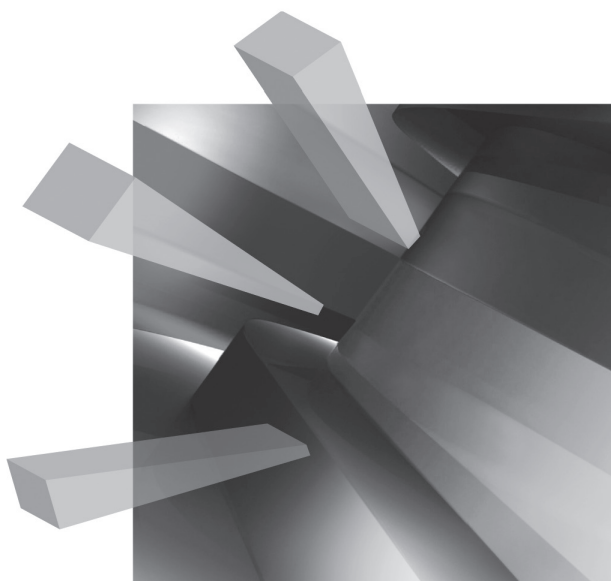


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(12) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

**ISSN 2080-6000**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Nakład: 200 egz.

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk:</b> Interesy kierowników w przedsiębiorstwie (wyniki badań empirycznych) .....	9
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Podejście procesowe w organizacjach – wyniki badań empirycznych .....	19
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Zastosowanie analizy wskaźnikowej w doskonaleniu procesów biznesowych na przykładzie przedsiębiorstwa z branży informatycznej .....	29
<b>Anna Chojnacka-Komorowska:</b> Wykorzystanie controllingu w systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa .....	40
<b>Barbara Chomańska:</b> Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w świetle ogólnoeuropejskiego badania przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER) .....	49
<b>Małgorzata Gajewska:</b> Metody pomiaru rezultatów funkcjonowania jednostkowej działalności gospodarczej (na przykładzie Sklepu Handlowo-Usługowego „Marta”) .....	59
<b>Piotr Karwacki:</b> Koncepcja controllingu w praktyce przedsiębiorstw .....	68
<b>Grzegorz Krzos:</b> Międzyorganizacyjne aspekty zarządzania projektem europejskim .....	79
<b>Anna Marciszewska:</b> Podejście procesowe w harmonogramowaniu projektów unijnych .....	92
<b>Paweł Skowron:</b> Audyty, działania korygujące i zapobiegawcze jako mechanizmy doskonalenia systemów zarządzania – doświadczenia badanych organizacji .....	103
<b>Łukasz Szczypiński:</b> Eksport jako efektywna forma ekspansji polskich przedsiębiorstw .....	117

## Summaries

<b>Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk:</b> Interests of managers in companies (results of empirical studies) .....	18
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Process approach in organizations – the results of empirical research .....	28
<b>Tomasz Brzozowski:</b> The application of indicator analysis in business processes improvement on the basis of information technology company .....	39

---

<b>Anna Chojnacka-Komorowska:</b> Use of controlling in the motivation system of a company.....	48
<b>Barbara Chomątowska:</b> Occupational safety and health management in the light of ESENER.....	58
<b>Malgorzata Gajewska:</b> Measurement methods of effects of one-person business functioning (an example of „Marta” – commerce and service store)....	67
<b>Piotr Karwacki:</b> The concept of controlling in the practice of companies .....	78
<b>Grzegorz Krzos:</b> Interorganizational aspects of European project management .....	91
<b>Anna Marciszewska:</b> Process-based approach in EU project scheduling.....	102
<b>Pawel Skowron:</b> Audits, corrective and preventive actions as mechanisms of improvement of management systems – experience of studied organizations.....	116
<b>Lukasz Szczypiński:</b> Export as an effective form of expansion of Polish enterprises.....	127

**Piotr Karwacki**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KONCEPCJA CONTROLLINGU W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW

---

**Streszczenie:** Autor niniejszego artykułu dokonuje prezentacji i oceny zebranych w badaniach ankietowych czynników, które w ocenie respondentów mają istotny wpływ na ograniczenie efektywności działania controllingu w przedsiębiorstwie. Artykuł zawiera prezentację wyników opracowaną za pomocą programu Excel i wybraną charakterystykę czynników negatywnie oddziałujących na controlling. Wszystkie zawarte w nim informacje mają charakter pilotażowy przed podjęciem przez autora badań zasadniczych i stanowią ciekawe źródło poznawcze tego problemu od strony praktyki.

**Słowa kluczowe:** controlling, koncepcja controllingu.

### 1. Wstęp

Wdrażanie kompleksowego systemu zarządzania w oparciu o controlling jest coraz bardziej popularne w polskich przedsiębiorstwach. Fakt ten nie stanowi dużego zaskoczenia, skoro koncepcje controllingu w zachodnich przedsiębiorstwach potwierdziły już swoją skuteczność.

Zdarza się jednak coraz częściej, że na gruncie polskim dochodzi do sytuacji wręcz paradoksalnych, w których wdrożone koncepcje controllingu (wraz z ich instrumentarium) nie spełniają zakładanych oczekiwań, mimo że ich konstrukcja i implementacja wydają się poprawne.

Autor przeprowadził badania pilotażowe na próbie 50 przedsiębiorstw celem wstępnej diagnozy tych czynników, które w praktyce badanej próby mają negatywny wpływ na efektywność działania controllingu. Zdaniem autora ten pierwszy etap badawczy będzie niewątpliwie inspiracją do podjęcia dalszych obserwacji i analiz, które mogą być pomocne w pełniejszym zrozumieniu tego stanu rzeczy, a jednocześnie w perspektywie czasu pozwolą na wyciągnięcie stosownych wniosków co do eliminacji zakłóceń we właściwym sposobie zarządzania przedsiębiorstwem opartym na koncepcji controllingu. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja podstawowych niesprawności w wykorzystaniu koncepcji controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które mogą stanowić impuls do doskonalenia systemu controllingu w praktyce gospodarczej oraz przeprowadzenia dalszych badań w tym zakresie.

W tabeli 1 autor przedstawił czynniki zebrane w badaniach ankietowych podane przez respondentów, które w ich ocenie mają negatywny wpływ na zastosowanie controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

**Tabela 1.** Czynniki wpływające na brak efektywność działania controllingu

Rodzaj czynnika	Czynnik występujący bardzo często [%]	Czynnik występujący częściowo [%]	Brak czynnika [%]
1	2	3	4
1. Uzasadnienie podjęcia działań w przedsiębiorstwie (np. reorganizacja) odbierane jest na zasadach przymusu.	84	12	4
2. Zbyt duża różnorodność zasad, regulacji, przepisów powoduje brak jasności w ich odbiorze wśród pracowników przedsiębiorstwa.	64	27	9
3. Przedsiębiorstwo postrzega siebie jako silną i mającą władzę organizację.	61	39	0
4. Menedżerowie uważają, że ich autorytet ma odniesienie w ich stacjie.	59	37	4
5. Struktura władzy postrzegana jest jako „losowa przypadłość” (jedni ją mają, a drudzy są jej podporządkowani).	56	37	7
6. Przedsiębiorstwo ma określone warunki techniczne i ekonomiczne, umiejętności i zdolności indywidualne pracowników nie są istotne.	52	40	8
7. Top management toleruje wszelkie zakłócenia i kryzysy w przedsiębiorstwie.	51	41	8
8. Cele przedsiębiorstwa są traktowane jako odrębny przedmiot w stosunku do celów jego pracowników.	52	32	16
9. Normy i przepisy tworzą schematy (dogmaty typu „to jest tak...”).	50	50	0
10. Negatywne działanie nie jest odpowiednio karane.	50	33	17
11. Charakter szkoleń w przedsiębiorstwie nie odpowiada potrzebom pracowników.	40	60	0
12. Zarząd w stosunku do szczebla średniego pozostaje w permanentnym konflikcie.	75	25	0
13. Zarządzanie przez cele jest determinowane z góry określonymi wymogami ich osiągnięcia.	41	59	0
14. Brak podstawowych zasad etyki (zwiększanie wydajności pracy kosztem zdrowia).	41	51	8
15. Aprobata programów, których skutki są sprzeczne z rzeczywistością.	35	61	4

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
16. Top management izoluje się od wszelkich zakłóceń i kryzysów w przedsiębiorstwie.	36	52	12
17. Top management świadomie ukrywa negatywne stany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.	33	47	20
18. System zachęt i rozwoju kariery pracownika nie pozostawia mu żadnej swobody działania.	32	67	1
19. Brak troski o dobry klimat relacji międzyludzkich.	32	56	12
20. Brak właściwych kompetencji jest przyczyną braku elastyczności przedsiębiorstwa i jego płynności.	26	60	14
21. Top management nie odpowiada za zakłócenia i napięcia we współpracy w przedsiębiorstwie.	48	42	0
22. Top management świadomie ukrywa zakłócenia i kryzysy w działaniu przedsiębiorstwa.	32	42	26
23. Hipokryzja (mów A, a rób B).	72	23	5
24. Wiedza na temat kultury organizacyjnej (np. relacje międzyludzkie) nie jest w polu zainteresowania zarządu przedsiębiorstwa.	42	51	7
25. Role organizacyjne są sformalizowane, brak możliwości indywidualnego ich postrzegania.	20	69	11
26. Management nie troszczy się w sposób zadowalający o pracowników.	22	34	44
27. Wprowadzenie podmiotowości w przedsiębiorstwie jest niedozwolone.	20	65	15
28. Warunki pracy są złe.	20	50	30
29. W określeniu istotnych celów firmy nie uczestniczy większość pracowników.	73	27	0
30. Brak jasnych norm i procedur w działaniach przedsiębiorstwa.	70	26	4
31. System wartości przedsiębiorstwa jest archaiczny (np. zasady awansu zawodowego).	71	24	5
32. Liderów biznesu nie interesują zmiany w przedsiębiorstwie, bo są one związane z polityką i władzą.	70	22	8
33. Brak omówienia skutków niewłaściwej współpracy i relacji pomiędzy różnymi częściami struktury przedsiębiorstwa (stanowiska pracy, komórki, jednostki organizacyjne).	68	32	0
34. Restrykcyjna polityka informacyjna (niepewność, podjęte złe decyzje).	67	25	8

Źródło: opracowanie własne.

Tabela stanowi syntezę czynników zebranych w trakcie badań, podanych przez osoby mające bezpośredni i pośredni udział we wdrażaniu tej koncepcji do systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Każdy z tych czynników niewątpliwie zasługuje na wnikliwą analizę i szczegółową charakterystykę. Autor sygnalizuje wstępne ogólne rozważania oparte na wymienionych czynnikach z tego względu, że pełna obiektywizacja ocen tego problemu musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w kolejnym etapie badań. Poniżej zostały przedstawione ogólne charakterystyki wybranych czynników. Pełny opis wszystkich ujętych w tabeli czynników znajdzie swoje miejsce w przygotowywanej przez autora szerszej publikacji. Poniżej zaprezentowana została analiza danych uzyskanych na podstawie badań.

**Tabela 2.** Określenie wartości rangowej dla czynników występujących bardzo często w badanej próbie

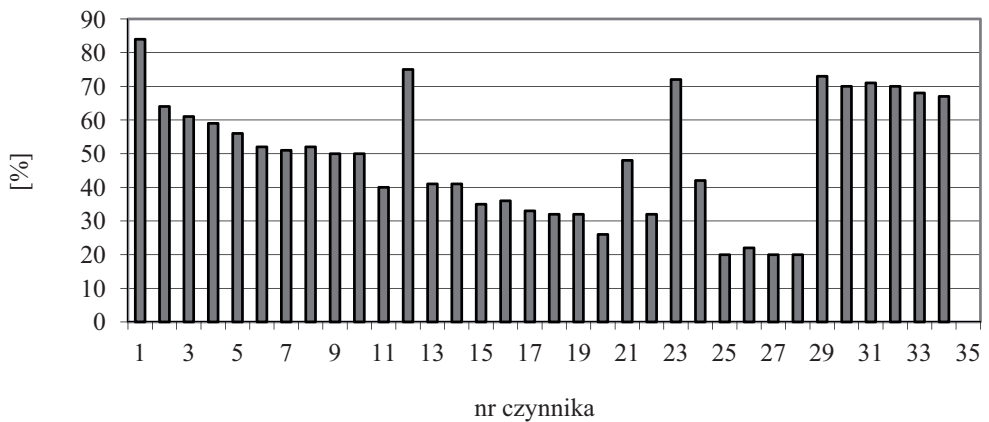
Nr czynnika	Udział w badanej próbie [%]	Ranga
1	84	1
12	75	2
29	73	3
23	72	4
31	71	5
30	70	6
32	70	6
33	68	8
34	67	9
2	64	10
3	61	11
4	59	12
5	56	13
6	52	14
8	52	14
7	51	16
9	50	17
10	50	17



Tabela 2, cd.

21	48	19
24	42	20
13	41	21
14	41	21
11	40	23
16	36	24
15	35	25
17	33	26
18	32	27
19	32	27
22	32	27
20	26	30
26	22	31
25	20	32
27	20	32
28	20	32

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 1.



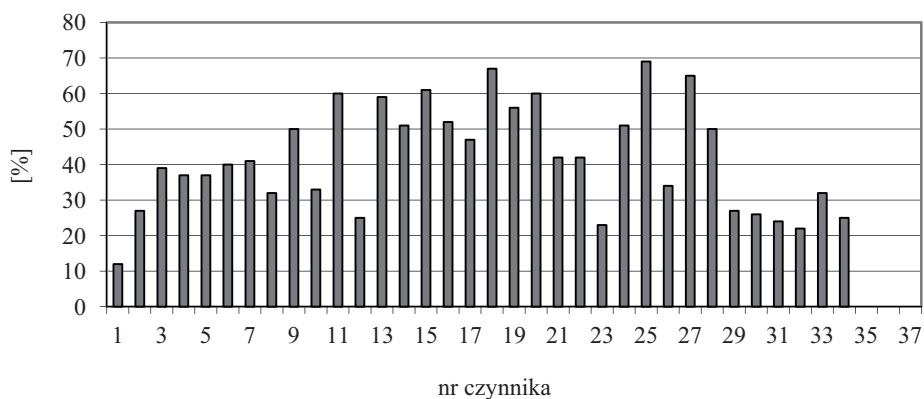
Rys. 1. Czynniki występujące często w badanej próbie

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 2.

**Tabela 3.** Określenie wartości rangowej dla czynników występujących częściowo w badanej próbie

Nr czynnika	Udział w próbie [%]	Ranga
25	69	1
18	67	2
27	65	3
15	61	4
11	60	5
20	60	5
13	59	7
19	56	8
16	52	9
14	51	10
24	51	10
9	50	12
28	50	12
17	47	14
21	42	15
22	42	15
7	41	17
6	40	18
3	39	19
4	37	20
5	37	20
26	34	22
10	33	23
8	32	24
33	32	24
2	27	26
29	27	26
30	26	28
12	25	29
34	25	29
31	24	31
23	23	32
32	22	33
1	12	34

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 1.



**Rys. 2.** Czynniki występujące częściowo w badanej próbie

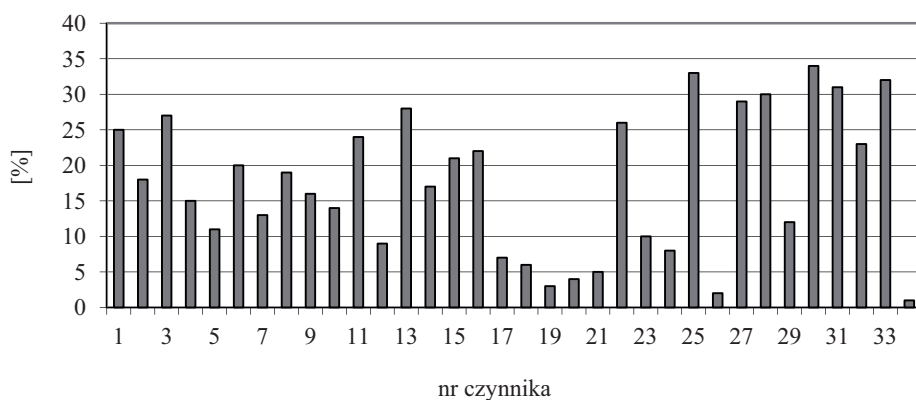
Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli nr 3.

**Tabela 4.** Określenie wartości rangowej dla czynników niewystępujących w badanej próbie

Nr czynnika	Udział w próbie [%]	Ranga
26	44	1
29	30	2
21	26	3
16	20	4
9	17	5
7	16	6
28	15	7
19	14	8
15	12	9
18	12	9
24	11	11
1	9	12
5	8	13
6	8	13
13	8	13
33	8	13

35	8	13
4	7	18
23	7	18
22	5	20
32	5	20
3	4	22
14	4	22
31	4	22
17	1	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 1.



**Rys. 3.** Czynniki niewystępujące w badanej próbie

Źródło: opracowano na podstawie danych z tabeli 4.

## 2. Krótka charakterystyka wybranych czynników

Najczęściej występujący czynnik – okreśmy go jako „patologiczny” – to uzasadnienie podjęcia działań w przedsiębiorstwie na zasadach przymusu. W większości badanych przedsiębiorstw (84%) jest on podawany. Zarząd nie przekazuje żadnego uzasadnienia celowości ich wykonania ani pełnych informacji co do ich charakteru. Najczęściej argumentuje się taką postawę zarządu wymogami rynku, globalizacją, presją na obniżanie kosztów itp.

Czynnik ten redukuje możliwość wyboru w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa strategii alternatywnych, będących szansą na zmianę sytuacji na lepszą. Ten stan postrzegany jest przez pracowników również jako sposób na ukrycie nieprawi-

dłowości (często wśród ankietowanych pada słowo korupcja) w działalności przedsiębiorstwa i ma związek z restrykcyjną polityką informacyjną, która prowadzi do błędnej orientacji w polityce przedsiębiorstwa, oraz z brakiem zaangażowania menedżerów i pracowników w realizację przyjętych przez przedsiębiorstwo celów.

Drugim istotnym czynnikiem wskazanym przez respondentów jest: „zarząd znajduje się w permanentnym konflikcie z menedżerami szczebla średniego” (75%). Ten czynnik wskazuje na konflikt ról organizacyjnych. Pracownik pełni z jednej strony rolę przełożonego, a z drugiej podwładnego. Te role powinny być dokładnie określone poprzez wymiar właściwych kompetencji przypisanych do tychże ról organizacyjnych. Konflikt jest najczęściej powodem poważnych zakłóceń w przyjętych procedurach działania, wzajemnych relacjach pomiędzy pracownikami.

„Hipokryzja zarządu prowadzi do poważnych problemów akceptacji jego działania (72%)”. W tym czynniku respondenci wskazali na sprzeczności odnoszące się do systemu wartości w przedsiębiorstwie, które mogą być poważnym źródłem konfliktu. W efekcie następuje osłabienie więzi emocjonalnych pracowników z przedsiębiorstwem. Ten czynnik wyraźnie wskazuje, iż system wartości jest postrzegany w przedsiębiorstwie jako źródło sprzeczności. Problem znacznie pogarsza przyjęcie przez menedżerów zasady, że mają władzę, która wynika z ich statusu. Argumentując w ten sposób swoją pozycję (respondenci podkreślają brak zasad etyki menedżerów), menedżerowie troszczą się o własne interesy.

Brakuje zaangażowania się menedżerów i pracowników w strategię działania firmy (73%). Czynnik ten postrzegany jest przez respondentów w kontekście motywacji, zaangażowania w działania przedsiębiorstwa oraz więzi emocjonalnych.

Przedsiębiorstwo próbuje sobie poradzić ze złożonością otoczenia za pomocą norm i regulacji (70%), które nie są czytelne dla pracowników. Powoduje to nadmierną formalizację w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jest źródłem konfliktów. Zachowanie niezmiennych zasad działania managementu pomimo złych wyników przedsiębiorstwa rodzi często poczucie bezsilności i frustracji wśród pracowników. Starając się sprostać złożoności otoczenia, niektórzy menedżerowie postulują w bardzo krótkim czasie fundamentalną reorientację przedsiębiorstwa, która wywołuje dezorientację w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Zarządzanie „management by objectives” nie stwarza indywidualnej swobody działania w zakresie osiągnięcia celów przedsiębiorstwa (41%). Czynnik: ograniczanie działań managementu w zakresie zwiększenia wydajności pracowników i ich kariery zawodowej poprzez nadmierną formalizację łączy się z brakiem jasno określonych zasad systemu zachęt (motywacji) i rozwoju kariery zawodowej (32%).

Menedżerowie nie są zainteresowani wprowadzaniem zmian z obawy przed utratą władzy i wpływów w przedsiębiorstwie (32%). Przedsiębiorstwo jest postrzegane jako potężny i niezależny podmiot, w którym istniejąca konstelacja władzy jest nie do podważenia. Respondenci wyrażają swoją bezsilność w związku z tym, że niejasny układ sił i władzy w przedsiębiorstwie stwarza zagrożenie spowodowane

brakiem poczucia „pewności jutra”, a ten stan pogłębia dodatkowo zaostrzenie się polityki restrykcyjnej w zakresie ograniczania dostępu do informacji.

Fragment wybranych refleksji badawczych dotyczących czynników wpływających na zarządzanie w oparciu o controlling jest wstępnym sygnałem do szerszego spojrzenia na ten problem. Zainspirował on autora do podjęcia dalszych szczegółowych badań dotyczących tego tematu.

### **3. Zakończenie**

Funkcjonowanie systemu zarządzania opartego na koncepcji controllingu jest procesem złożonym, który wymaga podejmowania decyzji w różnorodnych obszarach działania przedsiębiorstwa. Niestety, w podejściu do tej koncepcji w wielu przedsiębiorstwach nie bierze się pod uwagę aspektów społecznych i szeroko rozumianej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zarząd, podejmując decyzje o wdrożeniu systemu zarządzania na zasadach controllingu, musi mieć pełną świadomość, że działanie to ma charakter procesowy, a to z kolei wymaga przyjęcia koncepcji zasad myślenia systemowego. Źródła niepowodzeń w zastosowaniu tej koncepcji w przedsiębiorstwie muszą być poddawane permanentnej analizie bez względu na stopień wdrożenia jej w strukturę przedsiębiorstwa.

Reasumując, można stwierdzić, że wstępne rozważania autora i zasygnalizowane w artykule czynniki blokujące właściwe działanie controllingu w systemie zarządzania przedsiębiorstwem stanowią ciekawą inspirację do podjęcia dalszych badań, których celem będzie poznanie kolejnych czynników i ograniczeń determinujących i zakłócających właściwy mechanizm działania controllingu w systemie zarządzania przedsiębiorstwem oraz określenie takich sposobów działań, które mogą zaradzić wszelkim nieprawidłowościom z patologią przedsiębiorstwa włącznie. Znaczna liczba polskich przedsiębiorstw nie jest przygotowana do implementacji systemu w całości. Wynika to z różnych aspektów – nie tylko psychologicznych – funkcjonowania takiego systemu, który wymaga często zmiany mentalności i sposobu myślenia w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Najczęściej wybieranym rozwiązaniem w takiej sytuacji jest wprowadzanie zmian na bieżąco, co nie zawsze pozwala na podejście systemowe i w niektórych przypadkach może stanowić element destrukcyjny dla całego procesu.

Dlatego też podjęcie dalszych badań naukowych w tym zakresie wydaje się bardzo potrzebne, aby dokładnie rozpoznać przyczyny i skutki niewłaściwego procesu implementacji controllingu w przedsiębiorstwie.

## THE CONCEPT OF CONTROLLING IN THE PRACTICE OF COMPANIES

**Summary:** In the article entitled “The concept of controlling in the practice of companies” the author presents factors collected in a survey which in respondent’s opinions have a significant impact on reducing the effectiveness of controlling system of the company. The article contains the presentation of the results developed using Excel, and selected characteristics of the factors which affect company’s controlling system. Every piece of information contained in the text is drawn from the introductory study that was performed before the major studies, and could be an interesting source of information for the problem from the perspective of practice.

**Keywords:** controlling, controlling koncept.