

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks)	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox)	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects)	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Agnieszka Bienkowska

Politechnika Wroclawska

e-mail: agnieszka.bienkowska@pwr.edu.wroc.pl

O DOJRZAŁOŚCI CONTROLLINGU

ABOUT MATURITY OF CONTROLLING

DOI: 10.15611/pn.2016.421.02

JEL classification: M10, M40

Streszczenie: Celem opracowania jest przedstawienie istoty dojrzałości controllingu, opartej na założeniach cyklu PDCA Deminga. W pełni dojrzały controlling to metoda, która z jednej strony w stopniu przynajmniej minimalnym spełnia wymagania, z drugiej zaś, z uwagi na zdobyte w czasie doświadczenie, potrafi dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu i w samej organizacji. W tym kontekście omówiono zagadnienia implementacji, funkcjonowania, oceny i doskonalenia systemu controllingu w organizacji jako odpowiedniki etapów PLAN, DO, CHECK, ACT. Na tym tle zaprezentowano metodykę oceny dojrzałości będącej funkcją osiągniętego poziomu dojrzałości oraz spełnienia wymagań dotyczących controllingu na każdym z poziomów. Określono matematyczną formułę oceny dojrzałości controllingu jako funkcję osiągniętego przez controlling poziomu dojrzałości oraz spełnienia wymagań dotyczących controllingu na każdym z poziomów.

Słowa kluczowe: controlling, dojrzałość controllingu, rozwiązania controllingu.

Summary: The aim of this paper is to clarify the nature of the maturity of controlling in organizations on assumptions Deming's PDCA cycle. A fully mature controlling is a method that – on the one hand – at the minimal level meets the requirements, and – on the other hand – can adapt to the changing environment and changing organization. In this context the issues of implementation, operation, evaluation and improvement of the system of controlling as the equivalent stages of PLAN, DO, CHECK, ACT were discussed. On this background, the maturity assessment method was presented as a function of achieved maturity level and meeting the requirements for controlling in organizations. The mathematical formula of maturity of controlling was defined as the function of achieved level of maturity by controlling and meeting the requirements for controlling at every level.

Keywords: controlling, maturity of controlling, solutions of controlling.

1. Wstęp

Pojęcie dojrzałości przywoływane jest w nauce o zarządzaniu stosunkowo często, zarówno w szerokim ujęciu, jak i wąskim. Rozpatrując zatem w pierwszej kolejności kwestię dojrzałości szeroko, czyli odnosząc pojęcie to do organizacji jako całości, należy m.in. przywołać koncepcję cyklu życia organizacji. Można wówczas stwierdzić, że etap dojrzałości organizacji związany jest z pewnym okresem jej funkcjonowania na rynku. W czasie tym organizacja osiąga pewną stabilizację oraz równowagę, co wiąże się z umiejętnością reagowania na zmiany zachodzące zarówno w niej samej, jak i jej otoczeniu. Istotną rolę w osiąganiu dojrzałości odgrywa więc doświadczenie, a immanentnie związane z dojrzałością są zdolności przystosowawcze.

W nieco węższym kontekście można odnosić pojęcie dojrzałości do koncepcji i metod zarządzania. W literaturze przedmiotu mówi się przykładowo o dojrzałości procesowej organizacji. Wyraża się ona „zakresem, w jakim procesy są formalnie zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne” [Grajewski 2009, s. 385]. W literaturze prezentowane są różnorodne modele dojrzałości procesowej (ich omówienie zawierają przykładowo prace: J. Czekaja [2009], A. Bitkowskiej [2009], P. Grajewskiego [2012] czy J. Auksztola i M. Chomuszko [2012]). W piśmiennictwie z zakresu zarządzania można odnaleźć również zapisy dotyczące dojrzałości w sferze jakości. R. Wolniak pisze o dojrzałości systemu zarządzania jakością [Wolniak 2011]. Autor na podstawie badań dokonuje oceny dojrzałości systemów zarządzania jakością badanych polskich organizacji, mających certyfikowany system zarządzania jakością, wykorzystując w tym celu opracowane narzędzie badawcze (kwestionariusz ankietowy) i system autorskich wag [Wolniak 2011]. Ponadto E. Skrzypek wspomina o dojrzałości jakościowej, wpływającej bezpośrednio na wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo [Skrzypek 2013]. Autorka pokazuje zależności zachodzące między dojrzałością jakościową a efektywnością finansową i ekonomiczną, a także przedstawia model doskonalenia zarządzania organizacją z uwzględnieniem między innymi dojrzałości jakościowej [Skrzypek 2014]. Pojęcie dojrzałości odnoszone jest również do systemu rachunku kosztów [Zieliński 2015]. T.M. Zieliński w opracowanym przez siebie modelu przyjął, że „każdy z kolejnych poziomów dojrzałości rozwija poprzedni poziom rachunku kosztów, co oznacza, że wysiłki poniesione na osiągnięcie poprzedniego poziomu mogą zostać zachowane lub zweryfikowane. Rozwój rachunku kosztów wyraża się z jednej strony doskonaleniem zasad i założeń, a z drugiej – powstawaniem nowych koncepcji” [Zieliński 2015, s. 28].

W tym kontekście nie dziwi, że również w odniesieniu do controllingu używane jest pojęcie dojrzałości. K. Nowosielski prezentuje autorski model dojrzałości controllingu, w którym proponuje kolejne poziomy organizacyjnego zaawansowania controllingu, przy czym poziom najwyższy jest poziomem pożądanym (docelowym) [Nowosielski 2013]. K. Nowosielski zakłada przy tym, że „od momentu pierwszego uruchomienia do pełnej przydatności koncepcji controllingu do użytku wiedzie dłu-

ga droga, w trakcie której konieczne są wielokrotne modyfikacje, a nawet redukcje niektórych rozwiązań. Nie ma możliwości, aby w tym obszarze przedsiębiorstwo od razu osiągnęło najwyższy poziom rozwoju” [Nowosielski 2013].

Niezależnie od wspomnianych powyżej dokonań, w niniejszym opracowaniu przedstawiony zostanie pogląd autorki na kwestię dojrzałości controllingu. Celem opracowania jest przedstawienie istoty dojrzałości controllingu opartej na założeniach cyklu PDCA E. Deminga. Przedstawiony cel ma przede wszystkim charakter teoriopoznawczy, stąd też do jego osiągnięcia wykorzystano metodę krytycznej analizy współczesnego piśmiennictwa. Niezależnie od tego zaproponowano autorską koncepcję oceny dojrzałości controllingu jako funkcji poziomu dojrzałości oraz spełnienia wymagań dotyczących controllingu w organizacji, która w istocie rzeczy, finalnie powinna odznaczać się walorem aplikacyjnym. Dyskusję zaczęto jednak od samego zagadnienia dojrzałości.

2. Istota dojrzałości controllingu

Według *Słownika języka polskiego* „dojrzałość” to stan czegoś lub kogoś ostatecznie uformowanego, osiągnięcie docelowego etapu rozwoju lub procesu kształtowania. „Dojrzały” to „osiągający doskonałość, w pełni ukształtowany, mający wszystkie typowe cechy” [*Słownik*].

W świetle przedstawionej definicji wydaje się, że dojrzałość jest pojęciem raczej statycznym. Oznacza docelowy stan osiągną w czasie. Stan ten z kolei charakteryzować się powinien określonymi, w pewnym sensie doskonałymi cechami, których nie nabywa się od razu, ale osiąga się w czasie. Dojrzałość zatem to także doświadczenie. Zastanawia jednak, czy w nauce o zarządzaniu można jednoznacznie i trwale wskazać jakiegokolwiek doskonałe cechy, którymi powinna odznaczać się organizacja, proces, system, tak aby można było uznać je za dojrzałe. Zwłaszcza w sytuacji, gdy jedyną stałą rzeczą w organizacji jest zmiana, a większość organizacji funkcjonuje w dynamicznie zmieniającym się bądź burzliwym otoczeniu. A zatem organizacja musi permanentnie reagować na to, co dzieje się w środowisku i reagować – między innymi przez stałe doskonalenie samej siebie, jak również systemów czy procesów będących jej składowymi. Jak zatem określić owe doskonałe cechy, które powinny przesądzać o dojrzałości, skoro większość z nich jest zmienna w czasie?

Wydaje się, iż pewnym pomysłem może być stwierdzenie, że nadrzędną cechą decydującą o pełnej dojrzałości organizacji, procesu czy systemu jest jej/jego elastyczność i – nabyta przez doświadczenie – umiejętność dostosowywania się do zachodzących zmian [Bieńkowska 2015]. Elastyczność wydaje się przesądzać o pożądanej „dynamicznej równowadze”, o której pisze B. Wawrzyniak [1987, s. 142]. A zatem przez pojęcie w pełni dojrzałej organizacji czy systemu i procesu należy rozumieć organizację/system/proces, które odznaczają się pewnymi typowymi, pożądanymi cechami i spełniają określone, typowe wymagania, ale także (a właściwie przede wszystkim) potrafią zmieniać się w czasie w kontekście nowych potrzeb

pojawiających się zarówno w organizacji, jak i jej otoczeniu [Bieńkowska 2015]. W tym ujęciu dojrzałość i doskonałość nie są synonimami, chyba że dojrzałość traktuje się jako jeden z atrybutów doskonałości.

W powyższym ujęciu można również mówić o dojrzałości controllingu jako o metodzie wspomaganie zarządzania [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 1998]. A zatem w pełni dojrzały controlling to metoda, która z jednej strony w stopniu przynajmniej minimalnym spełnia wymagania (stawiane np. klientom wewnętrznym), z drugiej zaś, z uwagi na zdobyte w czasie doświadczenie, potrafi dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu i w samej organizacji. Dojrzały controlling nie musi być doskonałym controllingiem (o ile w ogóle można mówić o doskonałości controllingu). Ważna jest – z uwagi na zmienne otoczenie – umiejętność dostosowywania rozwiązań controllingu do zmian zachodzących zarówno w organizacji, jak i jej otoczeniu. Ta z kolei związana jest z doświadczeniem. Owo doświadczenie oraz konieczność dostosowywania się do zmian determinuje *de facto* personifikację controllingu, co oznacza niezbędność zaangażowania się osób (controllerów), których atrybutem jest właśnie doświadczenie oraz umiejętność dostosowywania się do zmian.

Z pojęciem dojrzałości controllingu związane są pojęcia jego jakości i efektywności, a tym samym jakości jego rozwiązań. O ile jakość controllingu rozumiana jest jako (jakość produktów controllingu) „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości produktów (usług, świadczeń) controllingu spełnia wymagania przede wszystkim odbiorców tych produktów (menedżerów i/lub innych odbiorców w organizacji), ale także controllerów – jako realizatorów idei controllingu” [Bieńkowska 2015a], a efektywność controllingu oznacza „relację (stosunek) rezultatów funkcjonowania controllingu w organizacji do kosztów tego funkcjonowania” [Bieńkowska 2015a], o tyle jakość rozwiązań controllingu (w tym rozwiązań funkcjonalnych, organizacyjnych i instrumentalnych) stanowi „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości rozwiązań controllingu spełnia wymagania w pierwszej kolejności controllerów, gdyż to oni korzystają w sposób bezpośredni z tych rozwiązań, są więc bezpośrednimi ich użytkownikami, ale także – a może przede wszystkim – w sposób pośredni odbiorców usług controllingowych (pozostałych interesariuszy controllingu)” [Bieńkowska 2015a]. Przy tym jakość rozwiązań controllingu wprost wpływa na jakość i efektywność controllingu. W tym ujęciu efektywny controlling odznaczający się odpowiednią jakością, a tym samym posiadający rozwiązania o odpowiedniej jakości jest warunkiem wstępnym, determinującym jego dojrzałość. Oznacza to, że bądź źle wdrożone, bądź źle rozwiązania controllingu przesądzą o braku jego dojrzałości.

Wobec powyższego proponuję, aby podstawę tak rozumianej koncepcji dojrzałości controllingu stanowił cykl PDCA. Zakładam, że w pełni dojrzały system controllingu przynajmniej raz przeszedł przez cały cykl E. Deminga. W innych przypadkach będzie można mówić o określonym poziomie dojrzałości controllingu. Podmiotem, do którego odnosić się będzie cykl PDCA, jest wprost system controllingu (rozumiany jako zbiór rozwiązań controllingu i powiązań między rozwiązaniami), a zatem mówić się będzie o:

- implementacji systemu controllingu (PLAN),
- funkcjonowaniu systemu controllingu (DO),
- ocenie systemu controllingu (CHECK),
- doskonaleniu systemu controllingu (ACT).

Implementacja systemu controllingu (PLAN) jest procesem złożonym i najczęściej długotrwałym [Bieńkowska 2015a]. Obejmuje ona bowiem szeroko zakrojone prace przygotowawcze, dotyczące między innymi:

- przeprowadzenia audytu istniejącej sytuacji w zakresie zarządzania, w tym zwłaszcza procesów zachodzących w jego ramach (w aspekcie wspomaganie wyznaczonych obszarów przez controlling);
- określenia celów controllingu w organizacji;
- opracowania spójnego systemu rozwiązań funkcjonalnych, organizacyjnych i instrumentalnych controllingu uwzględniających uwarunkowania odnoszące się zarówno do organizacji, jak i jej otoczenia;
- podjęcia decyzji o implementacji i wdrożenie opracowanych rozwiązań przez stosowne organy (np. kierownictwo organizacji, dział controllingu);
- upowszechnienia systemu controllingu wśród jego interesariuszy.

Należy podkreślić, iż implementacja controllingu jest etapem trudnym, ale jest to dopiero pierwszy krok na drodze do osiągnięcia celów zakładanych przez controlling. Oznacza to, że wdrożenie systemu controllingu nie może stać się celem samym w sobie.

Zatwierdzony w procesie implementacji system controllingu zaczyna funkcjonować (DO), mając zdefiniowane cele. Zwłaszcza w początkowym okresie funkcjonowania systemu istotne jest, aby na bieżąco monitorować przebiegające w jego ramach procesy, zwłaszcza pod kątem zgodności przebiegu procesów z przyjętymi założeniami. Ważne jest zwłaszcza, aby każdy interesariusz controllingu miał możliwość zgłaszania wszelkich uwag dotyczących funkcjonowania systemu. Uwagi te powinny być nie tylko gromadzone, ale i analizowane. Powinny być również wyciągane z nich wnioski odnoszące się do kształtu wszystkich rodzajów rozwiązań controllingu.

Ocena systemu controllingu (CHECK) to kolejny etap cyklu PDCA. Ważne jest, aby system controllingu podlegał nie tylko ocenie okresowej, ale i bieżącej; nie tylko zewnętrznej, ale także wewnętrznej, zwłaszcza pod kątem jego dopasowania do warunków wewnętrznych i zewnętrznych odnoszących się do organizacji. Etap CHECK to sprawdzenie, czy zaplanowany sposób działania przyniósł spodziewane rezultaty, a także gruntowne przeanalizowanie rezultatów pod kątem stwierdzenia skuteczności controllingu (a zatem sprawdzenie, czy cele stawiane przed controllingiem są osiągalne). Jednocześnie powinna być weryfikowana opisywana wyżej jakość controllingu, jak również jego efektywność.

W wyniku przeprowadzonej oceny mogą zostać zidentyfikowane zarówno potencjalne, jak i istniejące słabe strony systemu controllingu w organizacji. W wyniku sprzężenia zwrotnego (a także wyprzedzającego) w etapie doskonalenia (ACT) po-

winy zostać wypracowane działania korygujące lub zapobiegawcze, które pozwolą na udoskonalenie systemu controllingu, a w konsekwencji doprowadzą do podniesienia poziomu jego jakości i efektywności. Co więcej, jeśli nowy sposób działania (wypracowany w wyniku działań korygujących i zapobiegawczych) przynosi lepsze rezultaty, to powinno się uznać go w kolejnej pętli cyklu PDCA za normę (obowiązującą procedurę), zestandaryzować i monitorować jego stosowanie.

3. Ocena dojrzałości controllingu oparta na zasadach cyklu PDCA – na podstawie: [Bieńkowska 2015a]

Przedstawiona poniżej koncepcja oceny dojrzałości controllingu jest propozycją autorską. Z uwagi na walor uniwersalności założeń koncepcji wstępnie przedstawiona została w pracy [Bieńkowska 2015a] w odniesieniu do systemów zapewnienia jakości kształcenia. W niniejszym opracowaniu zaproponowano jej adaptację do celów oceny dojrzałości controllingu.

Wobec powyższego, a także w kontekście założeń dotyczących zarówno istoty dojrzałości controllingu, jak i wykorzystania w tej koncepcji cyklu PDCA, można stwierdzić, że dojrzałość controllingu jest funkcją osiągniętego przez controlling poziomu dojrzałości oraz spełnienia wymagań dotyczących controllingu na każdym ze zdefiniowanych poziomów. Jest to zatem funkcja dwóch zmiennych:

$$D(PD; SW),$$

gdzie: D – dojrzałość controllingu; PD – poziom dojrzałości controllingu; SW – spełnienie wymagań na danym poziomie.

Wartość dojrzałości controllingu wyznaczana jest według następującego algorytmu:

- KROK 1 – weryfikowane jest, czy w minimalnym stopniu spełnione są wymagania odnoszące się do poziomu „implementacja controllingu”; jeśli tak, to PD przyjmuje wartość 1;
- KROK 2 – oceniane jest, w jakim stopniu spełnione są wymagania na poziomie $PD = 1$, $SW(1)$ przyjmuje wartość 1, 2, 3, 4 – w zależności od (rosnącego) stopnia spełnienia wymagań na poziomie „implementacja controllingu”; należy wziąć pod uwagę, iż pożądanym stopień spełnienia wymagań równoważny jest z oceną „w maksymalnym stopniu spełnia wymagania”; przekroczenie stawianych wymagań jest rekomendowane, ale może być traktowane jedynie jako ocena dodatkowa;
- KROK 3 – weryfikowane jest, czy w minimalnym stopniu spełnione są wymagania odnoszące się do poziomu „funkcjonowanie controllingu”; jeśli tak, to PD przyjmuje wartość 2 (w przypadku poziomu $PD = 2$ punktacja SW mnożona jest przez 2 – wzrost wagi poziomu dla dojrzałości controllingu);
- KROK 4 – oceniane jest, w jakim stopniu spełnione są wymagania na poziomie $PD = 2$, $SW(2)$ przyjmuje wartość 2, 4, 6, 8 powiększoną o wartość $SW(1)$ w zależności od (rosnącego) stopnia spełnienia wymagań;

- KROK 5 – weryfikowane jest, czy w minimalnym stopniu spełnione są wymagania odnoszące się do poziomu „ocena controllingu”; jeśli tak, to PD przyjmuje wartość 3 (w przypadku poziomu $PD = 3$ punktacja SW mnożona jest przez 3);
- KROK 6 – oceniane jest, w jakim stopniu spełnione są wymagania na poziomie $PD = 3$, $SW(3)$ przyjmuje wartość 3, 6, 9, 12 powiększoną o wartość $SW(1)$ i $SW(2)$ – w zależności od (rosnącego) stopnia spełnienia wymagań;
- KROK 7 – weryfikowane jest, czy w minimalnym stopniu spełnione są wymagania odnoszące się do poziomu „doskonalenie controllingu”; jeśli tak, to PD przyjmuje wartość 4 (w przypadku poziomu $PD = 4$ punktacja SW mnożona jest przez 4);
- KROK 8 – oceniane jest, w jakim stopniu spełnione są wymagania na poziomie $PD = 4$, SW przyjmuje wartość 4, 8, 12, 16 powiększoną o wartość $SW(1)$, $SW(2)$ i $SW(3)$ – w zależności od (rosnącego) stopnia spełnienia wymagań;
- KROK 9 – za **w pełni dojrzały można uznać controlling, który przynajmniej w minimalnym stopniu spełnia stawiane przed nim wymagania odnoszące się do poziomu „doskonalenie controllingu” i charakteryzuje się osiągnięciem $PD = 4$** , gdyż wtedy można uznać, że ma umiejętność doskonalenia, a zatem reagowania na zmiany zachodzące w organizacji i jej otoczeniu.

Niewielkim znakiem zapytania w omawianej koncepcji jest sytuacja, w której ze względu zarówno na stabilne otoczenie oraz stabilną sytuację wewnętrzną organizacja nie musi się zmieniać. Wówczas nie ma ona możliwości na osiągnięcie $PD = 4$. Należy wówczas uznać, iż, jeśli tylko w maksymalnym stopniu spełnia wymagania w ramach $PD = 3$, to można mówić o jej dojrzałości. Sytuacja taka jest jednak możliwa w rozważaniach natury teoretycznej.

W ujęciu ogólnym matematycznym dojrzałość mierzona jest za pomocą wzoru:

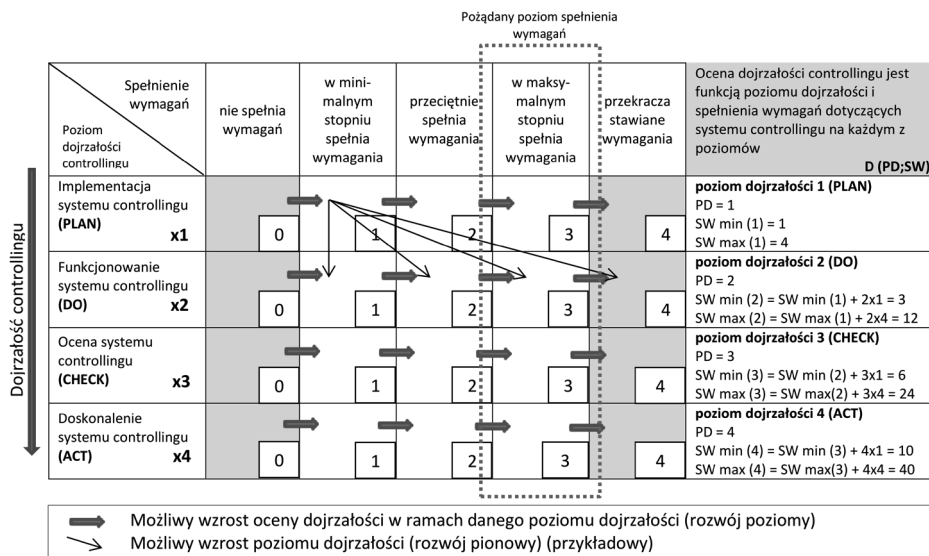
$$D(PD, SW) = D = \sum_{PD=1}^4 PD \times SW,$$

dla każdego PD , dla którego $SW(PD - 1) \neq 0$, gdzie $PD = 1, \dots, 4$.

Oznacza to, że nie jest możliwe osiągnięcie kolejnego poziomu dojrzałości bez spełnienia przynajmniej w stopniu minimalnym wymagań na poziomie poprzednim.

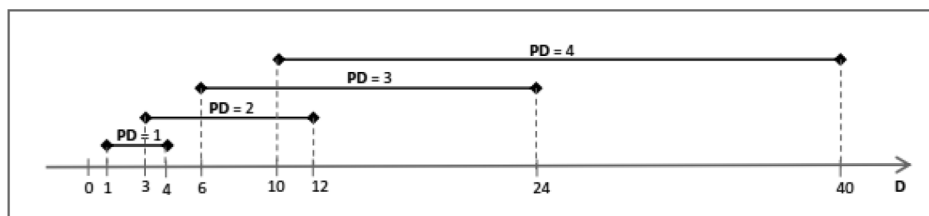
Koncepcję sposobu obliczania dojrzałości controllingu zaprezentowano na rys. 1, a skalę oceny dojrzałości controllingu – na rys. 2.

Komentując opisany powyżej sposób oceny dojrzałości controllingu, można się zastanowić, co oznacza $SW(PD) = 0$. W istocie jest to równoważne z brakiem spełnienia minimalnych wymagań w danym obszarze controllingu (PLAN, DO, CHCEK, ACT). Możliwy jest on w przynajmniej dwóch sytuacjach. Po pierwsze, gdy controlling jest dopiero co projektowany i wdrażany, wówczas dopuszcza się, że controlling „w budowie” może nie spełniać wszystkich określonych wymagań. Po drugie zaś sytuacja ta jest związana ze zmianami: jest możliwa, gdy zmieniają się albo wymagania, albo warunki funkcjonowania organizacji i/lub otoczenia (np. następuje reorganizacja organizacji i określone procedury stają się nieaktualne). W pierwszym przypadku controlling należy uznać za niedojrzały, w drugim zaś ist-



Rys. 1. Koncepcja dojrzałości controllingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bieńkowska 2015a].



Rys. 2. Skala oceny dojrzałości controllingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bieńkowska 2015a].

nieje duże prawdopodobieństwo, że już ukształtowany, a zatem dojrzały system będzie w stanie w określonym czasie powrócić do równowagi (na tym bowiem polega dynamiczna stabilizacja systemu).

4. Zakończenie

Dyskusja naukowa na temat controllingu trwa na świecie prawie 120 lat. W Polsce historia ta jest zdecydowanie krótsza, gdyż zainteresowanie controllingiem zarówno w praktyce, jak i w teorii zarządzania obserwuje się dopiero od 25 lat. Zatem jedynie od ćwierćwiecza mamy do czynienia ze sporem dotyczącym implementacji control-

lingu w organizacji. W pewien sposób, przekornie, można stwierdzić, że controlling swoją dojrzałość powinien osiągnąć już 7 lat temu.

W niniejszym artykule pokazano jednak, że dojrzałość controllingu jest sprawą indywidualną każdej organizacji, w której controlling został wdrożony. Nie jest ona jednak związana ze stażem controllingowym w organizacji. Wyraża się w umiejętności dostosowywania rozwiązań controllingu do zmian zachodzących w samej organizacji, a także jej otoczeniu. Czy zatem controlling w organizacji może przestać być dojrzały? W świetle przyjętej w pracy definicji (która jednak definiuje dojrzałość jako kategorię relatywną) nie, albowiem w pracy mówi się o poziomach dojrzałości, co oznacza, że każdy system controllingu odznacza się pewnym poziomem dojrzałości. Może jednak przestać być w pełni dojrzały ($PD = 4$). Można sobie bowiem wyobrazić sytuację, w której wymienia się personel odpowiedzialny za realizację zadań controllingu, a zatem za jego funkcjonowanie. Jeśli nowi controllerzy nie będą posiadali umiejętności doskonalenia controllingu, a potrzeba doskonalenia zostanie w organizacji zauważona, to wówczas nie będzie można mówić o pełnej dojrzałości controllingu. Bo dojrzałość – co napisano wcześniej – to doświadczenie. A doświadczenie to przede wszystkim ludzie.

W tym kontekście niniejsze opracowanie stanowi próbę przedstawienia istoty dojrzałości controllingu w organizacji opartej na założeniach cyklu PDCA E. Deminga. Oczywiście w niniejszym opracowaniu przedstawiono dopiero założenia dotyczące oceny dojrzałości controllingu przy wykorzystaniu koncepcji PDCA. Aplikacja metody w konkretnej organizacji będzie możliwa dopiero po doprecyzowaniu wymagań, jakie powinny zostać postawione przed controllingiem (sformułowanie kryteriów oceny odpowiadających poszczególnym wymaganiom o charakterze ogólnym, jak również mierników oceny odnoszących się do wymagań szczegółowych) na każdym z poziomów PDCA. Niniejszy artykuł będzie stanowić obszar zainteresowań kolejnych prac badawczych autorki. Tak rozumiana dojrzałość może, jak się wydaje, przesądzić o sukcesie w zakresie funkcjonowania controllingu w organizacji, aby korzyść odnoszona przez organizację z tytułu implementacji jego rozwiązań w zakresie wspomagania zarządzania była jak największa.

Literatura

- Auksztol J., Chomuszek M., 2012, *Modelowanie organizacji procesowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bieńkowska A., 2015, *Analiza rozwiązań i wzorce controllingu w organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Bieńkowska A., 2015a, *Dojrzałość systemu zapewnienia jakości w szkole wyższej*, [w:] Skrzypek E., Hofman M., Greła G. (red.), *Wpływ jakości na zarządzanie organizacją w warunkach zmian otoczenia*, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą. Wydział Ekonomiczny UMCS, Lublin, s. 183-191.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., 1998, *Zarządzanie kontrolingowe czy tradycyjne?* Międzynarodowa konferencja naukowa „Nowoczesne tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu”, Szklarska Poręba, 17-19 września, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania PWr, nr 21.

- Bitkowska A., 2009, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa.
- Czekaj J. (red.), 2009, *Zarządzanie procesami biznesowymi: aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Grajewski P., 2009, *Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52, s. 381-388.
- Grajewski P., 2012, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
- Nowosielski K., 2013, *Controlling Maturity Model*, http://www.controlling.ue.wroc.pl/5icomm_pl.html (25.01.2016).
- PPKA, 2015, *Raport samooceny. Ocena instytucjonalna*, zał. nr 3 do uchwały nr 126/2015, Prezydium Polskiej Komisji Akredytacyjnej z 12 marca.
- Skrzypek E., 2013, *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo*, Difin, Warszawa.
- Skrzypek E., 2014, *Dojrzałość jakościowa organizacji w świetle teorii i doświadczeń organizacji*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 579-588.
- Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl> (10.09.2015).
- Wawrzyniak B., 1987, *Szkola zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Wolniak R., 2011, *Parametryzacja kryteriów oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Katowice.
- Zieliński T.M., 2015, *Poziom dojrzałości rachunków kosztów w polskich przedsiębiorstwach*, Controlling, marzec-kwiecień, s. 28-33.