

Centralizácia a decentralizácia

Súbor poslala: Sephia

Zásady a faktory optimálnej del'by rozhodovacej právomoci

Ak má byť organizácia životaschopná, musí nevyhnutne určitú právomoc centralizovať. Cieľom je eliminovať odstredivé sily, aby sa tak zabezpečila jej jednota. Základom každej organizácie je teda istá centralizácia právomocí. V organizácii musí byť aj decentralizácia rozhodovania.

Centralizácia organizácie nesmie byť ani veľmi veľká, ale ani nedostatočná. *Predpokladom efektívneho fungovania organizácie a dosahovania vysokých výrobnno-ekonomických ukazovateľov je zabezpečenie optimálnej del'by rozhodovacej právomoci, t. j. optimálnej kombinácie jej centralizácie a decentralizácie.*

Určenie primeranej del'by rozhodovacej právomoci v organizácii je teda zložitá úloha najmä preto, že ide o *premenlivú veličinu, ktorú nemožno určiť jednotne*. V jednotlivých prípadoch sú vzhľadom na odlišné podmienky rozdielne požiadavky na rozsah centralizácie a decentralizácie právomocí, a preto sa ich *vzájomná kombinácia musí riešiť diferencovane*. Optimálna miera centralizácie a decentralizácie riadenia sa nedá ani matematicky vypočítať.

Pri hľadaní vzťahu medzi centralizáciou a decentralizáciou právomocí má sa vychádzať z toho, že *rozhodnutie sa musí prijať rýchlo a blízko zdroja informácií*.

Efektívne riadenie je v každom prípade včasné a nie oneskorené pôsobenie na objekt riadenia, a preto sa rozhodnutie musí prijímať vtedy a takým spôsobom, aby čas na jeho vypracovanie a prenesenie k bezprostrednému vykonávateľovi bol menšou veličinou než veličina menlivosti riadeného objektu.

Pri riešení centralizácie a decentralizácie rozhodovania treba sa zaoberať organizačným princípom *vzájomného zosúladenia, čo vyváženia ukladaných úloh /funkcií/ a právomocí, ako aj zodpovedností*.

Delegovanie je nielen prenášanie úloh, ale aj právomocí.

Zodpovednosť a právomoc musia byť takisto v rovnováhe, pretože bez právomoci nemožno plniť úlohy a niesť za ne zodpovednosť. Zodpovednosť nemôže byť menšia ako právomoc, ale ani právomoc nemôže byť menšia ako zodpovednosť.

Je dôležité viesť určitú hranicu medzi tými rozhodnutiami, ktoré možno decentralizovať a tými, ktoré musia zostať centralizované. Podľa toho možno rozhodnutia deliť:

- rozhodnutia, ktoré sa nemôžu decentralizovať, ale musia sa centralizovať
- rozhodnutia, ktoré sa môžu celkom decentralizovať
- rozhodnutia, ktoré sa môžu čiastočne decentralizovať / tzv. delené rozhodnutia/.

Objektívne nevyhnutná je decentralizácia rozhodovania o bežných, operatívnych otázkach.

Prenesením operatívnych rozhodnutí na nižšie organizačné stupne treba zabezpečiť, aby:

- nevzniklo „úzke miesto“, ktoré môže zdržiavať riešenie neodkladných úloh
- vedúci mal dostatok času na premýšľanie a riešenie najdôležitejších, základných problémov
- zvýšila sa kvalita prijímaných rozhodnutí.

Centralizáciu rozhodovacej právomoci na najvyššej úrovni podmieňujú tieto skutočnosti:

- jednotnosť organizácie ako celku
- ekonomická výhodnosť koncentrácie niektorých činností.

Centralizácia na najvyššom stupni organizácie vyžaduje rozhodovanie o jej koncepčných / strategických / otázkach.

Spôsob a miera centralizácie a decentralizácie závisia od rozličných faktorov:

- podmienky /okolie/, v akých sa organizácia nachádza, a vplyv vonkajších síl na ňu
- veľkosť organizácie
- charakter základnej činnosti
- teritoriálne rozmiestnenie organizácie
- používané metódy a nástroje riadenia v organizácii,
- charakter a významnosť jednotlivých riadiacich činností
- spôsob organizačného členenia
- využívanie modernej výpočtovej techniky
- kvalifikácia manažérov
- filozofia riadenia vedúcich