko zmieniającym się otoczeniu, w jakim funkcjonuje organizacja. Szybkość podejmowania właściwych decyzji umożliwia budowanie przewagi konkurencyjnej i ograniczanie kosztów wynikających z działań błędnych lub nieterminowych. Wszystko to ma rację bytu w sytuacji, gdy proces wyboru właściwego rozwiązania nie jest zbyt wolny i zagmatwany. Natomiast taki jest on w podmiotach, w których nie mamy do czynienia z hierarchiczną i bardzo rozbudowaną strukturą decyzyjną, lecz z firmami, w których możliwie jak najwięcej zadań jest cedowanych na możliwie jak najniższe szczeble organizacyjne. Pozwala to na podejmowanie decyzji przez pracowników bezpośrednio związanych z określonym problemem i z danym obszarem działalności firmy. Dzięki temu, ci pracownicy stają się ekspertami w danym zakresie¹⁴.

W przypadku delegowania uprawnień pojawia się sytuacja, w której nie jedna, a przynajmniej dwie osoby biorą udział w rozwiązywaniu zaistniałego problemu. Sprzyja to bardziej kreatywnemu myśleniu i wyszukiwaniu nietuzinkowych rozwiązań. Pracownicy, łącząc swoje siły, mają szansę na wypracowanie

¹² J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 184-185.

¹³ *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, A. Pocztowski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 125.

¹⁴ *Przełomy w zarządzaniu, zarządzanie zasobami ludzkimi*, M. Czerska (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011, s. 285.

bardziej skutecznego rozwiązania, które to przełoży się na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa i w konsekwencji na jego sukces¹⁵.

Zagrożenia wynikające z delegowania uprawnień

Oprócz licznych korzyści, jakie płyną z cedowania uprawnień na niższe szczeble struktur organizacyjnych, istnieją również poważne zagrożenia. Do tych najistotniejszych można zaliczyć: pokusę nadużycia, asymetrię informacji czy negatywną selekcję.

Pokusa nadużycia, określana także jako hazard moralny (ang. *moral hazard*), jest zjawiskiem, które ściśle wiąże się z asymetrią informacji i negatywną selekcją. Istota pokusy nadużycia wynika ze zmiany zachowania danego podmiotu. Świadomy przewagi informacyjnej nad drugą stroną kontraktu podejmuje on działania obarczone ryzykiem, które nie byłyby przez ten podmiot akceptowane w przypadku braku potencjalnej i faktycznej ochrony ze strony trzeciej¹⁶.

Asymetria informacji jest pojęciem ściśle związanym z pokusą nadużycia. Termin asymetria informacji wniósł do ekonomii James A. Mirrlees, brytyjski ekonomista, laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 1996 roku¹⁷. Głosi ona, że przynajmniej jedna ze stron posiada lepszą informację na temat zawieranego kontraktu. Lepszą, znaczy pełniejszą, dokładniejszą, bardziej aktualną, dającą pewną przewagę osobie ją posiadającą. Z kolei, pochodną asymetrii informacji może być negatywna selekcja (ang. *adverse selection*), która to charakteryzuje się odrzuceniem korzystnych rozwiązań na skutek braku wystarczającej wiedzy na temat każdej z możliwych propozycji. Selekcja negatywna ma miejsce przed zawarciem kontraktu. Natomiast już po podpisaniu umowy, w sytuacji kiedy mamy do czynienia z asymetrią informacji, może dochodzić do hazardu moralnego, czyli pokusy nadużycia.

Inną koncepcją teoretyczną, występującą w ekonomii neoinstytucjonalnej, jest teoria agencji, która również w istotny sposób łączy się z wyżej wymienionymi zjawiskami ekonomicznymi, tj. pokusą nadużycia, asymetrią informacji i negatywną selekcją¹⁸. Teoria agencji ściśle nawiązuje do modelu zarządzania poprzez delegowanie uprawnień. Istnieje w niej osoba, która wyznacza do wykonania określonego zadania konkretnego pracownika i jednocześnie przyznaje mu stosowne uprawnienia. Przełożony, który kieruje do danego zadania, nazywany jest pryncypałem, zaś podwładny, który otrzymał misję do zrealizowania, okre-

¹⁵ *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, A. Potocki (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 119-120.

¹⁶ J. Solarz, *Zarządzanie ryzykiem systemu finansowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 116-118.

¹⁷ K. Waśniewski, *Decyzje inwestycyjne współczesnej korporacji – dylematy racjonalności*, Krakowska Akademia im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2011, s. 46.

¹⁸ M. Tymiński, *Partyni agenci. Analiza instytucjonalna działalności lokalnych instancji PZPR w przemyśle (1949-1955)*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 68-69.

ślany jest mianem agenta. Teoria agencji zakłada, że przedsiębiorstwo jest skupiskiem licznych powiązań (kontraktów) pomiędzy poszczególnymi jej elementami, np. menadżer – podwładny, menadżer – udziałowiec, właściciel – bank itd. Teoria ta zajmuje się zatem wyborem najefektywniejszej formy kontraktu, jaki łączy przełożonego i podwładnego, czyli pryncypała i agenta, z uwzględnieniem pewnych założeń. Do tych założeń zalicza się:

- ludzie – podmioty, które np. nie zawsze podejmują racjonalne decyzje czy akceptują różny poziom ponoszonego ryzyka;
- informacje – są traktowane jak towar, który można kupić;
- organizacje – może w nich występować np. konflikt interesów.

W prostym modelu teorii agencji istnieją dwa warianty, jakie mogą pojawić się po zawarciu kontraktu między pryncypałem a agentem. W pierwszej wersji pryncypał wie dokładnie co robi agent, to znaczy, jak wykonuje powierzone mu zadania, za pomocą jakich narzędzi i jakie efekty tych prac uzyskuje. W drugim wariantcie pryncypał nie wie, jak wygląda sytuacja z zadaniami, które oddał agentowi do wykonania. Ta druga wersja jest oczywiście dużo bardziej powszechna, gdyż żaden przełożony nie jest w stanie nadzorować każdego ruchu, jaki wykonują jego podwładni, a tym bardziej pracownicy niższych szczebli.

W sytuacji, gdy pryncypał nie ma informacji o tym, jak agent dokładnie wykonuje przekazane mu polecenia, a widzi jedynie efekt końcowy jego działań, może przyjąć jedną z dwóch strategii. Może zaufać danemu pracownikowi i stwierdzić, że znając go i jego dotychczasowe osiągnięcia, może być pewny właściwego wykonania powierzonych mu prac. Jednak może również dojść do wniosku, że nie jest w stanie w pełni mu zaufać i musi podjąć kroki w celu zweryfikowania jego poczynań. Niestety, chęć skontrolowania takiego podwładnego wymaga zaangażowania albo samego pryncypała, co powoduje stratę jego czasu i niejako podwójne wykonywanie tej samej pracy, albo innych osób (innych pracowników danej firmy lub zewnętrznej firmy kontrolnej). Natomiast powierzenie kontroli innym podmiotom wiąże się z koniecznością pokrycia dodatkowych kosztów z tym związanych. Może okazać się, że koszty kontroli przewyższą ewentualne korzyści, jakie miałyby pojawić się z tytułu prac powierzonych agentowi. Oczywiście jest wiele wariantów takich zabiegów i trudno jest przewidzieć skutek. Niemniej, sytuacja ta dowodzi tego, że w konsekwencji zadania mogą zostać przekazane innemu pracownikowi.

Z punktu widzenia pryncypała, najlepszym konceptem jest przekazanie zadania kompetentnemu pracownikowi, któremu może on w pełni zaufać i który z całym zaangażowaniem będzie wykonywał powierzone mu zadanie, mając na uwadze tylko i wyłącznie dobro firmy i jej wyniki. Mimo wszystko takie zestawienie jest bardzo trudne bądź nawet niemożliwe do uzyskania w świecie realnym, dlatego też pryncypał musi liczyć się z koniecznością kontroli podległych mu pracowników i przeznaczaniem na ten cel odpowiednich środków. Tak więc, zarządzanie poprzez delegowanie uprawnień łączy się także z ryzykiem takim, że pracownik, któremu zostało powierzone określone zadanie do wykonania,

należycie nie wywiąże się z jego realizacji. Zleceniodawca, nie mając pełnej wiedzy co do tego, jak jego podwładny wypełnia sędowane mu polecenia, musi uwzględnic fakt, iż jego agent może ulec pokusie nadużycia posiadanych uprawnień i wykonać zadania w sposób korzystny nie dla firmy, ale dla siebie.

Podsumowanie

Zarządzanie poprzez delegowanie uprawnień wydaje się być nieuniknioną formą kierowania i funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa w XXI wieku. Ma ono zarówno swoje zalety, jak i wady. Po zestawieniu i przeanalizowaniu każdej ze stron można stwierdzić, że przeważają te pierwsze, czyli korzyści. Za największy pożytek należy uznać możliwość odciążenia kierownika od zadań, które nie są zadaniami kluczowymi z punktu widzenia organizacji i jej działania. Po drugie, istnieje możliwość rozwoju pracowników i ich coraz większa samodzielność w funkcjonowaniu w strukturach firmy.

FORMA ZARZĄDZANIA PRZEZ DELEGOWANIE UPRAWNIĘĆ	
Szanse dla delegujących	Zagrożenia dla delegujących
odciążenie od części obowiązków więcej czasu na realizację ważniejszych zadań	częściowe rozmycie odpowiedzialności za realizowane zadania podwójne wykonywanie tej samej pracy odpowiedzialność za źle wykonane zadania, które zostały sędowane na podwładnego brak pełnej kontroli nad działaniami podwładnego asymetria informacji
Szanse dla delegowanych	Zagrożenia dla delegowanych
możliwość rozwoju szansa poznania nowych procedur i tajników przedsiębiorstwa pracownik staje się ekspertem	pokusa nadużycia określana również jako hazard moralny (ang. <i>moral hazard</i>) możliwość popełnienia błędów
Szanse dla organizacji	Zagrożenia dla organizacji
usprawnienie komunikacji budowanie stabilnego i kompetentnego zespołu pracowników niższy wskaźnik fluktuacji pracowniczej zarządzanie poprzez delegowanie może zastąpić trening czy szkolenie realizowane przez firmy zewnętrzne kreowanie pozytywnego wizerunku firmy jako organizacji inwestującej w pracownika	częściowe rozmycie odpowiedzialności za realizowane zadania konieczność uwzględnienia kosztów źle wykonanych zadań

Źródło: opracowanie własne

Po trzecie, ulega skróceniu i zoptymalizowaniu proces decyzyjny. Ponadto, do korzyści warto również zaliczyć przedstawianie bardziej wyszukanych i kreatywnych rozwiązań dzięki współpracy pracowników na różnych szczeblach. W przypadku negatywów należy zwrócić uwagę na: częściowe rozmycie się odpowiedzialności, konieczność kontrolowania podwładnego czy możliwość popełnienia błędu przez mało doświadczonego pracownika. Jednocześnie trzeba pamiętać o możliwości ulegnięcia pokusie hazardu moralnego i działania przez podwładnego na niekorzyść firmy.

Literatura

1. Barnard Ch.J., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938.
2. Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1999.
3. Fazłagić J., *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
4. *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, A. Potocki (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
6. Leana C.R., *Predictors and Consequences of Delegation*, „Academy of Management Journal”, grudzień 1986.
7. Mullan D.J., *Essentials of Canadian Law: Administrative Law*, Irwin Law, Toronto 2001.
8. *Pismo Święte, Druga Księga Mojżeszowa 18, 17-23*, Wydawnictwo Pallottinum, Poznań 2003.
9. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
10. *Przełomy w zarządzaniu, zarządzanie zasobami ludzkimi*, M. Czerska (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011.
11. Solarz J., *Zarządzanie ryzykiem systemu finansowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
12. Supernat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
13. Tymiński M., *Partyjni agenci. Analiza instytucjonalna działalności lokalnych instancji PZPR w przemyśle (1949-1955)*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
14. Waśniewski K., *Decyzje inwestycyjne współczesnej korporacji – dylematy racjonalności*, Krakowska Akademia im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2011.
15. Wojtyna A., *Instytucjonalne problemy transformacji gospodarki w świetle teorii agencji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
16. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, A. Pocztowski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.