

PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją
Jana Skalika
Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania deskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Agnieszka Bięnkowska

Zygmunt Kral

Anna Zabłocka-Kluczka

Politechnika Wroclawska

ZAGADNIENIE ROZWOJU ORGANIZACJI A CONTROLLING

Streszczenie: Wyjaśniono istotę złożoności kształtowania i modyfikacji koncepcji rozwoju organizacji i celowość stosowania w tym procesie controllingu strategicznego. Omówiono problem odpowiedzialności controllerów za rozwój organizacji w controllingu jako szczególnej formie zarządzania. Zaakcentowano koordynacyjne aspekty controllingu w kontekście rozwoju organizacji. Scharakteryzowano informacyjne wspomaganie przez controllerów rozwoju organizacji.

Słowa kluczowe: rozwój organizacji, controlling strategiczny.

1. Wstęp

Zagadnienie kształtowania ujmowanej w strategii koncepcji rozwoju organizacji należy uznać za złożone. Złożoność ta uwarunkowana jest przede wszystkim następującymi przesłankami:

- odniesieniem problematyki rozwoju do przyszłości,
- koniecznością opracowywania koncepcji rozwoju na wielu poziomach,
- znajomością szczegółowych metod w tym względzie.

Koncepcję rozwoju organizacji odnosi się często do odległej przyszłości. Nie zwalnia to ze szczegółowej znajomości przeszłości i teraźniejszości otoczenia i organizacji, co jest prostsze, ale wymaga wnikliwego wejrzenia w przyszłość, określenia na tej podstawie prognozy zmian otoczenia, szans i zagrożeń z niego płynących oraz ryzyka przyjmowanej w tym kontekście koncepcji rozwoju organizacji. Ryzyko to wynika głównie z niepewności prognozy otoczenia i stanu zasobów organizacji w przyszłości, za pomocą których przyjdzie realizować przyjętą strategię. W każdym przypadku jednak należy włożyć wiele wysiłku w celu określenia możliwie wiarygodnej prognozy realnych szans i zagrożeń dotyczących otoczenia oraz racjonalizacji wzmiankowanego ryzyka.

Opracowywana koncepcja rozwoju powinna być wielopoziomowa. W ujęciu najbardziej ogólnym należy ją określać na poziomie organizacji, domen i obszarów funkcjonalnych. Na poziomie organizacji określa się domeny, w których zakłada się działalność organizacji w przyszłości; na poziomie domen przyjmowane są w nich kierunki zmian, na poziomie obszarów funkcjonalnych natomiast – niezbędne do zrealizowania przedsięwzięcia strategiczne służące osiągnięciu celów strategicznych. Czyni to wielowymiarowym i pracochłonnym proces dochodzenia do koncepcji rozwoju organizacji i wymusza wnikliwe przeprowadzenie analizy strategicznej.

I wreszcie opracowywanie koncepcji rozwoju organizacji wymaga znajomości szczegółowych metod aktualnych w tym procesie. Dotyczą one zarówno analizy strategicznej, samego określania koncepcji rozwoju, jak i jej wdrażania. Jeszcze do niedawna wymieniany ciąg zagadnień był mało sformalizowany, dzisiaj już zwiera on pokaźną liczbę metod możliwych do zastosowania. Nie zawsze jednak można mówić o ich znajomości, a tym bardziej o sposobie stosowania.

Obecnie niemal powszechnie uznaje się controlling strategiczny za istotną, a przy tym stosunkowo mało skomplikowaną metodę określania koncepcji rozwoju organizacji i realizacji tej koncepcji. Jedną z zasadniczych jej cech stanowi orientacja na przyszłość, zgodnie z którą controlling strategiczny traktuje się jako metodę wspomagającą zarządzanie strategiczne, a przede wszystkim formułowanie strategii i zapobieganie większym nieprawidłowościom w toku jej realizacji. Odbywa się to przez stałe dostosowywanie rozwoju organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu, co pozwoli w przyszłości na określanie właściwego kierunku zmian oraz zapobieganie odchyleniom od przyjętych wzorców [Mońka 1996, s. 14].

Zagadnienie rozwoju organizacji z uwzględnieniem controllingu strategicznego nie jest jednoznaczne. Nie jest bowiem jednoznacznie rozumiany controlling strategiczny. Wyróżnia się wiele jego koncepcji, w których związek z rozwojem organizacji ujmowany jest inaczej. Koncepcje te to controlling strategiczny jako szczególna forma zarządzania strategicznego, jako koordynacja zarządzania strategicznego i jako informacyjne wspomaganie zarządzania strategicznego (koncepcja ta znana jest również w literaturze pod nazwą rachunkowości zarządczej). Właśnie wyjaśnienie związku controllingu strategicznego z rozwojem organizacji w każdej z tych koncepcji stanowi cel artykułu.

2. Odpowiedzialność controllerów za rozwój organizacji

Najpełniej odpowiedzialność controllerów za rozwój organizacji przejawia się w koncepcji controllingu strategicznego rozumianego jako szczególna forma zarządzania strategicznego. Takie rozumienie controllingu strategicznego prowadzi w swej istocie do zrównania go z pojęciem zarządzania strategicznego [Bieńkowska i in. 2010, s. 301], przy czym dotyczyć to może bądź całości tego procesu, bądź tylko niektórych jego etapów. Przykładowo P. Karwacki uważa, że „strategiczny controlling, jako rozwinięcie planowania strategicznego, stanowi wstępny etap strate-

gicznego zarządzania” [Krupski (red.) 2003, s. 436] oraz definiuje go jako „proces sterowania zorientowanego na wzrost długookresowego potencjału sukcesu przedsiębiorstwa” [Krupski (red.) 2003, s. 441]. D. Fjałkowska natomiast rozumie controlling strategiczny jako kontrolę wdrażania strategii i kontrolę treści strategii [Fjałkowska 2000, s. 25]. Podejście to zakłada zatem, iż głównymi funkcjami controllingu strategicznego są planowanie strategiczne, kontrola strategiczna i sterowanie strategiczne, a odpowiedzialność za realizację zadań strategicznych powierza się controllerom. W szczególności do zadań tych należą:

- w zakresie planowania strategicznego:
 - organizacja procesu planowania strategicznego (zwołanie i przygotowanie rund planowania, kierowanie kreatywnymi procesami wyszukiwania idei, podsumowanie i sortowanie wyników) [Hülseberg 1995, s. 127];
 - współuczestnictwo w formułowaniu wizji, misji, celów strategicznych i strategii organizacji, w wyborze racjonalnego wariantu strategii i wdrożenie go do realizacji;
 - współdziałanie w dekompozycji celów i zadań strategicznych, składających się na strategię organizacji, na cele i zadania taktyczne w poszczególnych obszarach funkcjonalnych, a tych z kolei na cele i zadania operacyjne (działania bieżące), stanowiące bezpośrednią podstawę zadań strategicznych i osiągnięcia celów strategicznych;
 - analiza i ocena poprawności określania tendencji zmian dotyczących otoczenia;
 - analiza i ocena realności celów strategicznych i stopnia ich osiągnięcia [Bieńkowska i in. 2010, s. 301];
- w zakresie kontroli strategicznej [Hülseberg 1995, s. 127]:
 - prowadzenie kontroli procesu planowania strategicznego („kontrola podstaw”);
 - prowadzenie kontroli implementacji strategii („kontrola wyników pośrednich”);
 - analiza i ocena poprawności oraz skuteczności realizacji działań bieżących zmierzających do realizacji wytyczonej strategii;
 - ustalenie odchyleń wartości rzeczywistych od wartości planowanych;
- w zakresie sterowania strategicznego:
 - formułowanie wariantów decyzji korekcyjnych w związku z zaistniałymi odchyleniami, odnoszącymi się zarówno do otoczenia, celów strategicznych, jak i do działań bieżących,
- realizacja czynności przeciwdziałających występowaniu potencjalnych odchyleń przez wypracowywanie różnych wariantów działań zapobiegawczych; realizacja czynności przeciwdziałających występowaniu rzeczywistych odchyleń;
- w zakresie zasilania w informacje o charakterze strategicznym [Hülseberg 1995, s. 127]:
 - wybór, sortowanie i koordynacja przepływu niezbędnych informacji o charakterze strategicznym (np. o rozwoju konkurencji, rozwoju technologii itd.);
 - wybór i rozwój metod i instrumentów pozyskiwania i przetwarzania informacji strategicznych (w tym budowa systemu wczesnego ostrzegania).

Controllerzy wyřęczają i zastępują kadre menedżerską organizacji w wymienionym względie [Bieńkowska i in. 2005, s. 33]. Tym samym na ich barki złożona zostaje odpowiedzialność za rozwój organizacji.

3. Koordynacyjne aspekty controllingu w kontekście rozwoju organizacji

Kształtowanie koncepcji rozwoju organizacji i ich realizacji w wielu jej jednostkach wewnętrznych i na wielu szczeblach kierownictwa sprawia, że szczególne znaczenie w tym procesie mają czynności koordynacyjne. Co prawda za rozwój organizacji odpowiada zasadniczo jej kierownictwo naczelne, mogące też często korzystać z usług specjalnie powołanej do opracowania koncepcji tego rozwoju służby, to jednak owe czynności koordynacyjne są niezbędne. Kierownictwo naczelne nie zawsze jednak potrafi wywiązać się z ich realizacji. Pochłonięte tysiącami bieżących spraw nie znajduje często na nie czasu. Wzmiankowane służby w zakresie rozwoju organizacji natomiast są powoływane na stałe z reguły w dużych i bardzo dużych organizacjach. I one w znacznym stopniu w takich organizacjach, często wspomagane przez controllerów, mogą rozwiązywać problemy koordynacji. W mniejszych natomiast organizacjach, z braku owych służb, problem pozostaje. Właśnie tę lukę mogą wypełniać controllerzy.

Należy przyjąć, że controllerzy jako realizatorzy czynności koordynacyjnych dotyczących kształtowania koncepcji rozwoju organizacji i ich realizacji nie wyřęczą w pełni w tych czynnościach kadry kierowniczej i ewentualnie wspomagających ją w omawianym względie służb. Wykonywane przez kadre kierowniczą czynności koordynacyjne będą jedynie wspomagać. Powstaje zatem pytanie, w jakim zakresie i w jaki sposób?

Założymy również, że czynności koordynacyjne w zakresie kształtowania rozwoju organizacji i jego realizacji można rozumieć w ujęciu szerszym i węższym. W ujęciu szerszym odnosi się je w zasadzie do wszystkich funkcji zarządzania strategicznego – planowania strategicznego i kontroli strategicznej oraz organizowania motywowania strategicznego, przy czym realizacja dwóch ostatnich funkcji będzie oznaczała w zasadzie stwarzanie właściwych warunków realizacji w ramach dwóch pierwszych. W ujęciu węższym natomiast obszarami odniesienia (składnikami controllingu strategicznego) dla działań koordynacyjnych controllerów są jedynie dwie funkcje zarządzania strategicznego – planowanie strategiczne i kontrola strategiczna, a dodatkowo związane z tymi funkcjami sterowanie strategiczne i zasilanie w informacje o charakterze strategicznym. Częściej przyjmuje się węższe ujęcie składników controllingu strategicznego.

Wychodząc od sposobu rozumienia koordynacji przez P. Horvatha, przyjmujemy cztery rodzaje koordynacji opracowywania koncepcji rozwoju organizacji i jego realizacji, sprowadzające się do [Horvath 1990, s. 125-126]:

- projektowania i wdrażania odpowiednich rozwiązań w ramach systemu planowania strategicznego, kontroli strategicznej, sterowania strategicznego i zasilania w informacje o charakterze strategicznym oraz powiązań między tymi systemami;
- doskonalenia rozwiązań w ramach już istniejących systemów w wymienionym względzie w toku realizacji zadań rozwoju organizacji;
- określania związków między poziomem strategicznym i operacyjnym w odniesieniu do poszczególnych składników controllingu strategicznego;
- badania prawidłowości realizacji zadań w ramach tych składników.

W ujęciu najbardziej ogólnym projektowanie odpowiednich rozwiązań w ramach poszczególnych składników controllingu strategicznego powinno dotyczyć wyszczególniania rodzaju niezbędnych do realizacji działań, organów odpowiedzialnych za ich realizację, bazy informacyjnej, a także procesów, zasad, reguł i procedur oraz metod, technik i narzędzi wykorzystywanych w rozwiązywaniu zróżnicowanych zadań. Należy przyjąć, że opracowanie przez controllerów rozwiązań systemowych odniesionych do planowania strategicznego, kontroli strategicznej, sterowania strategicznego i zasilania w informacje o charakterze strategicznym będzie skutkowało poprawniejszą realizacją zadań opracowywania koncepcji rozwoju organizacji. Konieczność natomiast doskonalenia owych rozwiązań systemowych wynika ze zmian zachodzących w otoczeniu organizacji i w niej samej.

Podstawowe związki między poziomem strategicznym i operacyjnym dotyczą przede wszystkim planowania strategicznego i operacyjnego. Chodzi przy tym o stopień ogólności czy szczegółowości przedsięwzięć określanych w procesie planowania strategicznego i operacyjnego. Związki w wymienionym zakresie natomiast, odniesione do pozostałych składników controllingu strategicznego i operacyjnego, stanowią jedynie pochodną przedstawionych związków.

Wreszcie w wyniku badania prawidłowości realizacji zadań rozwoju organizacji następuje proponowanie działań korekcyjnych. Mogą one dotyczyć zarówno sposobów realizacji, jak i zmiany czy modyfikacji opracowywanych rozwiązań systemowych. Wymaga to stałego nadzoru przez controllerów realizacji zadań w ramach poszczególnych składników controllingu strategicznego.

4. Informacyjne wspomaganie przez controllerów rozwoju organizacji

Stosunkowo najmniejszy zakres odpowiedzialności za rozwój organizacji spada na barki controllerów w koncepcji controllingu strategicznego, rozumianego jako informacyjne wspomaganie zarządzania strategicznego. Rozwój bez wątpienia wymaga dostępności określonych środków finansowych. „Organizacje, rozwijając się, muszą alokować posiadane zasoby zgodnie ze swoimi potrzebami strategicznymi, wynikającymi zarówno z uwarunkowań wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Cha-

rakterystyczna dla poszczególnych etapów rozwoju organizacji jest odmienność zachowań, co w konsekwencji stwarza potrzebę optymalizacji dysponowanych środków” [Machaczka 1998, s. 35] i zmusza do efektywnego ich alokowania. Wyrazem troski o wzrost efektywności gospodarowania jest właśnie koncepcja controllingu strategicznego rozumianego jako informacyjne wspomaganie zarządzania. W koncepcji tej należy jednak zdecydowanie podkreślić rolę controllerów jako doradców ekonomicznych, nie zaś „dostarczycieli konkretnych liczb”. Naczelnym ich zadaniem staje się „wspomaganie poszczególnych faz procesu decyzyjnego zarządzania strategicznego, tj. przygotowania i podejmowania decyzji strategicznych, ich realizacji i kontroli stopnia wykonania” [Nowosielski 2003, s. 68]. G. Osbert-Pociecha i M. Karaś podkreślają, że „controlling strategiczny winien być konstruowany jako [...] proces pozyskiwania i przetwarzania informacji w taki sposób, aby odpowiednio wcześniej wskazywać na konieczność zweryfikowania wybranych celów czy też przeformułowania całej strategii” [Osbert-Pociecha, Karaś 1996, s. 26]. W tym ujęciu rola controllera sprowadza się do generowania, przetwarzania, dostarczania i archiwizowania informacji na użytek realizacji zadań strategicznych – głównie w zakresie planowania strategicznego, kontroli strategicznej oraz sterowania strategicznego. W szczególności do zadań tak rozumianego controllingu należy wykształcenie kanałów informacyjnych i procesów przetwarzania informacji o charakterze strategicznym [Bieńkowska i in. 2005, s. 37]. W myśl omawianej koncepcji inspiratorem rozwoju organizacji jest naczelne kierownictwo wpływające na „cele, strategię i środki przez ustalanie zakresu długofalowej działalności firmy” [Machaczka 1998, s. 38], i to ono odpowiada za rozwój organizacji, odpowiedzialność controllerów za rozwój organizacji jest natomiast bardzo ograniczona. Sprowadza się ona w gruncie rzeczy do odpowiedzialności za jakość informacji będących podstawą podejmowania przez menedżerów decyzji o charakterze rozwojowym.

W przedstawionym kontekście szczególnego znaczenia nabiera strategiczny system informacyjny – jako jeden z podstawowych instrumentów controllingu strategicznego. Ideą przewodnią takiego systemu jest „postrzeganie wszelkich zjawisk i procesów, zachodzących w otoczeniu i w przedsiębiorstwie, w kontekście rozpoznawania możliwości bądź zagrożeń rozwoju” [Urbanowska-Sojkin 2004, s. 442].

Osobliwy podsystem strategicznego systemu informacyjnego stanowi system wczesnego ostrzegania, „wspomagający proces zarządzania przedsiębiorstwem w zakresie identyfikacji najmniej przewidywalnych zjawisk i procesów” [Urbanowska-Sojkin 2004, s. 443], a także ujawniający „z wyprzedzeniem czasowym różnego rodzaju problemy, które mogą być szansą bądź zagrożeniem dla dalszego rozwoju” [Kubiński 2005, s. 312]. „Jego powołanie nie wymaga w zasadzie zmian strukturalnych poza ustaleniem centrum zbierania i przetwarzania tych informacji oraz zmianą niektórych procedur informacyjnych” [Wawrzyniak 1999, s. 94]. System ten powinien obejmować całą organizację (wszystkie ośrodki odpowiedzialności) i odwoływać się do stosownych mierników ilościowych i jakościowych [Bieńkowska i in. 2003, s. 347].

Obowiązki wdrożenia w organizacji tak rozumianego systemu wczesnego ostrzegania, a także późniejszego utrzymywania i nadzorowania procesu jego funkcjonowania powinni przejąć zatrudnieni tam controllerzy. Ich rola polegać powinna głównie na:

- ustalaniu zapotrzebowania na informacje osób podejmujących decyzje o charakterze strategicznym;
- dostarczaniu informacji o zewnętrznych czynnikach i wewnątrz organizacji niezbędnych w procesie strategicznego planowania i sterowania oraz strategicznej kontroli;
- ukształtowaniu optymalnej struktury komunikacyjnej szczebla strategicznego przy wykorzystaniu najnowszych osiągnięć technik informacyjnych;
- analizie źródeł i jakości wykorzystywanych informacji pochodzących z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.
- utworzeniu „gorących” linii jak najszybciej dostarczających sygnały istotne dla realizacji przyjętej przez organizację strategii.

5. Zakończenie

Skonstruowanie sprawnego systemu kształtowania rozwoju organizacji z uwzględnieniem controllingu strategicznego wymaga precyzyjnego określenia relacji między kadrami kierowniczą (zarządem) a controllerami [Mońka 1996, s. 15]. Zasadniczo przyjmuje się, że za realizację zadań merytorycznych odpowiedzialni są menedżerowie, rola controllerów zaś ogranicza się do ich wspomagania. W tym kontekście zatem odpowiedzialność za rozwój organizacji ponoszą menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania, im zasadniczo przynależna jest realizacja zadań związanych z wytyczaniem ścieżki rozwoju organizacji, do zadań controllerów zaś należy wspomaganie tego procesu. Zakres owego wspomagania, jak wynika z przedstawionych

Tabela 1. Odpowiedzialność controllerów za rozwój organizacji w różnych koncepcjach controllingu strategicznego

Koncepcja controllingu strategicznego	Controlling jako informacyjne wspomaganie zarządzania (rachunkowość zarządcza)	Controlling jako koordynacja zarządzania	Controlling jako szczególna forma zarządzania
Uprawnienia decyzyjne controllerów	brak (controller = doradca menedżera, dostarczyciel informacji)	ograniczone	pełne (controller = menedżer)
Odpowiedzialność controllerów za rozwój organizacji	bardzo ograniczona (odpowiadają za trafność sporządzanych prognoz i udzielanych porad)	ograniczona	pełna (odpowiadają za trafność podejmowanych decyzji rozwojowych)

Źródło: opracowanie własne.

rozważań, jest jednak różny w zależności od przyjętej koncepcji controllingu strategicznego. Każda z nich akcentuje bowiem inną rolę tegoż controllingu w procesie zarządzania organizacją (tab. 1).

W praktyce zatem odpowiedzialność controllerów za rozwój organizacji może być zmienna – rośnie wraz ze wzrostem ich uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji, a to zmienia się właśnie wraz z przyjętą koncepcją controllingu strategicznego.

Literatura

- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Controlling strategiczny a modele organizacji do-
radztwa strategicznego*, [w:] E. Nowak (red.), *Rachunkowość zarządcza i controlling a strategie
przedsiębiorstw i instytucji*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2005.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Controlling strategiczny w zapobieganiu kryzysom or-
ganizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego na-
uczył nas kryzys?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Zjawiska kryzysowe organizacji a controlling*, [w:]
J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Katedra Projektowania Sys-
temów Zarządzania AE, Wrocław 2003.
- Fjałkowska D., *Controlling strategiczny – awangarda czy praktyka?*, „Controlling i Rachunkowość
Zarządcza” 2000, nr 4.
- Horvath P., *Controlling*, Verlag Vahlen, München 1990.
- Hülseberg F., Wróbel J., *Controlling*, TNOiK, Zielona Góra 1995.
- Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Kubiński P., *Stworzenie Systemu Informacji i Komunikacji Strategicznej*, [w:] M. Moszkowicz (red.),
Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, PWE, Warszawa 2005.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnic-
two Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998.
- Mońka J., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem* [w:] E. Nowak (red.), *Rachunkowość w con-
trollingu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Nowosielski S., *Podstawy controllingu strategicznego w małej i średniej firmie*, [w:] E. Nowak (red.),
Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw, Prace Naukowe Akademii
Ekonomicznej we Wrocławiu nr 987, Wrocław 2003.
- Osbert-Pociecha G., Karaś M., *Rola kontrolingu strategicznego w zarządzaniu w warunkach gospodar-
ki rynkowej*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 4.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE,
Warszawa 2004.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo Poltext, War-
szawa 1999.

THE ISSUE OF ORGANIZATION DEVELOPMENT AND CONTROLLING

Summary: The essence of the complexity of the design and modification of the concept of organization development and the desirability of strategic controlling in this process have been explained. The responsibility of controllers for controlling development in the controlling understood as a specific form of management and coordination aspects of controlling in the context of organization development have been specified. Controlling as informational supporting of the organization development has been described as well.

Keywords: organization development, strategic controlling.