

Alina Skorb-Gała

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

WSPÓŁCZESNE TENDENCJE ZMIAN W SYSTEMIE KONTROLI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Nauka o organizacji i zarządzaniu od samego początku zwracała uwagę na istotę kontroli. Rozważania na ten temat podejmowała większość czołowych przedstawicieli różnych nurtów nauki o organizacji i zarządzaniu. W każdym z nich pojawiały się ciekawe koncepcje i ujęcia kontroli. Autorem, który pierwszy przedstawił kontrolę jako funkcję zarządzania, był H. Fayol, który w 1926 r. określał kontrolę jako: „sprawdzenie, czy wszystko przebiega zgodnie z założonym programem, z porządkiem i zgodnie z akceptowanymi zasadami”. Od tamtej pory funkcja kontroli w znacznym stopniu ewoluowała i zyskała na znaczeniu. Obecnie w procesie zarządzania organizacją kontrola stanowi nieodzowną część procesu zarządzania. Jest ona wykonywana po to, by zapewnić zgodność sposobu funkcjonowania instytucji z wieloma normami i tym samym utrzymać niezbędną równowagę w adaptacji do zmiennych warunków otoczenia. Kierownicy zarządzający całą instytucją lub jej wyodrębnionymi obszarami (funkcjonalnymi, przedmiotowymi, terytorialnymi lub wyodrębnionymi według innych kryteriów) wykonują funkcję kontrolną po to, by [Przybyła 2001, s. 306-307]:

- mieć na bieżąco informacje co do sposobu, kierunku i stopnia zaawansowania realizacji zadań z obowiązującymi zasadami i planami;
- wiedzieć, czy i kiedy podejmować interwencję w nadzorowane procesy po to, aby eliminować niedopuszczalne odchylenia od obowiązujących zasad i planów;
- wyjaśnić przyczyny występujących odchyleń i ustalić sposoby ich eliminacji;
- dokonywać oceny już zrealizowanych zadań i wyciągać wnioski dotyczące następnych cykli działań.

Dokonujące się w ostatnich latach przemiany społeczno-polityczne, postęp techniczny, informatyzacja, globalizacja gospodarki oraz internacjonalizacja przedsiębiorstw sprawiają, że otoczenie staje się coraz bardziej złożone i zmienne. Zarządzanie w takich warunkach jest coraz trudniejsze, co skłania kadrę kierowniczą do prowadzenia ciągłej obserwacji i kontroli zarówno otoczenia, jak i potencjału wewnętrznego organizacji. Aktualne, rzetelne i wiarygodne wyniki przeprowadzanych kontroli stają się głównymi czynnikami zwiększania zdolności dostosowawczej przedsiębiorstw do zmian zachodzących w otoczeniu. Skuteczna kontrola

zyskuje fundamentalne znaczenie dla zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Doskonalenie systemów kontrolnych staje się jednym z podstawowych zadań kadry kierowniczej. Dlatego coraz częściej można dostrzec dokonujące się zmiany w podejściu do kontroli.

Po pierwsze, ze względu na dynamiczny rozwój przedsiębiorstw, system kontroli ulega:

- ciągłej instytucjonalizacji, czyli wyodrębniane są nowoczesne, odpowiednie komórki lub stanowiska pracy do spraw kontroli, jak np. specjalista ds. jakości, ds. audytu, ds. analiz rynkowych itp.,
- instrumentalizacji, czyli działanie systemu kontroli odbywa się z wykorzystaniem różnych instrumentów, np. specjalistycznego oprogramowania komputerowego,
- specjalizacji, czyli w organizacji wyznaczane są obszary poddawane działaniom kontrolnym, np. kontrola strategiczna i kontrola operacyjna.

Po drugie, coraz częściej odchodzi się od tradycyjnych, sformalizowanych metod kontroli na rzecz samokontroli i kontroli wyników działalności. We współczesnych organizacjach dostrzega się inne podejście kierowników, którzy występując w roli mentora czy trenera, odchodzą od tradycyjnych form kontrolowania. Współczesna tendencja zmierzająca do zarządzania uczestniczącego zwiększa potrzebę delegowania uprawnień decyzyjnych i zachęca pracowników do pracy w zespołach. Odpowiednio dostosowane systemy kontrolne pomagają kontrolować mniej sformalizowane i swobodne działania pracowników bez ograniczania ich pomysłowości czy zaangażowania w pracę.

Po trzecie, kontrola stopniowo przestaje orientować się na przeszłość i w coraz większym stopniu zaczyna otwierać się na przyszłość, uwzględniając perspektywę funkcjonowania organizacji. Pogląd, że kontrola pełni funkcję dostosowawczą w procesie zarządzania, a nigdy inspirującą, wydaje się niesłuszny w odniesieniu do współczesnego rozumienia kontroli. Wnioski otrzymane w wyniku kontroli mogą inicjować poważne przedsięwzięcia zmierzające do korekty planów, a nawet celów strategicznych. Dlatego coraz częściej stosuje się nie tylko kontrolę wobec procesów zakończonych (kontrola *ex post*), ale głównie kontrolę wyprzedzającą (kontrola *ex ante*), która zwiększa szansę na sprawną realizację zamierzonego przedsięwzięcia.

Powyższe tendencje zmian we współczesnej kontroli w przedsiębiorstwie implikują problemy dotyczące odpowiedniego zorganizowania systemów kontrolnych w przedsiębiorstwie.

S. Sudół zwraca uwagę na rozbudowywanie form i systemów kontrolnych we współczesnych organizacjach. Ze względu na skalę, w jakiej ujmowane są procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, wyodrębnił następujące formy kontroli:

- ogólnych wyników przedsiębiorstwa,
- wyników osiągniętych w poszczególnych dziedzinach działalności,
- działalności i wyników poszczególnych komórek organizacyjnych,
- wyników osiągniętych przez poszczególnych pracowników [Sudół 2006, s. 185].

Nowoczesne teorie kontroli przyjmują założenie, iż różne osoby mogą uczestniczyć w organizacjach z różnych powodów [Hatch 2006, s.323]. Dla organizacji problemem jest to, aby rozbieżne interesy nie kolidowały z celami organizacji. To wyjaśnia potrzebę kontroli: ponieważ organizacje składają się z różnych osób o rozbieżnych interesach, kierownictwo musi sprawować kontrolę. Tak pojmowana koncepcja kontroli wyłoniła trzy modernistyczne teorie kontroli w organizacjach.

Teoria pierwsza zajmuje się oceną osiągnięć i sprzężeniem zwrotnym. Podejście to ma wiele elementów wspólnych z ogólną teorią systemów. Teoria druga, znana jako teoria agencji, koncentruje się na kontroli zachowań członków kierownictwa za pośrednictwem kontraktów menedżerskich opracowanych tak, aby zachęcać ich do służenia interesom właścicieli organizacji (np. akcjonariuszy), a nie własnym. Trzecia teoria przedstawia trzy formy kontroli: kontrola rynku, kontrola biurokratyczna, kontrola klanu – jako formy przeciwstawne. W teorii tej uwzględniony jest aspekt kultury organizacyjnej jako mechanizmu sprawowania kontroli.

Teoria agencji zajmuje się relacjami między właścicielem a menedżerem i dotyczy trzech ważnych problemów spółek kapitałowych. Pierwszy wiąże się z narastaniem konfliktu celów lub zamierzeń pryncypałów (właścicieli) oraz agentów (menedżerów). Drugi pojawia się, gdy weryfikowanie zamierzeń menedżerów jest dla właścicieli zbyt kosztowne (koszty agencji). Trzeci problem dotyczy sytuacji, w której obie strony inaczej postrzegają ryzyko poszczególnych przedsięwzięć biznesowych.

Za twórców teorii agencji uważa się M.C. Jensena i W.H. Mecklinga, którzy artykułem *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, Ownership Structure* zapoczątkowali dyskusję na temat stosunków między agentem i pryncypałem.

U podstaw teorii agencji leżą następujące założenia:

- Firmy są zbudowane na zasadzie długotrwałego kontraktu zawieranego między menedżerami a właścicielami. W wyniku tego kontraktu menedżerowie otrzymują władzę, podczas gdy właściciele zadowolają się posiadaniem własności [Fama 1980, s. 288-290].
- Obie strony kontraktu są zaangażowane we wspólne działania, jednak każda ze stron posiada odmienne cele i odmienne poglądy co do akceptowanego poziomu ryzyka [Urbanek 1999, s. 135].
- Każda ze stron dąży do maksymalizacji własnej funkcji użyteczności.

Aby wystąpił tzw. problem agencji, muszą zostać spełnione następujące warunki [Urbanek 1999, s. 136]:

- Po pierwsze, musi zaistnieć stosunek agencji i tym samym muszą zostać zdefiniowane role agenta i pryncypała.
- Po drugie, cele agenta i pryncypała muszą być rozbieżne.
- Po trzecie, muszą wystąpić zjawiska: asymetrii informacyjnej, hazardu moralnego i ryzyka.
- Po czwarte, musi występować niemożność obserwacji zachowań agenta przez pryncypała.
- Po piąte, muszą występować koszty zawarcia i realizacji kontraktu, tzw. koszty agencji.

W celu ograniczania powyższych problemów strony zwane mocodawcą (pryncypałem) i agentem zawierają między sobą kontrakt (związki agencji). Na mocy kontraktów mocodawca angażuje agenta do wykonania pewnych czynności w jego imieniu, co pociąga za sobą konieczność delegowania pewnych uprawnień do podejmowania określonych decyzji [Jensen, Meckling 1976, s. 305-360]. W przypadku zawierania kontraktu między menedżerem a dostawcą kapitału (akcjonariuszem) będzie on głównie określał sposób wykorzystania funduszy oraz czas i formę ich zwrotu. Nie jest jednak możliwe zawarcie kontraktu kompletnego, tzn. takiego, w którym wskazane byłyby wszystkie działania, jakie może podjąć agent w przyszłych warunkach. Ta sytuacja sprawia, że w warunkach nieprzewidywanych kontraktem prawo do decyzji i kontroli spoczywa na agencji. Taka sytuacja powoduje, że cały czas poszukiwane jest najkorzystniejsze rozwiązanie konstrukcyjne kontraktu.

S.P. Robbins i D.A. DeCenzo [2002, s. 360-361] rozróżniają systemy kontroli zorientowane na:

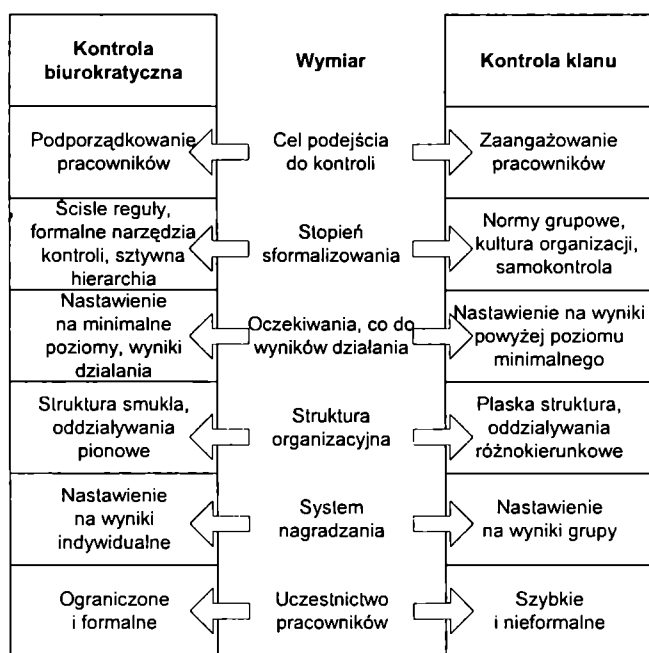
- rynek (*market control*),
- biurokrację (kontrola biurokratyczna),
- wspólne wartości (kontrola klanowa).

W systemie zorientowanym na rynek do konstruowania systemu kontroli wykorzystuje się zewnętrzne mechanizmy rynkowe. Instrumenty kontrolne buduje się na podstawie takich kryteriów, jak konkurencja cenowa lub udział w rynku. Organizacje stosujące taki system zazwyczaj mają wyraźnie określone, odrębne produkty i działają w warunkach natężonej konkurencji. W tych okolicznościach poszczególne jednostki w organizacji przekształcają się zazwyczaj w ośrodki zysku i są one oceniane na podstawie ich procentowego udziału w dochodach całej korporacji. Te kryteria są podstawą do podejmowania decyzji dotyczących przyznawania środków i zasobów na przyszłość, zmian strategicznych czy obsady etatowej.

Zupełnie odmiennie funkcjonuje system kontroli biurokratycznej, dla którego odniesieniem są sformalizowane przepisy, reguły, procedury i zasady postępowania. Ważną rolę odgrywa w nim autorytet formalny, który ściśle przestrzega tych norm. We współczesnych organizacjach, w których stosowane są rozwiązania biurokratyczne w projektowaniu systemów kontroli korzysta się ze standaryzacji czynności, ściśle zdefiniowanych opisów stanowisk pracy, określających zachowania pracowników i innych mechanizmów motywacyjnych (budżety, premie) nakierowanych na zapewnienie pożądanej efektywności. Według R.W. Griffina, ten rodzaj systemu kontroli odznacza się formalnymi i mechanistycznymi rozwiązaniami strukturalnymi, będącymi dziełem specjalistów od kontroli zatrudnionych w aparacie zarządzającym. Celem kontroli biurokratycznej jest wymuszanie podporządkowania się pracowników. Organizacje sięgające po ten typ kontroli opierają się na ścisłych przepisach sztywnej hierarchii, koncentrując się na doprowadzeniu do tego, aby pracownicy osiągalni wyniki uznane za minimalne. Takie organizacje mają zazwyczaj smukłą strukturę organizacyjną. Ponadto system nagradzania koncentruje się na wynikach indywidualnych i dopuszcza jedynie ograniczone i formalne współuczestnictwo pracowników.

Opisane elementy kontroli biurokratycznej są stosowane przez kierownictwo wielu organizacji. Wprowadzane są liczne przepisy, a pracownicy mają niewiele do powiedzenia w sprawie zarządzania organizacją.

Trzeci system kontroli, przedstawiony przez W.G. Ouciego, nazwany został systemem klanowym (*clan control*). Polega on na tym, że za pomocą wspólnych wartości, tradycji, rytuałów, przekonań i innych aspektów kultury organizacyjnej wyznacza się zachowania pracowników. Kontrola klanowa zależy od stopnia, w jakim jednostka, grupa (klan) zdaje sobie sprawę z odpowiednich, oczekiwanych mierników zachowań i efektywności. Ten typ kontroli jest stosowany w organizacjach nastawionych na szybkość i elastyczność, ze względu na to, że narzucone administracyjnie instrumenty kontroli w takich sytuacjach się nie sprawdzają, mogą wręcz zaszkodzić.



Rys. 1. Porównanie kontroli biurokratycznej i kontroli klanu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Griffin 2004, s. 673].

Kontrolę klanu charakteryzuje również R.W. Griffin, nazywając ją wcześniej kontrolą angażującą pracowników. Zdaniem autora, ten system kontroli opiera się na nieformalnych i organicznych rozwiązaniach strukturalnych. Celem tego podejścia jest pozyskanie zaangażowania pracowników. Odpowiednio do tego celu podejście to wykorzystuje w szerokim zakresie normy grupowe, silną kulturę przedsiębiorstwa i samokontrolę zachowań. Wymagania co do wyników koncentrują się na sposobach podnoszenia efektów ponad minimalny poziom. Organizacje wykorzystujące takie podejście mają zazwyczaj stosunkowo płaską strukturę,

oddziaływania zaś są ukierunkowane poziomo, a nie pionowo. System nagradzania jest często nakierowany na wynik grupy, a przyjęte rozwiązania strukturalne przewidują szerokie współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu organizacją. Kultura organizacyjna jest bardzo silna, a pracowników cechuje wysoka lojalność wobec firmy.

W praktyce kontrola na ogół lokuje się między dwiema koncepcjami: kontrolą biurokratyczną i kontrolą klanu [Griffin 2004, s. 673]. Podstawową charakterystykę obu koncepcji przedstawia rys. 1.

Podsumowując, należy zaznaczyć, że większość organizacji nie ogranicza się tylko do jednego z wymienionych sposobów projektowania systemu kontroli [Robbins, DeCenzo 2002, s. 560-561]. Zazwyczaj organizacja kładzie nacisk na kontrolę albo biurokratyczną, albo klanową, a następnie wprowadza pewne instrumenty kontroli rynkowej. Kluczową sprawą w każdym ze sposobów jest zaprojektowanie odpowiedniego systemu kontroli, który pomoże organizacji w osiągnięciu jej celów.

Literatura

- Fama E.F., *Agency Problems and the Theory of the Firm*, „Journal of Political Economy” 1980, vol. 88, nr 2.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economic” 1976, vol. 3, nr 4.
- Kuc B.R., *Kontrola w zarządzaniu przyszłością*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005.
- Peszko A., *Rada Nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006.
- Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, AE, Wrocław 2001.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.
- Urbanek P., *Nadzór właścicielski a systemy motywowania zarządów spółek*, [w:] S. Rudolf (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

CONTEMPORARY TENDENCIES OF CHANGES IN CONTROL SYSTEM OF ENTERPRISES

Summary

Nowadays, control is becoming one of the most important part of management of enterprises. Managers constantly improve systems of control and search for the best solution of organizations in control systems. The paper presents contemporary tendencies of changes in control systems and mentions propositions of control systems from literature.