

Agnieszka Parkitna

Politechnika Wrocławska

IMPLEMENTACJA CONTROLLINGU DO ZARZĄDZANIA WYŻSZĄ UCZELNIĄ

1. Istota controllingu

Otoczająca nas rzeczywistość, priorytety gospodarki narodowej w połączeniu z coraz bardziej kapitałochłonnymi technologiami powodują, że w walce konkurencyjnej o finansowanie wydatków na resort nauki państwowe uczelnie wyższe bronią się przed zmniejszeniem nakładów w budżecie państwowym. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabierają umiejętności i możliwości stosowania narzędzi sterowania kosztami w zarządzaniu uczelnią wyższą. Narzędziem pozwalającym racjonalnie sterować kosztami i egzekwować osiągnięcie celów, na które zostały przeznaczone środki, jest controlling.

Controlling sprowadza się do zbioru reguł ułatwiających osiągnięcie celów organizacji gospodarczej, eliminowania przypadkowych zdarzeń, budowania systemu wczesnego ostrzegania przed niebezpieczeństwami, podejmowania działań niwelujących zakłócenia w procesie sterowania działalnością w przyszłości. Podstawowym zadaniem controllingu jest zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji przedsiębiorstwa i zagwarantowanie stabilności zatrudnienia, którą osiąga się przez tworzenie odpowiedniej struktury wewnętrznej w organizacji i zintegrowanie celów z systemem planowania oraz z systemem informacyjnym. Zadanie to jest realizowane przez tworzenie i aktualizację systemu planów, konstruowanie mierników i wskaźników oceny działalności przedsiębiorstwa oraz przygotowanie informacji dla podejmowania decyzji w drodze do osiągnięcia celów organizacyjnych [Staroń 2002, s. 165]. Przez wiązkę tych celów rozumie się: wzrost, rozwój oraz zysk. W Polsce controlling jest jeszcze stosunkowo młodą metodą zarządzania organizacją gospodarczą, która wciąż zyskuje na popularności [Koiński 2002, s. 62]. Zastosowanie controllingu w różnych sferach gospodarki i podmiotach gospodarczych coraz częściej kończy się sukcesem. Na bazie tych doświadczeń można pokusić się o rozważania na zastosowanie tego panaceum w uczelniach wyższych.

Należy jednak najpierw zastanowić się nad przyczynami, które powodują i utrudniają implementację controllingu do zarządzania wyższą uczelnią. Przyczyn braku powszechności właściwego stosowania controllingu należy doszukiwać się w złożoności procesu wdrażania controllingu, w szczególności w organizacjach gospodarczych. Jednakże przyczynami zasadniczymi są [Fjałkowska 2003, s. V-VII]:

- specyfika organizacji gospodarczej, jaką jest państwowa uczelnia wyższa, oraz sposób finansowania jej działalności,
- nadmierna biurokratyzacja i formalizacja oraz nadmiernie rozbudowane struktury organizacyjne,
- opór wobec zmian oraz niechęć do pozbycia się „przywilejów” biurokratycznych organizacji,
- niedostosowanie systemu księgowo-finansowego do potrzeb controllingu,
- brak systemu zarządzania informacjami lub niewłaściwy przepływ informacji w organizacji,
- brak umiejętności menedżerskich kadry kierowniczej jako konsekwencja wysokich kwalifikacji kierownictwa z zakresu różnych dziedzin nauki,
- trudności ze zmianą lub porzuceniem dotychczasowych sposobów działania,
- brak czytelności, przejrzystości i skuteczności systemów motywacji; często brak jakiegokolwiek systemu motywacyjnego,
- brak systemu i koncepcji zarządzania strategicznego.

Nie mniej ważne są również przyczyny uboczne, do których można zaliczyć [Fjałkowska 2003, s. VII]:

- uznanie controllingu jako leku naprawczego dla nieudolnego zarządzania,
- niewiedzę na temat innych warunków wdrażania i funkcjonowania controllingu oraz konieczność stosowania różnych narzędzi controllingu w poszczególnych obszarach działalności uczelni wyższej,
- próby wdrażania controllingu przez „implantację” przedsięwzięcia z innych podmiotów gospodarczych,
- zróżnicowanie oczekiwań ze strony różnych grup pracowników w stosunku do controllingu,
- dużą różnorodność interpretacji pojęciowej controllingu oraz brak możliwości oparcia się o standardowe rozwiązania,
- nadanie controllingowi racji bytu wyłącznie na poziomie operacyjnym z pominięciem zadań wyznaczonych controllingowi w strategii zarządzania,
- skupienie działań w zakresie controllingu tylko i wyłącznie na tzw. elementach twardych, łatwych do ilościowej analizy i bezpiecznych do obiektywnej interpretacji, pomijanie tzw. elementów miękkich jako mniej bezpiecznych,
- brak cierpliwości w oczekiwaniu na efekty na każdym szczeblu zarządzania,
- zbyt krótki i zbyt sztywno wyznaczony okres wdrożenia controllingu przy jednoczesnym oczekiwaniu preferencji działań w obszarze, w którym należy ciągle dążyć do stałego postępu.

2. Przesłanki do stosowania controllingu w zarządzaniu uczelnią wyższą

Konieczności zastosowania controllingu w zarządzaniu uczelnią wyższą należy, moim zdaniem, dopatrywać się w obecnej sytuacji gospodarczej, która zmusza wiele polskich uczelni wyższych do poszukiwania optymalnych rozwiązań w procesie podejmowania decyzji, szukania nowych źródeł finansowania działalności oraz alokowania kapitałów. Jednak znalezienie złotego środka jest wręcz niemożliwe [Parkitna 2002b]. Kulpiński [Hendry, Pettigrew 1986] twierdzi, że stosowanie wszelkich dostępnych metod wcale nie gwarantuje utrzymania pozycji rynkowej, a w przypadku uczelni wyższej nie zapewni jej prestiżu i stabilizacji lokowania w rankingach potencjalnych jej kandydatów, przeciwnie – wręcz osłabia ją przez wprowadzenie chaosu informacyjnego, dlatego wprowadzenie takich rozwiązań musi być ściśle dopasowane do profilu organizacji i jej specyfiki. Do tych rozwiązań należy controlling. Bez controllingu działania te są nieprzewidywalne i prowadzone w sposób intuicyjny, a przez to uzyskane wyniki są dalekie od optymalnych. Ważne jest wprowadzenie monitoringu otoczenia przy uwzględnieniu słabych i mocnych sygnałów. Z punktu widzenia zarządzania controlling jest niezbędny do koordynowania systemu zarządzania w samodzielnie działających strukturach organizacyjnych w postaci centrów odpowiedzialności, co jest dla wyższej uczelni i przedsiębiorstw przyszłością nowoczesnej filozofii działania jednostki [Pawluk, Kulik 2002, s. 71]. Ponadto controlling jest kompleksowym systemem zarządzania obejmującym całość obszaru na różnych poziomach zarządzania, wśród których można wyróżnić controlling strategiczny i operatywny.

Szczególnego znaczenia w controllingu strategicznym nabiera wzajemna koordynacja działalności pomiędzy poszczególnymi systemami zarządzania strategicznego, która rozumiana jest jako strategiczne planowanie, kontrola oraz posiadanie rzetelnego systemu informacyjnego [Nesterak 2002, s. 50]. Strategiczny controlling ukierunkowany jest na badanie sytuacji uczelni wyższych, głównie za pomocą metod rachunkowych, oraz osiąganie bieżących celów w zakresie pozyskiwania kapitałów. Zajmuje się on zapewnieniem długotrwałej egzystencji organizacji poprzez lepsze i wcześniejsze dopasowanie możliwości organizacji do wymogów otoczenia [Osbert-Pociecha, Karaś 1996b, s. 26]. Wprowadzenie controllingu strategicznego do zarządzania wyższą uczelnią związane jest niejako z priorytetowym wdrożeniem controllingu operatywnego [Osbert-Pociecha, Karaś 1996a, s. 33]. Controlling strategiczny stwarza warunki organizacyjne opracowania planów i kontroli przy jednoczesnym uzgodnieniu z planem operacyjnym. Controlling strategiczny ma sens tam, gdzie planowanie strategiczne nie jest jednorazowe, a stanowi proces ciągły. Ponadto do controllingu należy planowanie samego procesu planowania. Controlling strategiczny przygotowuje i opracowuje wymagane dokumenty planistyczne, które wspierają procesy planowania i kontroli [Kostyrko 2001, s. 83]. Decyzje podjęte w ramach strategicznego controllingu same są obciąż-

żone ryzykiem, dlatego winny być stale badane ze względu na możliwość błędu. Z kolei controlling operatywny jest ukierunkowany na osiągnięcie bieżących celów organizacji w zakresie zyskowności [Wierzbicki 1994, s. 11]. Zastosowanie controllingu strategicznego w zarządzaniu uczelnią wyższą wynika z następujących przyczyn [Sekuła 1998, s. 52]:

1. Wyniki ekonomiczne sprowadzone do zarządzania gotówką operatywną wymagają ustalenia przyszłych potencjałów sukcesu, stąd pomiędzy nimi powinny występować ściśle zależności, które należy poddać analizie, synchronizacji oraz koordynacji.

2. Ustalone cele strategiczne powinny uwzględniać zarówno możliwości, szanse, jak i zagrożenia, z jakimi może zetknąć się uczelnia wyższa w przyszłości. Do ustalenia przyszłych wielkości zasobów konieczne jest uwzględnienie posiadanych obecnie zasobów w powiązaniu z ich wybraną koncepcją strategii we wszystkich obszarach funkcjonowania uczelni wyższej.

3. W celu zapewnienia długookresowej egzystencji i rozwoju należy przewidzieć zadania oraz sposoby ich realizacji.

4. Przeprowadzanie ciągłej weryfikacji przyjętych w fazie planowania celów, których uczelnia wyższa ze względu na dynamicznie zmieniające się otoczenie nie jest w stanie zrealizować.

Controlling operatywny koncentruje się na zadaniach, do których należą sterowanie i planowanie płynności i kontrola rentowności [Nowak 1996, s. 43]. W centrum działań controllingu operacyjnego znajdują się następujące procesy: określenie celów głównych i częściowych, opracowanie planów działań na budżety, ustalenie poszczególnych wskaźników, kontrola procesu realizacji strategii, sporządzanie sprawozdań, sterowanie procesem realizacji strategii, zapewnienie możliwie aktywnego i konstruktywnego współdziałania członków organizacji w ramach powyższych procesów [Goliszewski 1991, s. 28]. Controlling operatywny nastawiony jest na badanie osiągania celów przedsiębiorstw i związanych z nim działań za pomocą metod ilościowych. Controlling operatywny ma wspierać na wiele sposobów zarządzanie operatywne, przy czym wnosi on wkład do polepszenia jego sprawności. Czyni to przez tworzenie przydatnych struktur organizacyjnych albo instrumentów z zakresu polityki kadrowej, utworzenie systemu informacyjnego, przygotowanie systemów wskaźników i przez procedurę planowania operatywnego i budżetowania, z pomocą których przetwarzanie i uzyskiwanie informacji może ulec poprawie [Staeinmann, Scherer 1998, s. 11]. Controlling operatywny ukierunkowany jest na badanie sytuacji przedsiębiorstwa głównie za pomocą metod rachunkowych oraz osiąganie bieżących celów w zakresie zysku [Osbert-Pociecha, Karaś 1996b, s. 26], tak więc controlling strategiczny uwzględnia długotrwałą egzystencję [Mayer, Mann 1992, s. 9], rozwój przedsiębiorstwa przez odpowiednio wyprzedzające adaptowanie się do otoczenia lub adaptowanie się w pewnej mierze do wymagań, jakie wynikają z celów strategicznych. Zakres controllingu strategicznego wykracza daleko poza mierzenie i ocenę rzeczywistych korzyści.

3. Zasady wdrożenia controllingu na uczelniach wyższych

Przy projektowaniu i wdrażaniu controllingu należy kierować się pewnymi ogólnymi zasadami, aby stworzyć system uniwersalny i kompleksowy, wspomagający proces podejmowania decyzji zarządzaniu uczelnią wyższą. Do zasad tych należą [Grudzewski, Zach, Zabielska 2001]:

1. Zaprojektowanie efektywnego systemu informatycznego.
2. Zaprojektowanie i wdrożenie efektywnego systemu organizacyjnego.
3. Zaprojektowanie i wdrożenie efektywnego systemu.

Wdrażanie controllingu na uczelni wyższej wymaga przyjęcia odpowiedniego sposobu myślenia ukierunkowanego na osiąganie celów. Musi on być zachowany w codziennych działaniach przy podejmowaniu decyzji na różnych szczeblach zarządzania. Wdrożenie controllingu to proces stopniowy, który musi być rozłożony w czasie. Należy go traktować w sposób systemowy, kompleksowy, rozpatrując wszelkie istotne elementy wraz z występującymi zależnościami wewnętrznymi i powiązanymi z otoczeniem [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 60]. Program wdrożenia controllingu może być przeprowadzony według schematu [Bieniok 1997, s. 282-284]:

1. Przekonanie wszystkich pracowników, a przede wszystkim konwentu rektorów i dziekanów, co do potrzeby wdrożenia controllingu oraz podjęcie odpowiednich decyzji uruchamiających proces inicjacji prac wdrożeniowych.

2. Przygotowanie kadry kierowniczej wyższej uczelni do nowych zadań poprzez szerokie szkolenia.

3. Powołanie controllera i zespołu zadaniowego do opracowania założeń projektowych „zarządzania przez controlling” oraz harmonogramu wdrożeniowego.

4. Weryfikacja założeń i ich uzupełnianie lub opracowanie od podstaw bazy normatywnej dotyczącej: rekonstrukcji procesów planowania, identyfikacji związków kooperacyjnych między wydziałami, ustalenia sposobu ewidencji zadań oraz zaprojektowania systemu, rekonstrukcji i obiektywizacji systemu ocen wyników poszczególnych centrów, rekonstrukcji systemu wynagradzania.

5. Wyodrębnienie centrów odpowiedzialności, a także ustalenie zasad i warunków współpracy z komórką controllingu i innymi komórkami.

6. Wybór miejsca pierwszego zastosowania controllingu w wyższej uczelni po to, by sukces tego *novum* udowodnił celowość stosowania controllingu także w innych obszarach.

7. Stopniowe przesuwanie zadań controllingu na całą działalność uczelni wyższej.

8. Funkcjonowanie controllingu na całej uczelni wyższej.

W fazie początkowej wdrażania controllingu będziemy musieli przezwyciężyć strach i niechęć pracowników do zmian, co można uzyskać, decydując się na szkolenie i informowanie pracowników, bezpośrednie uczestnictwo we wdrożeniu, negocjacje i uzgodnienia, manipulacje. Kolejną przeszkodą do pokonania przy wdrażaniu controllingu będą bariery wynikające ze specyfiki branżowej, tradycji

oraz ustalonych zwyczajów i procedur zarządzania uczelnią wyższą, a także [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 65]:

- brak systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie, stosowanie przestarzałych przekrojów ewidencji księgowej kosztów,
- rozmyte zakresy kompetencji między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, brak powiązań pomiędzy zakresem uprawnień a zakresem odpowiedzialności poszczególnych komórek,
- brak fachowców i praktyków w obszarze controllingu, mocno utrwalone stare systemy zarządzania i procedury decyzyjne, które bardzo trudno poddają się procesowi ewolucji.

Oprócz ustalenia stylu zarządzania powinny zostać wypracowane najważniejsze zasady zarządzania. Podstawę zaś skutecznego funkcjonowania stanowią wstępne prace organizacyjne i ich procedury. Do warunków wstępnych wdrożenia controllingu możemy zaliczyć:

- ustalenie stylu kierowania,
- opracowanie ogólnej koncepcji i zasad zarządzania, motywowanie pracowników do realizacji misji wyższej uczelni,
- organizacja controllingu na wyższej uczelni,
- reorganizacja struktury organizacyjnej pod kątem wdrażania controllingu,
- wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności na tle proponowanej struktury organizacyjnej.

Jak wynika z przytoczonych rozważań, controlling w Polsce nie jest jeszcze zjawiskiem powszechnym wśród uczelni wyższych. Powinien być fundamentalną ideą przyszłości, która poprowadzona z uwagą i według indywidualnych reguł może stać się kluczowym elementem strategii wyższych uczelni, a tym samym czynnikiem ich sukcesu. Idea controllingu zmusi staroświeckie formy myślenia i zasady organizacyjne do dopasowania się do globalnych, politycznych i ekonomicznych zmian i do poszerzających się horyzontów intelektualnych pracowników [Fjałkowska 2003, s. XVI]. Modernizacja i rozwój uczelni wyższych zależą od umiejętności długofalowego przewidywania i dostosowania do zmiennych warunków [Parkitna 2002, s. 193]. Bez controllingu działania te są nieprzewidywalne i prowadzone w sposób intuicyjny, a przez to uzyskane wyniki są dalekie od optymalnych.

Niniejszy artykuł stanowi wstęp do utworzenia procedury wdrażania controllingu na wyższej uczelni. W dalszych badaniach autor proponowane procedury uszczegółowi i odniesie się też do kosztów proponowanego zastosowania controllingu w szkole wyższej. Artykuł ten stanowi przyczynek do dalszej dyskusji nad wagą tematu.

Literatura

- Bieniok H., *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 1997.
Bieñkowska A., Kral Z., Zabłocka-KluczkA., *Koncepcje controllingu*, Raport PWR serii PRE nr 29, Wrocław 2001.

- Bieńkowska A., *Perspektywy rozwoju controllingu*, [w:] *Funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmiennym otoczeniu III* (cz. I), WSM, Legnica 2003.
- Brzezin W., *Rachunkowość zarządcza a controlling*, „Poradnik Gazety Prawnej” 2000 nr 24.
- Fjałkowska D., *Moda na controlling*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003 nr 1.
- Goliszewski J., *Controlling operacyjny* (cz. I), „Przegląd Organizacji” 1991 nr 7.
- Grudzewski W., Zach I., Zabielska B., *Controlling instrumentem nowoczesnego zarządzania*, „Biznes Reporter” 2001 nr 4, www.biz.reporter.pl, 2001.
- Hendry C., Pettigrew A., *The Practice of Strategic Human Resource Management*, „Personnel Review” 1986 no 15.
- Hubert G.P., Glick W.H., *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press, Oxford 1995.
- Koiński J., *Controlling – koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem czy narzędzie wspomagające zarządzanie?*, [w:] *Controlling – koncepcje, wdrożenia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 956, AE, Wrocław 2002.
- Kostyrko A.L., *Controlling jako narzędzie zarządzania finansami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001 nr 8.
- Major A., *System controllingu w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe SEMPER, Warszawa 1998.
- Mayer E., Mann R., *Controlling w twojej firmie*, Warszawa 1992.
- Nahotko S., *Podstawy controllingu finansowego*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000.
- Nesterak J., *Controlling. System oceny ośrodków odpowiedzialności*, ANVIX, Kraków 2002.
- Nowak E. (red.), *Podstawy controllingu*, AE, Wrocław 1996.
- Olech S., *Tendencje rozwojowe controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 1999 nr 2.
- Osbert-Pociecha G., Karaś M., *Ocena absorpcji controllingu strategicznego przez polskie przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1996a nr 5.
- Osbert-Pociecha G., Karaś M., *Rola controllingu strategicznego w zarządzaniu w warunkach gospodarki rynkowej*, „Przegląd Organizacji” 1996b nr 4.
- Parkitna A., *Controlling jako element właściwego zarządzania w zmiennym otoczeniu*, [w:] *Funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmiennym otoczeniu*, WSM, Legnica 2002a.
- Parkitna A., *Controllingowe zarządzanie kadrami – wybór czy konieczność*, Zeszyty Naukowe II Konferencji Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów, Wrocław 2002b.
- Pawluk A., Kulik E., *Koncepcja funkcjonowania controllingu we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] *Controlling – koncepcje, wdrożenia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 956, AE, Wrocław 2002.
- Pilarczyk B., Kwiatek P., *Zastosowanie controllingu w działalności marketingowej przedsiębiorstwa*, [w:] R.B. Kuc (red.), *Kontrola i controlling w zarządzaniu*, Wydawnictwo WSZiM, Warszawa 2002.
- Piotrowicz A., *Czynniki określające strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”.
- Sekuła Z., *Controlling strategiczny*, „Przegląd Organizacji” 1998 nr 7-8.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
- Staenmann H., Scherer A.G., *Strategiczny i operacyjny controlling. Propozycja metodologicznego określenia pojęć*, „Organizacja i Kierowanie” 1998 nr 1.
- Staroń R., *Controlling w procesach funkcjonowania miasta*, [w:] R.B. Kuc (red.), *Kontrola i controlling w zarządzaniu*, Wydawnictwo WSZiM, Warszawa 2002.
- Weber J., *Wprowadzenie do controllingu*, Profit, Katowice 2001.
- Wierzbicki K., *Zakres działania i formy organizacyjne controllingu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1994 nr 4.

THE IMPLEMENTATION OF CONTROLLING IN MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS AT UNIVERSITY LEVEL

Summary

The author presents the essence of controlling and the premises of its using in management of educational institutions at university level. The reasons for the lack of proper use of controlling in this type of institutions were shown. Rules for implementing controlling were discussed.