

Dr Marek PAWŁOWSKI  
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie  
Mgr Anna KUŁAKOWSKA  
Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie  
Mgr Artur PIĄTKOWSKI  
Uniwersytet Warszawski

## KONTROLING W PROCESIE WDRAŻANIA NOWOCZESNYCH METOD ZARZĄDZANIA – TEORIA I PRAKTYKA NA PRZYKŁADZIE WŁASNYCH BADAŃ®

Controlling in the implementation of modern management methods – theory and practice based on own empirical researches®

**Słowa kluczowe:** Skuteczne metody zarządzania, menedżerowie, strategia, controlling, narzędzia i instrumenty controllingu.

*Celem poniższego artykułu jest omówienie wyników badań dotyczących controllingu jako narzędzia wspomagającego menedżerów wprowadzających efektywne metody zarządzania. Badania empiryczne zostały przeprowadzone wśród pracowników polskich organizacji zarówno państwowych jak i prywatnych o różnej wielkości. Menedżerowie stosując controlling w praktyce, konstruują coraz bardziej optymalne rozwiązania usprawniające proces zarządzania organizacją. Ponadto autorzy artykułu wskazują instrumenty controllingu, które stymulują ten proces decyzyjny.*

**Key words:** Efficient management methods, managers, strategy, controlling, tools and instruments of controlling.

*The main purpose of this article is to present and discuss the results of authors empirical researches connected with a controlling as an instrument which can assist managers who are implementing effective management methods. The empirical researches were conducted among the employees of Polish state and private organizations of all sizes. The managers who are using controlling in practice are able to create solutions which can improve the process of organizational management. The authors would also like to present controlling instruments that can stimulate the decision-making process.*

### WSTĘP

Menedżerowie, których organizacje funkcjonują w burzliwym otoczeniu, są nieustannie zmuszani do podejmowania optymalnych decyzji zapewniających firmom przetrwanie, rozwój i ekspansję. Stare, ugruntowane metody decyzyjne stają się powoli zawodne i mało efektywne. Antidotum na te problemy wydaje się być controlling (ang. *controlling*). Upowszechnia on koncepcję *odważnego, a przy tym sprawnego działania, zespołowego stylu zarządzania, w którym podstawowe znaczenie ma przekształcenie mentalności pracowników i powodowanie, aby każdy z nich świadomie kształtował i realizował wspólny cel przedsiębiorstwa, minimalizując ryzyko zarządzania firmą na wszystkich szczeblach* [3, s. 7]. Jego najważniejszym mechanizmem jest sprzężenie zwrotne wyprzedzające. Controlling nie służy jedynie kontrolowaniu, lecz w większym stopniu zapobieganiu. Dysfunkcje powinny być uchwycone wcześniej, jeśli to możliwe, jeszcze przed ich zaistnieniem, na podstawie intuicyjno-analitycznego podejścia stosowanego w analizie finansowych wyników organizacji.

Pojęcie controllingu w literaturze przedmiotu pojawiło się niedawno [8]. W latach dziewięćdziesiątych nasilający się proces prywatyzacji przedsiębiorstw spowodował wdrożenie

controllingu w polskich organizacjach celem opanowania ich niestabilnej sytuacji finansowej oraz gospodarczej [3].

Filozofia controllingu sprowadza się, jak zauważa S. Marciniak do: *zbudowania logicznego systemu, który poprzez uporządkowane połączenie różnych elementów strukturalnych przedsiębiorstwa, biorących udział w działalności gospodarczej wyrażanej w przekroju finansowym, ekonomicznym, organizacyjnym oraz technicznym pomoże kadrze kierowniczej w podejmowaniu bardziej trafnych oraz wiarygodnych decyzji o charakterze operacyjnym i strategicznym* [5, s. 11]. Celem controllingu jest przeprowadzenie korekt i sprawowanie nadzoru z wykorzystaniem różnych metod i technik. Jest to proces kompleksowy, w którym dochodzi do scalenia czynności koordynacyjnych, kontrolnych, informacyjnych oraz planistycznych. Strategiczny cel controllingu realizowany jest przez tworzenie odpowiednich struktur i procedur wewnętrznych oraz integrowanie celów. Controlling oznacza doradzanie wszystkim komórkom organizacyjnym przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji oraz koordynowanie celów. Przyczynia się do kształtowania u kadry menedżerskiej poczucia współodpowiedzialności za wynik ekonomiczny i rzeczowy organizacji oraz ma jej ułatwić podejmowanie lepszych, wielopłaszczyznowych decyzji.

Znając czynniki zagrażające organizacji oraz dysponując metodami zarządzania, które mogą pomóc w niwelowaniu tych zagrożeń, możemy wykorzystać controlling do efektywnego zapobiegania niebezpieczeństwom, na które jest narażona firma. Controlling jako ponadfunkcyjny instrument zarządzania może wspierać kadre kierowniczą przy podejmowaniu decyzji i tworzeniu mechanizmów pozwalających na podniesienie sprawności funkcjonowania organizacji i zarządzania[4]. Korzystanie z controllingu nadaje zarządzaniu posmak agresywności i pozwala przewidzieć w pewnej mierze szanse i zagrożenia procesu decyzyjnego.

## WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Skonstruowanie efektywnego systemu controllingu uwarunkowane jest uchwyceniem relacji między kadra kierowniczą a pracownikami. Stosowanie controllingu jest uzasadnione i racjonalne wtedy, gdy zarządzanie w organizacji zorientowane jest na pracowników posiadających dużą autonomię w podejmowaniu decyzji. Delegowanie uprawnień na niższe szczeble zarządzania przyczynia się do usprawnienia zarządzania przedsiębiorstwem.

W dobie nieustannych problemów organizacji, wynikających z niepewności w otoczeniu biznesowym, szczególną rolę odgrywają instrumenty controllingu stymulujące wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania w organizacjach. Skutecznie wdrożony controlling pozwala organizacji:

- efektywnie realizować cele strategiczne organizacji,
- wyeliminować konflikty wewnątrz i na zewnątrz organizacji, mające destrukcyjny wpływ na realizację celów i strategii,
- dostosować się do turbulentnego otoczenia biznesu,
- efektywnie zarządzać ryzykiem finansowym.

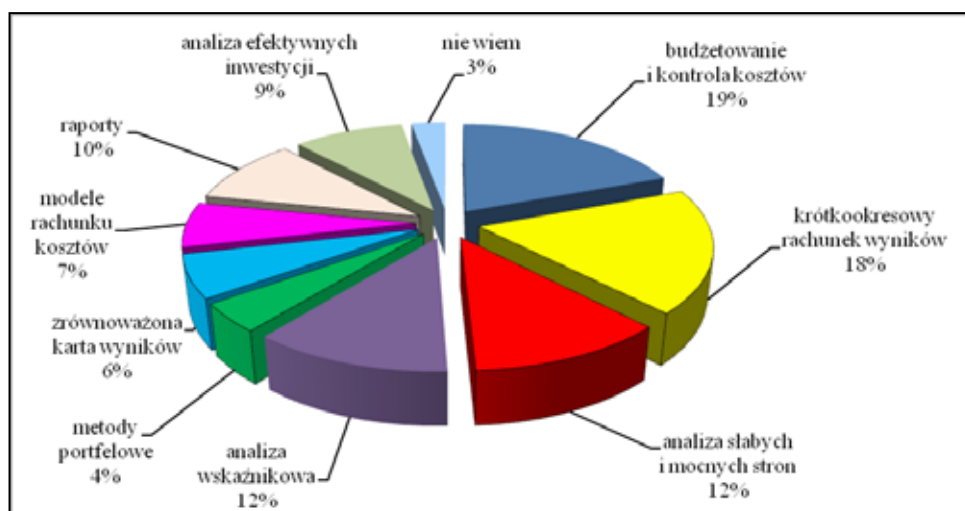
Autorzy artykułu przeprowadzili badania dotyczące controllingu jako narzędzia wspomagającego menadżerów wprowadzających efektywne metody zarządzania. Badanie zostało przeprowadzone wśród menadżerów średniego szczebla polskich organizacji państwowych i prywatnych o różnej wielkości.

Na początku autorzy zapytali się respondentów o instrumenty controllingu, które stymulują wprowadzanie nowoczesnych metod zarządzania w organizacjach [8]. 19% ankietowanych (55 osób) wybrało budżetowanie i kontrolę kosztów (rysunek 1). Kolejne instrumenty controllingu stymulujące wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania w organizacjach wymienione przez respondentów to: krótkookresowy rachunek wyników – 18% (52 ankietowane osoby), analiza słabych i mocnych stron – 12% (33 ankietowane osoby), analiza wskaźnikowa – 12% (33 ankietowane

osoby), analiza efektywnych inwestycji – 9% (26 ankietowanych osób). Powyższe odpowiedzi wskazują, że controlling umożliwia optymalne gospodarowanie istniejącymi zasobami oraz stwarza możliwość szybkiego reagowania na niepokojące sygnały płynące z otoczenia przedsiębiorstwa. Menadżerowie dysponując informacjami uzyskanymi dzięki wdrożeniu filozofii controllingu mają możliwość szybszego reagowania na zmiany występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Kolejne instrumenty controllingu wymienione przez respondentów, które stymulują wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania w organizacjach to: raporty – 10% (28 ankietowanych osób), modele rachunku kosztów – 7% (19 ankietowanych osób), zrównoważona karta wyników – 6% (16 ankietowanych osób) oraz metody portfelowe – 4% (12 ankietowanych osób). Powyższe instrumenty oscylują wokół określenia zapotrzebowania na środki pieniężne niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Z przeprowadzonej przez autorów oceny wyników badań ankietowych, która została zaprezentowana na rysunku 1, wynika, że budżetowanie i kontrola kosztów (które są podstawowym modułem każdej organizacji), odgrywają istotną rolę w filozofii controllingu. Programowanie strategii controllingu na poziomie wierzchołka strategicznego organizacji, jak również jego realizacja na poziomie operacyjnym, należy do kadry menadżerskiej mającej doświadczenie w rozwiązywaniu problemów z zakresu gospodarki finansowej. Integrowanie kierunków i opłacalności inwestowania posiadanego kapitału z reżimem w dziedzinie rentowności i płynności finansowej na płaszczyźnie strategii oraz celów i zadań controllingu, wymagają umiejętności transformacyjnych menadżerów. Nerozerwalnie związane z tym są, jak wskazali respondenci: rachunek wyników, analiza wskaźnikowa oraz analiza efektywnych inwestycji. Należy nadmienić, że controlling w organizacji skupia wszystkie jej przepływy informacyjne, rzeczowe i finansowe. Controlling dokonuje



**Rys. 1. Instrumenty controllingu stymulujące wprowadzanie nowoczesnych metod zarządzania w organizacjach.**

**Fig. 1. Controlling instruments which can stimulate the implementation of effective management methods.**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 216 respondentów)

**Source:** Authors' own research based on questionnaires (216 respondents were surveyed)

analizy bilansu i oceny jego realizacji, przeprowadza analizę zdolności konkurencyjnej i posiadanego potencjału, dzięki temu dynamizuje rozwój organizacji. Autorzy pragną podkreślić, że kontroling w swej filozofii działania posługuje się analizą prognozy rentowności, stanowiącą niewątpliwie element sterowania zyskiem. Analiza ta umożliwia ustalenie momentu osiągnięcia dochodu, który pozwoli w zupełności pokryć stałe koszty organizacji. Podejście to pozwala zneutralizować agresywność konkurencji oraz umożliwia utrzymanie równowagi w turbulentnym otoczeniu biznesu.

Z przeprowadzonych rozważań wynika (jak zauważa P. Szczepankowski[7]), że prognozy, programy i plany podejmowane w celu realizacji wizji, strategii i celów organizacji w kierunku jej wzrostu, rozwoju i ekspansji nie mogą obejmować tylko procesów operacyjnych. Płynny przebieg ich realizacji obliguje do szerszego spektrum działań, dotyczących precyzyjnego określenia:

- wielkości zapotrzebowania na środki pieniężne,
- metod, sposobów i technik pogodzenia w obszarze rentowności i płynności finansowej,
- wielkości popytu na produkty i jego zmienności,
- dynamiki wzrostu sprzedaży dotychczasowych i nowo wprowadzanych asortymentów,
- wielkości rynku i jego penetracji,
- potencjalnych klientów i wielkości kosztów marketingu [7, s. 221-230].

Menedżerowie chcąc skutecznie wykorzystywać kontroling w organizacji muszą posiadać umiejętności pozwalające na realizację wizji, celów, strategii oraz na dostosowywanie się do specyfiki otoczenia biznesu i do zmiany funkcji. Efektywność ich działania w obszarze kontrolingu w dużej mierze zależy od cech osobowości menedżerów, ich zdolności, kompetencji i kreatywności - rozumianych jako odkrywanie, projektowanie oraz twórcza inwencja.

W analizie danych empirycznych z rysunku 2, autorzy zwracają uwagę na to, iż usprawnienia w realizacji funkcji kontrolingu w procesie wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania najczęściej sprowadzają się do: szkolenia pracowników - 35% (77 ankietowanych osób). Pracownicy, podnosząc swoje kwalifikacje zawodowe poprzez udział w szkoleniach, poznają nowe metody wykonywania swoich obowiązków, uczą się nowych technik, które mogą zastosować potem w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Szkolenia prowadzą do zwiększonej sprawności w wykonywaniu zadań, a to powoduje ograniczenie potrzeby kontroli podwładnych ze strony kierownictwa, a zarazem zmniejszenie korekt w trakcie wykonywanych zadań. Szkolenia wywierają też wpływ na funkcjonowanie organizacji na rynku, w otoczeniu społecznym, czy na wewnętrzne stosunki w samej firmie. Podnosząc kwalifikacje zawodowe poprzez szkolenia pracowników firma dba o nich, traktuje poważnie potrzeby rozwoju zawodowego podwładnych, co ma duży wpływ na kształtowanie motywacji pracowników. Pracownicy dostrzegają, że szkolenie tworzy im nowe możliwości w podejmowaniu trudniejszych zadań, co może mieć odzwierciedlenie w płacy. W wielu organizacjach uczestnictwo w szkoleniu jest rodzajem nagrody za dobrą pracę, wyróżnieniem dostrzeżalnym przez współpracowników. Szkolenie może wspierać

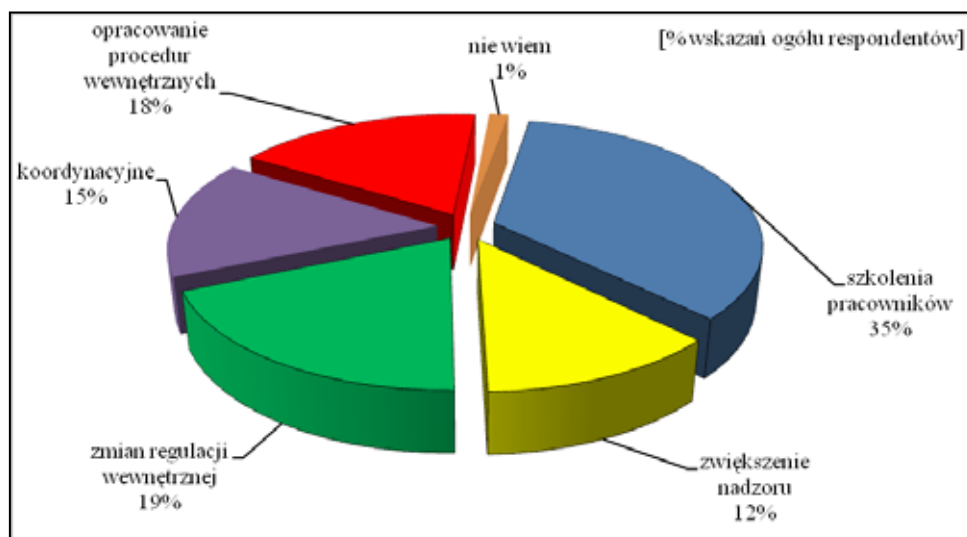
utożsamianie się pracownika z organizacją, lepsze rozumienie jej misji i celów. Nieco mniej pracowników wskazało na zmiany regulacji wewnętrznej – 19% (42 ankietowane osoby) oraz opracowanie procedur wewnętrznych – 18% (39 ankietowanych osób). Opracowanie procedur wewnętrznych ułatwia rzeczywistą poprawę warunków pracy, poprawia wizerunek firmy i zwiększa jej konkurencyjność, skutkuje poprawą sprawności obsługi oraz ujednolica zasady postępowania w różnych sytuacjach. Wprowadzenie regulacji wewnętrznych i opracowanie procedur skutkuje lepszą organizacją pracy, usprawnieniem systemu komunikacji i zmniejszeniem problemów w codziennej pracy, a co za tym idzie, zmniejszeniem kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz zmniejszeniem fluktuacji pracowników. Wprowadza też jasne zasady zarządzania przedsiębiorstwem. 15% respondentów (34 ankietowane osoby) wskazało na koordynację oraz zwiększenia nadzoru – 12% (27 ankietowanych osób). Poprzez koordynację i nadzór pracowników menedżerowie **upewniają się, czy działania pracowników rzeczywiście zbliżają organizację do przyjętych przez nią celów.**

Autorzy są przekonani, że proces doskonalenia w obszarze realizacji funkcji kontrolingu jest skomplikowanym projektem, a może nawet pozostać marzeniem lub utopią. Dążenie do usprawnienia tej funkcji jest jednak celem menedżerów i ich zespołów pracowniczych. Można domniemać, iż stosowanie kontrolingu w praktyce menedżerskiej uprzedzi negatywne skutki, jakie mogą wystąpić w realizacji aktywności zaprezentowanych na rysunku 2. Katalizatorem wzmacniającym skuteczność tych metod może być koncentracja na strategicznych punktach kontroli, co uniemożliwi wystąpienie dysfunkcji. Zdaniem R.B. Kuca nowoczesne rozwiązania w obszarze kontrolingu pozwalają na wspomaganie decyzji taktycznych w sferze planistycznej i ekonomicznej, informując o efektywności organizacji, jej płynności finansowej, a także o uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych w otoczeniu biznesu. W szczególności kontroling powinien umożliwić:

- weryfikację informacji prognostycznej,
- określenie mocnych i słabych stron organizacji, a także jej szans i zagrożeń,
- wspomaganie polityki organizacji, łącznie z monitoringiem jej strategicznych punktów,
- określenie pozycji rynkowej organizacji na tle innych, zwłaszcza konkurencji panującej w branży [2, s. 374-376].

Autorzy zgadzają się z tezą, że w sytuacji dynamicznego rynku efektywne wspomaganie procesu zarządzania przez kontroling wymusza indywidualizację rozwiązań, dostosowanych do specyfiki organizacji. Do czynników warunkujących sytuację organizacji należą: wizja, misja, cele, strategia. Dostosowanie kontrolingu do tych czynników, umożliwiają instrumenty podane przez respondentów: nadzór i szkolenie pracowników, koordynacja i zmiana regulacji wewnętrznej oraz procedury wewnętrzne. Stanowią one istotną płaszczyznę przełożenia usprawnień w realizacji funkcji kontrolingu w procesie wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania na umiejętności menedżerskie w otoczeniu biznesu zdominowanym przez niepewność. Pozwoli to menedżerom zaplanować nad niepewnością zgodnie z kierunkiem celów i strategii organizacji.



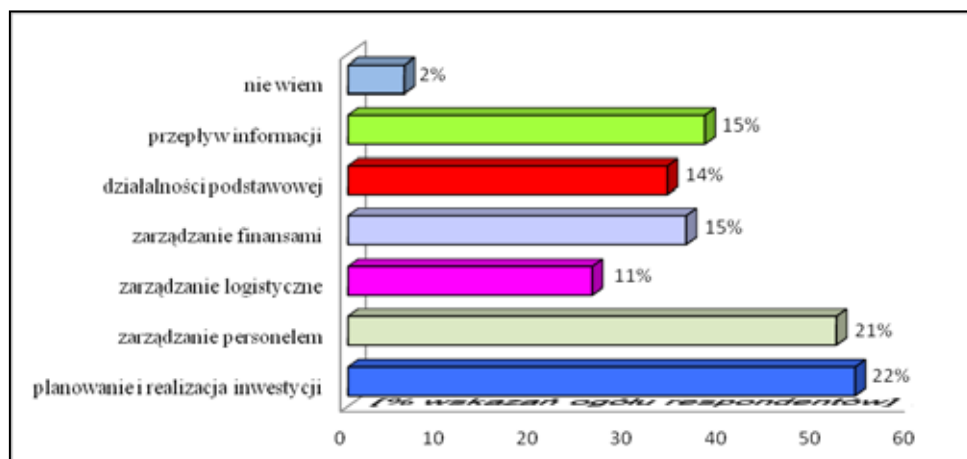


Rys. 2. Usprawnienia w realizacji funkcji kontrolingu w procesie wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania.

Fig. 2. Improvements in the accomplishment of controlling function in the process of implementation of effective management methods.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 216 respondentów)

Source: Authors' own research based on questionnaires (216 respondents were surveyed)



Rys. 3. Obszary stosowania kontrolingu w procesie wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania.

Fig. 3. Controlling usage areas in the process of implementation of effective management methods.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 216 respondentów)

Source: Authors' own research based on questionnaires (216 respondents were surveyed)

Kadra menedżerska stosująca efektywne metody zarządzania w obszarze działalności kontrolingu największą aktywność przejawia, jak prezentuje rysunek 3, w następujących sferach: planowanie i realizacja inwestycji – 22% (54 ankietowane osoby) oraz zarządzanie personelem – 21% (52 ankietowane osoby).

Kontroling w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stanowi nieodłączną część kontrolingu jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, ponieważ pracownicy są najcenniejszym zasobem organizacji oraz stanowią źródło konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Zaprezentowane na rysunku 3 obszary stosowania kontrolingu umożliwią menedżerom pozyskiwanie informacji o sy-

tuacji organizacji oraz osiągniętych wynikach i warunkach działania. Wykorzystując nowoczesne systemy informatyczne w pozyskiwaniu i analizowaniu tych informacji (rys. 3) menedżerowie uzyskują przejrzystość systemu.

Istotnym czynnikiem zarządzania, z wykorzystaniem kontrolingu, w warunkach globalizacji biznesu jest umiejętność pozyskiwania informacji na wszystkich poziomach organizacyjnych, czyli tworzenie kapitału społecznego firmy. Na ten fakt zwróciło uwagę 30% ankietowanych (78 osób), co zaprezentowano na rysunku 4. Informacje pełnią podstawową rolę w procesach zachodzących w organizacjach, stanowią główny element procesu zarządzania. Kontroling poprzez swoje działania dostarcza informacji w zakresie obszarów funkcjonalnych organizacji i przetwarza je na wyniki. Odbiorcami tych informacji są menedżerowie poszczególnych szczebli zarządzania, podejmujący kluczowe decyzje w zarządzaniu organizacją. Dostarczają oni informacje niezbędne do pracy kontrolerów: założenia strategii, cele, specyfikę kosztów, czy zakres akceptowalnych odchyień poszczególnych pozycji budżetu.

Podstawą w tym procesie są kreatywni i elastyczni menedżerowie, którzy zapewnią optymalne warunki do przygotowania sprawozdań i raportów, wykorzystywanych w podejmowaniu decyzji – uznało tak 22% respondentów (56 ankietowanych osób). Sporządzenie sprawozdań i raportów z różnych obszarów działania przedsiębiorstwa wpływa na poprawę jego funkcjonowania, a w konsekwencji na wyniki.

Kontroler analizuje zaobserwowane odchylenia i sporządzając sprawozdania prognozuje ich wpływ na sytuację organizacji. Każde sprawozdanie zdaniem M. Sierpińskiej i B. Niebdały[6], powinno odpowiadać na poniższe pytania:

- po co sporządza się sprawozdanie? – cel,
- dla kogo sporządza się sprawozdanie? – stopień agregacji danych,
- za pomocą czego się informuje? – standardy sprawozdania,
- jak się informuje? – sposoby przedstawienia danych,
- kiedy sporządza się sprawozdanie? – okres dokonywania sprawozdań [6, s. 98].

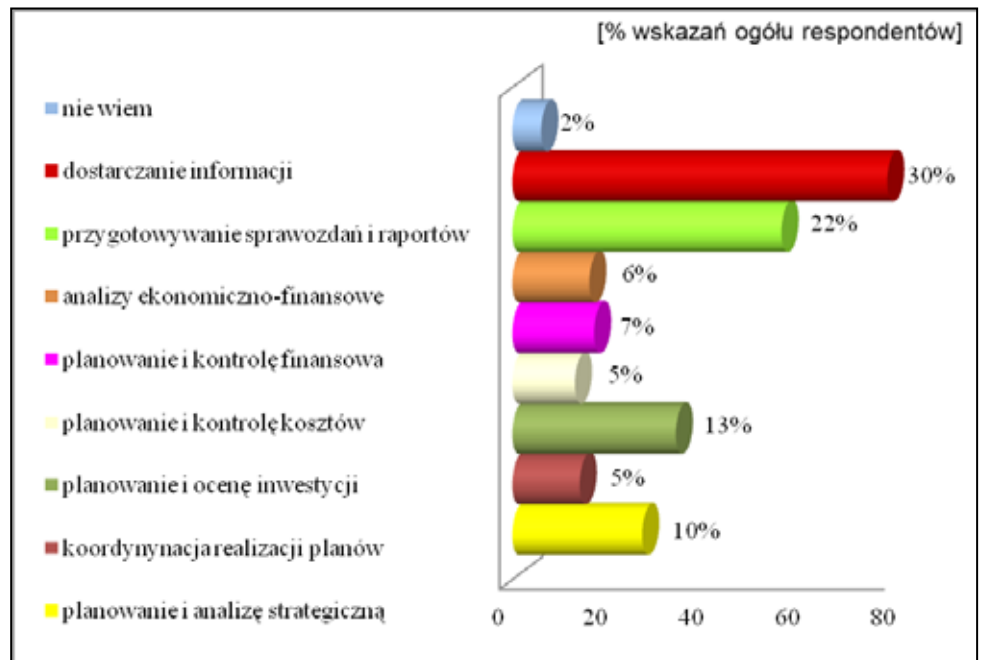
Duże znaczenie w zarządzaniu organizacją mają również kolejne czynniki wskazane przez respondentów, takie jak: planowanie i kontrola kosztów – 13% ankietowanych (13 osób), koordynacja realizacji planów – 10% ankietowanych (14 osób), planowanie i kontrola finansowa – 7% ankietowanych (17 osób), czy analizy ekonomiczno-finansowe – 6% ankietowanych (16 osób).

Konsekwencją objęcia kontrolingiem strategicznych obszarów funkcjonowania organizacji powinno być monitorowanie powyższych czynników, które kompleksowo informują o jej płynności finansowej. Menedżerowie pozyskując informacje analizują ich kluczowe znaczenia dla przedsiębiorstwa i podejmują działania, które mają na celu podjęcie najlepszych decyzji operacyjnych.

13% respondentów wskazało na planowanie i ocenę inwestycji (34 ankietowane osoby). Częścią kontrolingu finansowego jest planowanie, analiza i ocena podjętych decyzji inwestycyjnych przedsiębiorstwa.

Nieco mniej respondentów wskazało na planowanie i analizę strategiczną – 10% wskazań (27 ankietowanych). Kontroling jest narzędziem dostarczającym nowych i precyzyjniejszych informacji, pozwalających udoskonalać przede wszystkim proces planowania strategicznego. W tym przypadku kontroling powinien być pomocny we wprowadzeniu w organizację orientacji na przyszłość. Analizując zebrane dane poszukuje się efektów długookresowych, określa się odchylenia od zamierzonego planu oraz bada szanse i zagrożenia.

Z uzyskanych badań wynika, że tylko 7% respondentów wskazało na planowanie i kontrolę finansową (17 ankietowanych) i 6% ankietowanych na analizę ekonomiczno-finansową (16 osób) jako skuteczne metody kontrolingu. Analiza ekonomiczno-finansowa służy do poznania i oceny przebiegu procesów gospodarczych oraz identyfikacji związków przyczynowo-skutkowych powstających między określonymi kategoriami ekonomicznymi w organizacji. Analiza ta pozwala zarówno określić stan organizacji, jak i podejmować skuteczne decyzje dotyczące przyszłości – jest ona bardzo skutecznym narzędziem zarządzania każdą organizacją. Tylko 5% respondentów – (14 ankietowanych) wskazało na koordynację realizacji planów. Zadania te mają na celu porównanie planów z ich rzeczywistym wykonaniem. 2% ogółu badanych stwierdziło, że nie wie jakie zadania są realizowane przez kontroling. Można zatem sądzić, że są to pracownicy najniższego szczebla zarządzania, nie uczestniczący w podejmowaniu decyzji.



Rys. 4. Kierunki stosowania kontrolingu w procesie wdrażania nowoczesnych metod zarządzania.

Fig. 4. Controlling usage directions in the process of implementation of effective management methods.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 216 respondentów)

Source: Authors' own research based on questionnaires (216 respondents were surveyed)

Kierunki stosowania kontrolingu w procesie wdrażania nowoczesnych metod, powinny być zorientowane na następujących aspektach [2, s. 376-380]:

- umiejętności pozyskania i informowania o kondycji ekonomicznej organizacji, szczególnie jej płynności finansowej,
- skuteczności w racjonalnym pozyskiwaniu informacji,
- przejrzystości i kompletności systemu,
- elastyczności i szybkości systemu,
- ciągłości monitoringu strategicznych punktów organizacji.

Istota skuteczności, szybkości i elastyczności kontrolingu polega na monitoringu słabych stron organizacji, a w szczególności [1, s. 137-138]:

- identyfikacji dynamicznego otoczenia biznesu i odczytywaniu sygnałów płynących z rynku,
- dostarczaniu pełnej i rzetelnej informacji niezbędnej do generowania i modernizacji, uwzględniającej wyniki badań oraz efektywność modeli biznesu,
- pozyskiwaniu informacji umożliwiającej weryfikowanie błędnych decyzji w obszarze marketingu, finansów, produkcji i logistyki.

Menedżerowie generując i przekazując inspirujące wi-  
zje wynikające ze stosowania kontrolingu na różnych po-  
ziomach organizacji przyczyniają się do kontroli funkcyj-  
owania organizacji w warunkach nieustannego chaosu, oraz  
zmniejszenia poziomu ryzyka i niepewności.

## WNIOSKI

Menedżerowie zarządzając organizacjami uwikłanymi w sieci zależności oraz funkcjonując w systemie wzajemnych relacji wewnątrz – i międzyorganizacyjnych starają się jak najefektywniej wykorzystywać kontroling. Analizując kierunki stosowania kontrolingu w procesie wdrażania nowoczesnych metod, autorzy dochodzą do następujących wniosków:

- ▶ kontroling umożliwia tworzenie wizji opartej na rzeczywistości i zorientowanej na klienta oraz stymulowanie zmian, postrzeganych jako szanse, a nie zagrożenia,
- ▶ pogląd, że organizacja wykorzystując kontroling we wdrażaniu nowoczesnych metod zarządzania, znajduje równowagę w otoczeniu, przy której zasoby materialne i niematerialne, występujące w ograniczonych ilościach, są racjonalnie wykorzystane, jest optymistyczny,
- ▶ kontroling umożliwia menedżerom ustalanie ambitnych celów. Menedżerowie biorąc za nie odpowiedzialność i angażując siebie i zespoły pracownicze w ich realizację, przyczyniają się do poprawy funkcjonowania organizacji w dynamicznym otoczeniu biznesu,
- ▶ pogląd, iż kontroling we wdrażaniu nowoczesnych metod zarządzania jest ścieżką prowadzącą do rozwoju i ekspansji organizacji, stanowi błędne podejście i prowadzi do rozczarowania. W rzeczywistości koncepcje i metody nie są rewolucją, lecz analitycznym podejściem do problemów organizacji, mogąym prowadzić do racjonalizacji polityki rozwoju,
- ▶ wdrożenie systemu zależy w dużym stopniu od pracowników organizacji, ich zaangażowania, przygotowania, gotowości na zmiany, ale także od kolejności inicjowania wdrażania poszczególnych metod i technik.

## LITERATURA

- [1] **KOŹMIŃSKI A. K. 2005.** Zarządzanie w warunkach niepewności, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [2] **KUC B. R. 2003.** Zarządzanie doskonale, Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- [3] **KUC B. R. 2011.** Kontroling dla menedżerów, Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- [4] **KULAKOWSKA A., Z. PIĄTKOWSKI, D. MATUSZEWSKI, K. MAZUR, M. PAWŁOWSKI. 2014.** „Nowoczesne koncepcje zarządzania w realizacji funkcji organizowania w praktyce przedsiębiorstw”. *Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego* 2: 151-156.
- [5] **MARCINIAK S. 2004.** Controlling, filozofia, projektowanie, wyd. 2, Warszawa: Difin.
- [6] **SIERPIŃSKA M., B. NIEDBAŁA. 2003.** Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [7] **SZCZEPANKOWSKI P. 2009.** Kontrola i controlling [w:] *Zarządzanie – Teoria i praktyka*, red. Naukowa: Koźmiński A. K., Piotrowski W., Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [8] **VOLLMUTH H. J. 1995.** Controlling. Instrumenty od A do Z, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.