

Elżbieta Krajewska-Bińczyk

Politechnika Częstochowska

UŻYTECZNOŚĆ CONTROLLINGU DYNAMICZEGO Z PERSPEKTYWY PROAKTYWNEGO PODEJŚCIA DO ZARZĄDZANIA ZMIANAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. Wstęp

Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach wskazuje na przesunięcie akcentu z odgórnego wprowadzania zmian na rzecz tworzenia warunków sprzyjających oddolnej aktywności pracowników. Istnienie tych tendencji stanowi przesłankę dla nowego spojrzenia na istotę controllingu w procesach zmian. Oznacza to ostrzeżenie systemu controllingu już nie tylko jako instrumentu wspomagania racjonalnych decyzji menedżerskich, ale również jako narzędzia kształtowania systemu wartości, postaw i zachowań środowisk pracowniczych, przyczyniając się do kształtowania proaktywnych postaw wobec zmian. Poprzestanie na perspektywie controllingu jako systemie wspierania przede wszystkim kierownictwa wydaje się stanowić zauważalne ograniczenie w dobie społeczeństwa informacyjnego i rosnącego znaczenia środowisk pracowniczych jako istotnego czynnika w przeprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwach.

2. Zarządzanie zmianami a kształtowanie proaktywnych postaw wobec zmian

Proaktywna orientacja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie oznacza ukierunkowanie procesów zarządczych na stymulowanie świadomego współangażowania się możliwie wszystkich środowisk pracowniczych na rzecz przeprowadzania zmian. Zarządzanie rozwojem organizacji nie przestaje być obszarem kompetencji menedżerów, ale równocześnie ulega wzmocnieniu aktywność pozostałych środowisk pracowniczych w zakresie inicjowania procesów zmian i uczestniczenia w nich. W nawiązaniu do istoty proaktywnie zorientowanego systemu zarządzania zmianami doskonalenie tego systemu wiąże się z wyposażaniem środowiska pra-

cowniczego w zdolności inicjowania, przeprowadzania i podtrzymywania procesów korzystnych przemian w przedsiębiorstwach. Chodzi o panowanie – w warunkach coraz bardziej zdynamiczowanego i nieprzewidywalnego otoczenia – nad gotowością do zmian, sprawnym i skutecznym ich wdrażaniem oraz przystosowaniem się pracowników do nowego stanu funkcjonowania organizacji.

Prowadzenie działalności gospodarczej w warunkach silnej dynamiki otoczenia skłania do refleksji dotyczącej dwóch paradygmatów zmiany: zmiany jako jednorazowego celu oraz zmiany jako permanentnej cechy przedsiębiorstwa. Istota rozważań odnoszonych do obu wymienionych paradygmatów wymaga szczególnego skupienia uwagi na problemach związanych z gotowością przedsiębiorstwa do przeprowadzania zmian. Zmiana jako cel oznacza konieczność koncentrowania się na problemach związanych z jednorazową i najczęściej znaczną mobilnością organizacji na rzecz zmian. Natomiast traktowanie zmiany jako stałej cechy przedsiębiorstwa prowadzi do poszukiwania rozwiązań umożliwiających ciągłość kształtowania i wzmacniania zdolności środowisk pracowniczych do częstego konstruktywnego reagowania na pojawiające się zewnętrzne i wewnętrzne zjawiska oraz okoliczności. Ważna staje się kultura zmian, która cechuje przedsiębiorstwo, oraz postrzeganie tej kultury jako obszaru przedmiotowego celów związanych z implementowaniem wartości, którą jest idea odpowiedzialnego działania środowisk pracowniczych.

Stan gotowości do zmian cechuje się posiadaniem przez pracowników:

- odpowiednio rozwiniętej świadomości co do zaistniałych bądź możliwych do zaistnienia sytuacji problemowych w określonych dziedzinach działalności gospodarczej przedsiębiorstwa,
- własnych realnych wyobrażeń na temat pożądanego stanu rzeczy (biorąc pod uwagę zaistniałą sytuację problemową) oraz skłonności do refleksji nad zasadnością tych wyobrażeń,
- wiedzy na temat zasadności, zakresu i wieloaspektowych konsekwencji wprowadzanych zmian,
- znajomości metod i technik wprowadzania zmian w celu osiągnięcia pożądanego stanu rzeczy, przy równoczesnym dążeniu do unikania niepożądanych skutków.

Obecność zarówno indywidualnych, jak i zespołowych refleksji na temat zasadności i skutków wprowadzanych zmian stanowi przejaw działania odpowiedzialnego. Kultura zmian w przedsiębiorstwie oparta na idei działania odpowiedzialnego jest rozumiana tutaj jako proaktywna kultura organizacji, w której „podejmowanie się odpowiedzialności” oraz „działanie odpowiedzialne”, kojarzone z ciągłą presją myślenia kategoriami zasadności wieloaspektowych konsekwencji, mają priorytetowe znaczenie, jeśli chodzi o promowanie postaw i zachowań pracowniczych w procesie rozwoju przedsiębiorstwa [Krajewska-Bińczyk 2007].

Przekształcaniu się roli pracowników – od ich przedmiotowego traktowania w procesie zmian do postrzegania pracowników jako kreatorów tego procesu – towa-

rzyszy poszukiwanie skutecznych sposobów kształtowania odpowiednich postaw i wzorców zachowań. Należy zatem postawić pytanie o rozwiązania narzędziowe, które umożliwiają kształtowanie proaktywnej kultury zmian z myślą o budowaniu organizacji zdolnej zarówno do szybkiego reagowania na zmienność jej otoczenia, jak i do rozważnego rozpatrywania celowości i skutków podejmowanych zmian. Jednym z tych rozwiązań może być system controllingu.

3. Użyteczność controllingu. Zarys problematyki z perspektywy proaktywnie zorientowanego zarządzania zmianami

Obok zasadniczego znaczenia controllingu jako narzędzia korygowania i antycypowania należy wskazać na możliwość wykorzystania controllingu w zarządzaniu kulturą zmian w przedsiębiorstwach. Ta rola controllingu, rzadko formalnie brana pod uwagę w praktyce przedsiębiorstw¹, wnosi w dziedzinę zarządzania zmianami nowe rozumienie użyteczności controllingu. Kultura zmian stanowi obraz wartości, postaw i zachowań, które w procesach przebiegu zmian cechują środowiska pracownicze przedsiębiorstw. Kształtowanie kultury zmian odbywa się poprzez celowe oddziaływanie na system wartości środowisk pracowniczych oraz budowanie na bazie tych wartości pożądanych postaw i zachowań pracowników wobec zmian.

Poglądy obecne w publikacjach poświęconych roli i miejscu controllingu w zarządzaniu zmianami² wskazują na tradycyjne postrzeganie użyteczności controllingu w procesach zmian, czego przejawem są:

- 1) traktowanie controllingu głównie jako narzędzia inicjacji zmian korekcyjnych, które mają być odpowiedzią na zaistnienie odchyłeń od uzgodnionych planów oraz obowiązujących wzorców normatywnych,
- 2) niekorzystanie z controllingu jako narzędzia wsparcia procesu przygotowywania pracowników do zmian w przedsiębiorstwie,
- 3) słabe akcentowanie znaczenia otwartego charakteru przekazu tych danych i informacji, które są generowane przez controlling,
- 4) brak formalnego powiązania controllingowego wspomaganie zarządzania zmianami z procesem uczenia się organizacji.

¹ Należy tu przytoczyć opinię K. Jędralskiej oraz B. Woźniak-Sobczak: „W chwili tworzenia koncepcji systemu controllingu kierownictwo przedsiębiorstwa wywiera duży wpływ na jego kulturę. Ma wtedy okazję do rekomendowania wartości i norm zachowań przyczyniających się do realizacji pożądanych celów przedsiębiorstwa” [Jędralska, Sobczak-Woźniak 2001, s. 187].

² Controllingowe wsparcie zarządzania zmianami znajduje swój wyraz w odniesieniu zarówno do zmian, których przedmiotem jest działalność rutynowa (powtarzalna), jak i do działalności o charakterze niepowtarzalnym (programy oraz projekty). W przypadku projektów użyteczność controllingu wiązana jest zarówno z pojedynczymi projektami, jak i z portfelem projektów (multiprojektami, programami). Podkreśla się znaczenie odpowiedniej koordynacji jako zasadniczego problemu controllingu projektów [Łada, Kozarkiewicz 2007, s. 177].

Można stwierdzić, że poza zakresem pogłębionych rozważań, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i w odniesieniu do praktyki, pozostaje związek controllingu z kształtowaniem proaktywnej kultury zmian w przedsiębiorstwie.

Wskazanie na controlling jako na narzędzie kształtowania proaktywnej kultury zmian w przedsiębiorstwach zdaje się uzasadnione ze względu na:

- ideę działania odpowiedzialnego jako dominującą kategorię wartości, wpisaną w koncepcję controllingu,
- możliwości generowania przez controlling wieloaspektowych informacji o stanie funkcjonowania przedsiębiorstwa i spodziewanych w związku z tym konsekwencjach (również pozaekonomicznych), o znaczeniu zarówno strategicznym, jak i operacyjnym,
- różnicowanie form i poziomów kontroli, które mogą być stosowane w ramach systemu controllingu jako wzmocnienie przebiegu organizacyjnego uczenia się środowisk pracowniczych,
- możliwość wprowadzenia w ramach controllingu formalnych rozwiązań organizacyjnych, przez które będzie można wspierać stałą gotowość do zmian i umożliwiać stymulację zachowań środowisk pracowniczych na rzecz inicjacji zmian i współdziałania w ich przeprowadzaniu.

Należy mieć świadomość, że w zarządzaniu proaktywną kulturą zmian będą wykorzystywane różne instrumenty, przy czym istotne znaczenie może mieć odpowiednio zaprojektowany system controllingu dynamicznego.

4. Wybrane zagadnienia projektowania controllingu dynamicznego

Ewolucja zarządzania strategicznego, związana z przechodzeniem od paradygmatu racjonalności strategicznej do paradygmatu zachowań strategicznych, skłania do poszukiwania rozwiązań, które będą dostosowywały użyteczność controllingu, jako narzędzia kształtowania kultury zmian, do wymogów, jakie stwarza dynamiczny charakter planowania rozwoju. W planowaniu dynamicznym decyzje planistyczne cechują się większą częstotliwością w porównaniu z planowaniem statycznym i są podejmowane z uwzględnieniem aktualnych rezultatów gospodarczych oraz bieżących i prognozowanych uwarunkowań sytuacyjnych. Ma miejsce silna koncentracja uwagi na ciągłości przewidywania i dostosowywania się do bieżącego bądź prognozowanego kontekstu sytuacyjnego. Biorąc to pod uwagę, wskazane staje się wyróżnienie statycznej i dynamicznej formy controllingu rozwoju jako instrumentu oddziaływania na kulturę zmian w przedsiębiorstwie. Podział ten w jednoznaczny sposób podkreśla, z którym nurtem zarządzania strategicznego jest powiązany system controllingu rozwoju i budowana przy jego wsparciu proaktywna kultura zmian w przedsiębiorstwie.

Do istotnych założeń branych pod uwagę w projektowaniu controllingu dynamicznego jako narzędzia użytecznego w kształtowaniu proaktywnej kultury zmian należy zaliczyć:

1) kierowanie się przekonaniem co do nieuchronności funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach silnej dynamiki otoczenia, a przez to i konieczności nie tylko częstego dostosowywania się do zmian w otoczeniu, ale również ich antycypowania,

2) koncentrowanie się na motywacyjno-wynikowej stronie utrzymania równowagi relacji między przedsiębiorstwem a środowiskiem jego interesariuszy (z uwzględnieniem priorytetu relacji z klientami),

3) przyjęcie idei działania odpowiedzialnego środowisk pracowniczych jako aksjologicznego wymiaru jakości zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach [Krajewska-Bińczyk 2003].

Perspektywa zmienności otoczenia i związany z nią tryb dynamicznego planowania skłaniają – przy projektowaniu controllingowego wsparcia kształtowania proaktywnej kultury zmian – do koncentracji uwagi na następujących obszarach problemowych:

1) obszary problemów społeczno-gospodarczych, dla których perspektywą interpretacyjną w dobie społeczeństwa informacyjnego staje się paradygmat o znaczeniu proaktywnej orientacji zarządzania zmianami jako nowej strategii zarządzania rozwojem działalności gospodarczej przedsiębiorstw,

2) obszary problemów społeczno-kulturowych, gdzie istotne znaczenie ze względu na jakość zarządzania zmianami przypisuje się idei działania odpowiedzialnego środowisk pracowniczych,

3) obszary problemów społeczno-technicznych, spośród których należy wskazać na problemy zarządzania wiedzą środowisk pracowniczych, która to wiedza – traktowana jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa – wymaga technicznego wsparcia w zakresie jej generowania, gromadzenia, transferu i wykorzystywania,

4) obszary problemów społeczno-organizacyjnych, do których przede wszystkim zalicza się systemowe rozwiązania organizacyjne w zakresie wspomaganie mobilności pracowników, jeśli chodzi o szybkość reagowania na pojawiające się nowe zjawiska i okoliczności.

Wskazane wyżej obszary problemowe świadczą o szerszym spojrzeniu na społeczne przesłanki ewolucji zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach i nie wiążą społecznego wymiaru tego zarządzania wyłącznie z negatywnie odczuwanym zjawiskiem oporu pracowników wobec zmian.

Controlling dynamiczny traktowany jest jako zintegrowany system kontrolno-weryfikacyjno-informacyjny, wnikający zarówno w obszar rutynowej działalności przedsiębiorstwa, jak i w procesy jej przeobrażania. Obejmuje on megaprocesy obserwowania i interpretowania, tak skoordynowane i skorelowane, aby umożliwiać bieżące redefiniowanie przyjmowanych założeń i wskazywanie zmian niezbędnych do przeprowadzenia w przedsiębiorstwie.

Pierwszą fazę systemowo zorientowanego projektowania modelu controllingu dynamicznego jako instrumentu kształtowania proaktywnej kultury zmian stanowi

opracowanie jego misji³, a następnie przedstawienie jego zamierzenia oraz celu. Drugą fazą projektowania jest specyfikacja funkcji controllingu dynamicznego, trzecią – wskazanie zadań, które umożliwiają urzeczywistnienie tych funkcji. Należy podkreślić, że przypisanie controllingowi jednoznacznej misji, zamierzeń i celów powinno sprzyjać budowaniu w organizacji zrozumienia oraz przychylniej atmosfery dla wprowadzenia i funkcjonowania systemu controllingowego.

Misja controllingu dynamicznego stanowi otwartą deklarację w kwestii jego użyteczności jako narzędzia proaktywnie zorientowanego na zarządzanie zmianami, a przez to również narzędzia kształtowania kultury zmian opartej na wartości, którą stanowi idea działania odpowiedzialnego środowisk pracowniczych. Znajduje to wyraz w przesłaniu, które mówi, że misją controllingu dynamicznego jest wspieranie proaktywnych postaw i zachowań pracowników przedsiębiorstwa, stojących wobec wyzwania, jakim jest zapewnienie ciągłości zmian w przedsiębiorstwie.

Z kolei określenie zamierzenia controllingu dynamicznego wiąże się z postawieniem pytania o to, na czym należy przede wszystkim skupić uwagę przy wypełnianiu misji tego controllingu. Odpowiedź na to pytanie wskazuje na znaczenie wprowadzenia idei działania odpowiedzialnego środowisk pracowniczych do systemu wartości kultury zmian w przedsiębiorstwie. Przełożenie tak rozumianego zamierzenia na główny cel controllingu dynamicznego wiąże się z dążeniem do odpowiedzi na pytanie „Co i w jakim zakresie powinno być osiągnięte, aby idea działania odpowiedzialnego środowisk pracowniczych stała się elementem systemu wartości kultury zmian przedsiębiorstwa?”. Sposobem na implementację tej idei staje się szczególnie dbałość o rozwój świadomości pracowników co do związku efektów ich pracy ze stanem funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości.

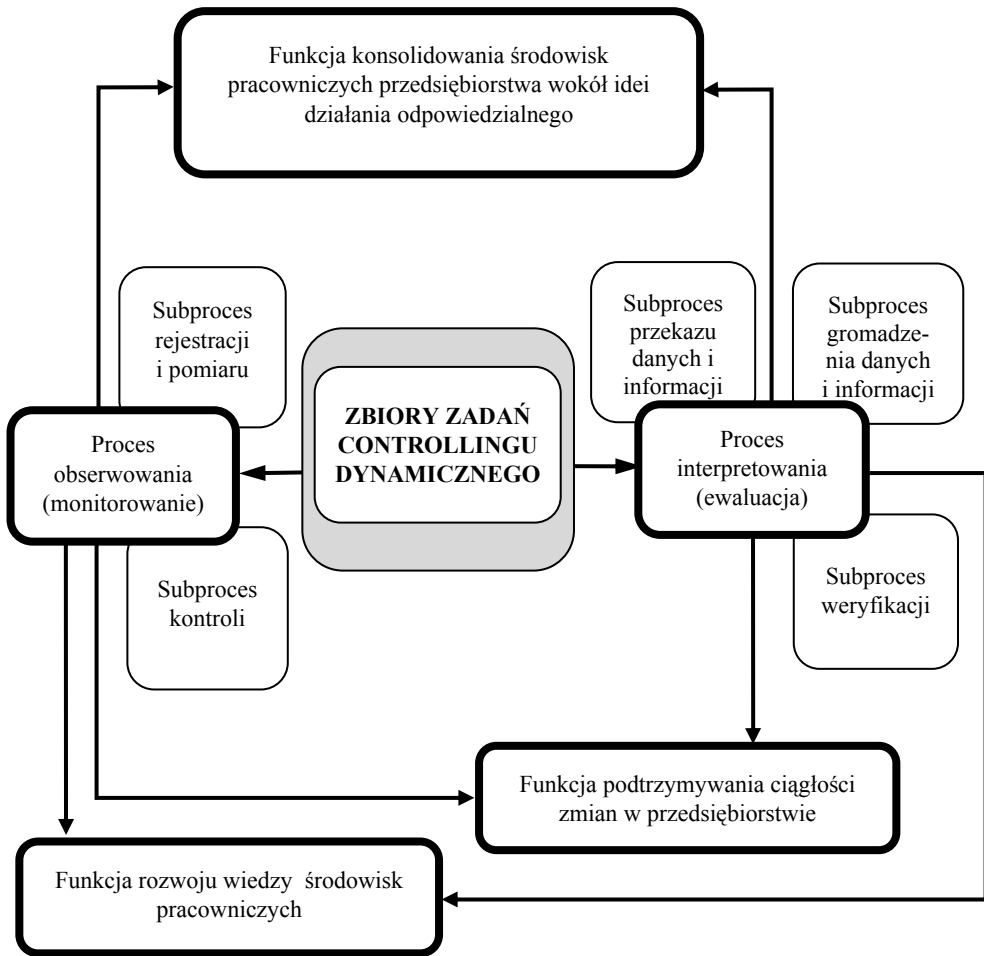
Drugą fazą projektowania controllingu dynamicznego jest specyfikacja jego kluczowych funkcji, co wiąże się z postawieniem następujących pytań:

1. Jaki model funkcji należy przypisać systemowi controllingu dynamicznego, aby mógł on spełniać przypisaną mu misję, zamierzenie oraz cel zasadniczy?
2. Jakie są wzajemne związki między funkcjami w proponowanym modelu?
3. Poprzez jakie procesy i zadania możliwe będzie urzeczywistnienie funkcji controllingu dynamicznego?

W kontekście sformułowanych wyżej misji, zamierzenia i celu controllingu dynamicznego można wskazać na zasadność spełniania przez controlling dynamiczny następujących podstawowych funkcji, takich jak:

- 1) funkcja rozwoju wiedzy środowisk pracowniczych,

³ Należy równocześnie podkreślić, że pojęcie misji controllingu rzadko pojawia się w literaturze przedmiotu. Spośród nielicznych przykładów misji controllingu można wskazać interpretacje E. Nowaka [Nowak 2002, s. 136] czy B. Kuca (B. Kuc krótkim stwierdzeniem „Zdążyć przed błędem” określił użyteczność controllingu w sensie ogólnym, zabierając głos podczas inauguracji konferencji naukowej nt. „Kontrola, controlling w zarządzaniu; tendencje, koncepcje, instrumenty”, WSzZiM, Warszawa 2002).



Rys. 1. Model procesowo-funkcjonalny controllingu dynamicznego jako narzędzia zarządzania kulturą zmian w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

2) funkcja konsolidowania środowisk pracowniczych przedsiębiorstwa wokół wartości, jaką jest idea działania odpowiedzialnego tych środowisk,

3) funkcja podtrzymywania ciągłości procesu zmian w przedsiębiorstwie.

Funkcje controllingu dynamicznego, będąc z założenia zbiorami relatywnych zadań, wskazują na to, co system controllingu musi w praktyce realizować, aby być systemem zgodnym z jego podstawową definicją, tzn. nadaną mu misją, przyjętym zamierzeniem i określonym zasadniczym celem. Dwa uniwersalne megaprocesy controllingowe, tzn. obserwowanie i interpretowanie skojarzone z funkcjami przypisanymi controllingowi dynamicznemu, określają jego pole zadaniowe, które tutaj

składa się z sześciu modułów zadaniowych. Budowa modelu zadaniowego stanowi trzecią fazę projektowania controllingu dynamicznego i wiąże się z projektowaniem zbiorów tych działań, które – służąc procesom obserwacji oraz interpretowania – będą odpowiednio przyczyniać się do rozwoju wiedzy środowisk pracowniczych, ich konsolidacji wokół idei działania odpowiedzialnego oraz podtrzymywania ciągłości zmian w przedsiębiorstwie (por. rys. 1).

5. Podsumowanie

W podsumowaniu należy podkreślić, że:

- Współczesnym przejawem postępujących przeobrażeń w zarządzaniu zmianami staje się traktowanie środowisk pracowniczych jako istotnego czynnika rozwoju przedsiębiorstw. Wyrazem starań w tym zakresie są dążenia do nadania kulturze zmian proaktywnego charakteru.
- Postulowanym narzędziem kształtowania proaktywnej kultury zmian w przedsiębiorstwie może być system controllingu dynamicznego. Controlling dynamiczny stanowi zintegrowany system weryfikacyjno-kontrolno-informacyjny, odpowiednio skorelowany z trybem dynamicznego planowania.
- Zaproponowana metodyka projektowania modelu controllingu dynamicznego składa się z trzech etapów:
- etap 1 – opracowanie misji, założenia oraz zasadniczego celu controllingu dynamicznego,
- etap 2 – wskazanie funkcji controllingu dynamicznego,
- etap 3 – budowa struktury zadaniowej controllingu dynamicznego.

Literatura

- Jędralska K., Sobczak-Woźniak B., *Metoda controllingu strategicznego i jej implementacja w zarządzaniu biznesem*, AE, Katowice 2001.
- Krajewska-Bińczyk E., *Kultura odpowiedzialności środowisk pracowniczych jako obszar problemowy tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, [w:] H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), *TRANS'07 – Wspólna Europa. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2007.
- Krajewska-Bińczyk E., *Wybrane aspekty interpretacji jakości systemu zarządzania zmianami*, [w:] J.L. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Wyd. Wydz. Zarządzania P.Cz., Częstochowa 2003.
- Łada M., Kozarkiewicz A., *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Nowak E., *Rola kontrolingu strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Rachunkowość a kontroling*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 947, AE, Wrocław 2002.

**THE USABILITY OF DYNAMIC CONTROLLING FOR PROACTIVE
APPROACH TOWARDS MANAGEMENT OF CHANGES
IN ENTERPRISES**

Summary

The paper describes the applications of the dynamic controlling as a tool for proactive orientation towards management of changes in enterprises. The usability of controlling was discussed with the special focus on the aspect of creating the culture of changes in an enterprise. Also, the paper gives the overview of the dynamic controlling as a tool for creating the proactive culture of changes and presents the methods used for the development of the dynamic controlling.