

Danuta Fjałkowska

Kolegium Karkonoskie w Jeleniej Górze

KONIECZNOŚĆ I KIERUNKI ZMIAN W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA IMPLIKOWANE WDRAŻANIEM CONTROLLINGU

1. Wstęp

Nadanie organizacji cech organizacyjności to tworzenie celowego i efektywnego organizacyjnego ładu – struktury. Struktura organizacyjna odzwierciedla zatem organizacyjną budowę (architekturę) organizacji i jest uporządkowanym układem stanowisk, komórek i jednostek organizacyjnych oraz wzajemnych relacji między nimi.

Najczęściej strukturę organizacyjną definiuje się jako ogół stosunków między jej częściami (elementami organizacji) oraz między nimi a całością, rozpatrywanych ze względu na współprzyczynianie się do jej powodzenia jako całości [7, s. 75].

Nadawanie organizacji cech instytucji uporządkowanej oraz nieustanne podtrzymywanie tego stanu w warunkach nieciągłości zdarzeń gospodarczych realizowane jest w różnych kierunkach na różnych płaszczyznach i wymiarach. Syntetyzując spotykane w literaturze przedmiotu parametry charakteryzujące strukturę organizacyjną, można wymienić kilka jej uniwersalnych cech. Według najpopularniejszego ujęcia Grupy Astońskiej [1, s. 19] są nimi: konfiguracja, specjalizacja, centralizacja, standaryzacja oraz formalizacja.

Konfiguracja – określa usytuowanie oraz liczbę, rodzaj i wielkość jednostek organizacyjnych, ustala hierarchię organizacyjną (liczbę szczebli zarządzania) oraz wyznacza i opisuje relacje (więzi) koordynacji pionowej i poziomej.

Specjalizacja – ustala wewnętrzny podział pracy według:

- podobieństwa czynności – specjalizacja czynnościowa, zwana także koncentracją, często stanowi bazę wyjściową do wyznaczenia jednostek budżetowych w ramach budżetowania podmiotowego,

- przedmiotów, kierunków działania – specjalizacja przedmiotowa stanowiąca bazę wyjściową do wyznaczenia, często dynamicznych, obiektów budżetowych w ramach budżetowania przedmiotowego.

Centralizacja – określa wewnętrzną strukturę władzy; wyznacza, stosownie do wyników konfiguracji i specjalizacji, najwłaściwsze miejsca do podejmowania decyzji.

Standaryzacja – określa stopień oczekiwanych, standardowych zachowań kadry kierowniczej i pozostałych pracowników, jak również poszczególnych jednostek organizacyjnych. Jakkolwiek dochodzi tu do swoistej normalizacji i pozornego ograniczenia różnorodności działań to *de facto* tworzona jest baza odniesienia do już uświadomionych przyszłych zmian.

Formalizacja – utrwała przyjęte rozwiązania, najczęściej w formie pisemnych dokumentów organizacyjnych.

Dobrze zaprojektowana struktura organizacyjna jest jednym z podstawowych narzędzi zarządzania i powinna tworzyć spójny, dedykowany system. Im silniej organizacja jest zróżnicowana, tym więcej trzeba podjąć wysiłków, aby wszystkie elementy tego systemu zintegrować, bo zmiana choćby jednego z ich przenosi się na jego całość. Należy przy tym pamiętać, że organizowanie, jako działanie permanentne, wymaga od kadry zarządzającej umiejętności diagnozowania, wyobraźni i faktycznej zdolności dokonywania zmian.

2. Struktura organizacyjna a koncepcja controllingu

Mimo zobiektywizowanych cech wspólnych, struktury organizacyjne spotykane w praktyce różnią się od siebie tak bardzo, iż można zaryzykować stwierdzenie, że jest ich tyle samo, ile organizacji. Wynika to z faktu, że ich ostateczny kształt wyznaczają m.in.: specyficzne indywidualne cele organizacji, przedmiot działalności, wielkość i czas obecności na rynku, struktura kapitału, kapitał intelektualny zatrudnionych pracowników, stosowana technologia, terytorialny zasięg działalności, stosowanie nowoczesnych technik zarządzania (np. outsourcing, BPR), i wiele innych wewnętrznych i zewnętrznych strukturotwórczych determinant, które także zależą od wielu innych wewnętrznych i zewnętrznych elementów. W sumie więc każda struktura organizacyjna jest funkcją wielu czynników ułożonych w wielopoziomową, dynamicznie zachowującą się kompozycję, w której zmiana któregośkolwiek z jej elementów powoduje, że dotychczasowa harmonia współdziałania zostaje naruszona.

Z całą odpowiedzialnością można zatem stwierdzić, że we wszystkich przypadkach wdrażania systemu controllingu zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (organizacji) są nieuniknione. Należy tylko odpowiedzieć na pytania: jakie zmiany są konieczne i w jakim obszarze oraz kiedy i kto powinien je przeprowadzić?

Tabela 1. Przykładowe obszary badawcze aktualnej struktury organizacyjnej

Obszary struktury poddane analizie i ocenie	Przykładowe zadania badawcze obszaru w konwencji stare/nowe rozwiązanie
Konfiguracja – dobór składników systemu i prawidłowości utworzenia stanowisk organizacyjnych	– badanie poprawności zastosowanych kryteriów grupowania celów cząstkowych – badanie rozłączności zakresów działania – badanie przystosowania zależności hierarchicznych do procesu osiągania celów – badanie przystosowania ilościowego i jakościowego zasobów do zadań – badanie stosunku zadań, uprawnień i odpowiedzialności
Specjalizacja – grupowanie stanowisk w jednostki organizacyjne	– badanie prawidłowości zastosowanych kryteriów łączenia stanowisk w komórki i jednostki organizacyjne – badanie zamkniętości i komplementarności zadań komórek i jednostek organizacyjnych – badanie rozłączności zadań komórek i jednostek organizacyjnych – badanie adekwatności zasobów do zadań – badanie adekwatności specjalizacji i zadań członów kierowniczych do zadań podległych jednostek – badanie stabilności zakresów zadań oraz elastyczności sposobów realizacji zadań komórek i jednostek organizacyjnych
Centralizacja – rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych i podział zakresu odpowiedzialności	– badanie odległości hierarchicznej między miejscem powstawania problemu a miejscem jego rozwiązania – badanie problemów wkraczających poza uprawnienia stanowisk kierowniczych (sytuacji wyjątkowych) – badanie delegowania uprawnień decyzyjnych – badanie obciążenia stanowisk kierowniczych według szczebli – badanie dostosowania przepływów informacyjnych
Formalizacja – dokumentacyjne utrwalenie rozwiązań	– badanie zupełności i aktualności dokumentacji organizacyjnej – badanie stopnia formalizacji i jednoznaczności zakresów działania – badanie rozbieżności między formalną a rzeczywistą strukturą organizacji – badanie procedur sporządzania i aktualizacji dokumentacji organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Aby odpowiedzieć na te pytania, zawsze należy wychodzić z przyjętej do realizacji koncepcji systemu controllingu danego przedsiębiorstwa i każdą z potencjalnych zmian należy rozpatrywać w ścisłym powiązaniu z nim. Przy tym należy je rozważać nie tylko w kontekście czterech podstawowych wymiarów charakteryzujących każdy system (procesualnym, hierarchicznym, strukturalnym i personal-

nym), ale także z punktu widzenia indywidualnego dla każdej koncepcji controllingu aspektu funkcjonalnego, instrumentalnego i organizacyjnego [4]. Jednak niezależnie od jakości i zakresu przeobrażeń, kreowanie pożądaných kierunków zmian powinno się zawsze rozpoczynać precyzyjną analizą aktualnej struktury organizacyjnej pod kątem możliwości jej ewentualnego przystosowania do wdrożenia systemu controllingu i w relacji do oczekiwanych efektów tego wdrożenia. Przykładowe obszary analizy prezentuje tab. 1.

3. Krytyczne czynniki zmian strukturalnych

Krytyczne czynniki wpływające na zasięg i charakter transformacji w strukturze organizacyjnej można podzielić na dwie grupy:

1) wewnętrzne i zewnętrzne czynniki stanowiące warunki brzegowe dla rzeczywistej implementacji systemu controllingu (okres przedwdrożeniowy),

2) czynniki wypływające z koncepcji systemu controllingu przedsiębiorstwa przyjętego do wdrożenia.

Należy podkreślić, że także później, podczas funkcjonowania systemu controllingu, zmiany zachodzące w obu wymienionych grupach czynników pociągają za sobą konieczność dokonywania kolejnych zamian w samym systemie controllingu oraz w całym systemie zarządzania, a także konieczność stałego, wzajemnego dopasowania tych dwu systemów, gdyż oba nawzajem na siebie wpływają [8, s. 12]. W kontekście pierwszej z wymienionych grup ramy systemu controllingu zostają wyznaczone m.in. przez: cele przedsiębiorstwa, stan i jakość zasobów, cele systemu zarządzania, w tym przez rzeczywistą możliwość decentralizacji zarządzania wyrażonej formalnym i autentycznym przywilejem samodzielności decyzyjnej controllera i kierowników jednostek budżetowych, cele samego controllingu oraz przez przyjęte rozstrzygnięcia dotyczące charakteru procesu wdrożenia controllingu (wdrożenie ewolucyjnie czy rewolucyjnie). Natomiast czynniki wpływające z przyjętej do realizacji koncepcji controllingu wynikają m.in. z:

- decyzji o ewentualnej instytucjonalizacji controllingu i miejscu komórki controllingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- decyzji o strukturze komórki controllingu lub innym sposobie realizacji zadań controllingu (np. luźny zespół zadaniowy [3]),
- z wyboru formy systemu, np. skoncentrowany, rozproszony [6], jego zakresu, np. cała organizacja czy jej fragment, rodzaju – controlling strategiczny, operacyjny, podmiotu i/lub przedmiotu itd.,
- z decyzji o wyodrębnieniu centrów odpowiedzialności i z ich struktury [5],
- planowanych do użycia narzędzi (instrumentów) controllingu [9, s. 242],
- ze struktury informacyjno-sprawozdawczego systemu controllingu, jak również ze struktury wspomagającego działanie controllingu systemu informacyjnego [2, s. 336].

Ostatecznie konieczność, charakter, zakres, kierunek i częstość zmian w obowiązującej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa implikowane są wieloma obiektywnymi czynnikami zewnętrznymi oraz indywidualnymi czynnikami tak zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi, stanowiąc rezultat niepowtarzalności każdej organizacji oraz oryginalności każdej koncepcji controllingu w każdej z nich. Należy przy tym pamiętać, że struktura organizacyjna jest systemem i można przy jej budowie lub zmianie korzystać z osiągnięć teorii systemów, szczególnie gdy zamiany te dotyczą rozwiązań wycinkowych.

4. Zmiany strukturalne w świetle wyników badań empirycznych

Badania przeprowadzone przez autorkę potwierdzają to, jak zasadniczy wpływ na zmiany w strukturze organizacyjnej mają wymienione wcześniej czynniki. W tabeli 2 przedstawiono jako przykłady, wybrane obszary zmian i ich zakres w relacji do wielkości przedsiębiorstwa i stopnia jego samodzielności gospodarczej.

Jak wynika z tab. 2, rozwiązania najprostsze, tzn. bazujące na strukturze już funkcjonującej, stosowane są, gdy przedsiębiorstwo jest średnie lub małe. W małych przedsiębiorstwach za realizację zadań z zakresu controllingu może odpowiadać jedna osoba – często jest nią sam właściciel. Nie ma też wyraźnej potrzeby wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności, a zmiany w dotychczasowej strukturze są widoczne, ale nie zasadnicze. Rozpatrując organizacje coraz większe oraz organizacje wykazujące stałe dążenie do wzrostu, zauważa się naturalną tendencję do ewolucyjnych, sukcesywnych zmian w zakresie każdej z wymienionych wcześniej cech strukturotwórczych. Gdy organizacja była elementem szerszego ugrupowania gospodarczego, decyzje o zakresie, sposobie i warunkach wdrożenia controllingu (także decyzje dotyczące struktury samego systemu controllingu) najczęściej były narzucane.

Należy zaznaczyć, że mimo podobieństw, skala oraz stopień trudności wdrożenia zmian w strukturze implikowanych wdrożeniem controllingu są w każdej badanej organizacji różne, co zostało mocno zaakcentowane przez respondentów. Wskazywano także, że w przestrzeni ich działań stale pojawiają się problemy, które wymagają nowych strukturalnych rozwiązań, a znalezione rozwiązania często wymuszają korekty rozwiązań dotychczasowych. Raz na jakiś czas staje się więc niezbędna przebudowa całej organizacji, wtedy jednak najczęściej chodzi o zmianę ram organizacyjnych (restrukturyzację), nie zaś o pojedyncze regulacje.

Do najczęściej wskazywanych przez respondentów przyczyn przedwdrożeńowych zamian strukturalnych należą:

- wielkość i rozległość terytorialna organizacji,
- własność kapitału i gospodarcze uczestnictwo w większych ugrupowaniach,
- faza cyklu życia organizacji,
- wymiar zdywersyfikowania działań gospodarczych,

Tabela 2. Przykłady zasięgu zmian w strukturze organizacyjnej w zależności od wielkości i stopnia gospodarczej i decyzyjnej samodzielności organizacji

Przedsiębiorstwo		Rodzaj controllingu	Przykłady zmian w strukturze organizacyjnej			
			krótka charakterystyka		obszar i zakres zmian	
Przedsiębiorstwo samodzielne	małe	najczęściej operacyjny	realizacja controllingu na podstawie obowiązującej struktury lub niewielkich zmian usprawniających szybkość przepływu informacji	konfiguracja	Z	
				specjalizacja	Z	
				centralizacja	M	
				standaryzacja	Z	
				formalizacja	M	
	średnie i duże	strategiczny operacyjny	wyodrębnienie wewnętrznych jednostek o statusie ośrodków odpowiedzialności, które obejmują całe przedsiębiorstwo; zmiany w dotychczasowej strukturze to m.in.: – zmiany konieczne ze względu tworzenia centrów, – zmiany konieczne ze względu na utworzenie komórki controllingu lub przydzielenie zadań z zakresu controllingu służbom innych jednostek organizacyjnych – zmiany konieczne ze względów usprawnienia systemu informacyjnego	konfiguracja	D	
				specjalizacja	BD	
				centralizacja	BD	
				standaryzacja	D	
				formalizacja	BD	
	duże i bardzo duże	strategiczny operacyjny	wyodrębnienie wewnętrznych jednostek o statusie ośrodków odpowiedzialności, które często nie obejmują całego przedsiębiorstwa; zmiany w dotychczasowej strukturze to m.in.: – zmiany konieczne ze względu na tworzenie centrów, – zmiany konieczne ze względu na utworzenie komórki controllingu lub przydzielenie zadań z zakresu controllingu służbom innych jednostek organizacyjnych – zmiany konieczne ze względów utworzenia samodzielnych stanowisk controllerów, np. w poszczególnych centrach – zmiany konieczne ze względów usprawnienia systemu informacyjnego	konfiguracja	BD	
				specjalizacja	R	
				centralizacja	R	
				standaryzacja	BD	
formalizacja				R		
Przedsiębiorstwo wchodzące w skład szerszego ugrupowania gospodarczego	niezależnie od liczby zatrudnionych osób	operacyjny z punktu widzenia ugrupowania strategiczny i operacyjny z punktu widzenia przedsiębiorstwa	przedsiębiorstwo staje się w całości ośrodkiem odpowiedzialności – najczęściej zaczyna funkcjonować jako centrum zysku; zmiany w dotychczasowej strukturze to m.in.: – zmiany konieczne ze względu na utworzenie komórki controllingu lub przydzielenie zadań z zakresu controllingu służbom innych jednostek organizacyjnych – zmiany konieczne ze względów usprawnienia systemu informacyjnego (wewnętrznego i zewnętrznego); stosunkowo szybka realizacją oparta na wcześniej opracowanych procedurach firmy macierzystej	konfiguracja	Ś	
				specjalizacja	Ś	
				centralizacja	Ś	
				standaryzacja	D	
				formalizacja	BD	
zmiany: Z – znikome, M – małe, Ś – średnie, D – duże,			zmiany: BD – bardzo duże, R – zasadnicza przebudowa			
Charakter zamian – ewolucyjny			Charakter zamian – rewolucyjny			

Źródło: opracowanie własne.

- wykształcenie, kompetencje i umiejętności kadry kierowniczej (właściciela),
- dotychczasowa struktura władzy, w tym stopień scentralizowania decyzji,
- stopień rozbudowania dotychczasowej struktury organizacyjnej,
- spiętrzenie oraz rozpiętość kierowania,
- istnienie i jakość monitoringu efektywności i skuteczności jednostek organizacyjnych i ich wewnętrznych struktur,
- świadomość kadry kierowniczej, która, uznając braki dotychczasowej struktury, wraz z wdrożeniem controllingu chce zwiększyć jej efektywność.

Najczęściej wykazywanymi czynnikami zmian wynikających z przyjętej do wdrożenia koncepcji controllingu były:

- kierunki działań wynikające ze stosunku wskazującego, na ile przyjęta do realizacji koncepcja systemu controllingu jest koncepcją własną,
- kierunki działań wynikające z ustaleń rozległości systemu – stopnia objęcia controllinglem całej lub części organizacji,
- kierunki działań wynikające z ustaleń rodzaju systemu (operacyjny, strategiczny),
- decyzje o wyodrębnieniu określonych typów jednostek budżetowych i/lub decyzje o określeniu przedmiotu budżetowania,
- możliwości kadrowe i kwalifikacje pracowników w relacji do wymagań stawianych controllerom i osobom współpracującym w ramach systemu,
- organizacyjne i kadrowe wymagania informatycznego systemu wspomagającego działania controllingu,
- struktura komórki controllingu i/lub podział zadań.

Należy tu dodać, że struktura organizacyjna wyodrębnionych ośrodków odpowiedzialności (opcjonalnie dla organizacji) może, ale nie musi, być różna od struktury organizacyjnej samej organizacji. Zdecydowanie jednak przy ich tworzeniu należy zwrócić szczególną uwagę na aspekt wzajemnego przystawiania obu struktur [5].

Wymienione obszary działań na pewno nie reprezentują ostatecznego zbioru wszystkich elementów mających wpływ na zmiany strukturalne i ważących na całym procesie – wykazują tylko te najbardziej powszechne, stanowią swoistą bazę odniesienia.

Końcowym formalnym elementem odzwierciedlającym strukturę organizacyjną jest stosowna dokumentacja obejmująca:

- schemat organizacyjny, przedstawiający najczęściej w formie graficznej główne zależności występujące między jednostkami organizacyjnymi,
- regulamin organizacyjny, zawierający opisy podstawowych zadań, czynności i wzorcowych zachowań w jednostkach organizacyjnych (np. klasyfikatory zadań) oraz opisy poziomych i pionowych więzi między wszystkimi elementami struktury,
- instrukcję obiegu dokumentów oraz inne instrukcje i regulaminy.

Szczególnie istotne są zmiany w obszarze obiegu dokumentów ze względu na tworzenie i/lub modyfikowanie dedykowanych systemów informacyjnych docelowo dotyczących kadry kierowniczej wszystkich szczebli zarządzania oraz ze względu na pojawienie się wielu nowych dokumentów jako konsekwencji systemu sprawozdawczości controllera i systemu budżetowania.

5. Podsumowanie

Z wyłączeniem tej paradoksalnej sytuacji, gdy implementacja systemu controllingu jest pozorna, wszystkie inne działania wynikające z wdrażania controllingu wymuszają mniejsze lub większe zmiany strukturalne i uruchamiają procesy dostosowawcze w poszukiwaniu nowych, optymalnych rozwiązań organizacyjnych, adekwatnych do zmienionych warunków funkcjonowania. Jeśli zaś mowa o procesach dostosowawczych, to należy pamiętać, że sam controlling jest niejednokrotnie elementem składowym tych procesów. Wynika to z faktu, że wbudowane w system controllingu działania w znacznym stopniu pozwalają łagodzić utrudnienia związane z koniecznymi strukturalnymi przeobrażeniami organizacji i zapewniają szybsze dojście do stanu strukturalnej równowagi, by później, przy dobrym funkcjonowaniu, stać się inspiratorem dalszych zmian.

Literatura

- [1] Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
- [2] Fjałkowska D., Fjałkowski Z., *Trójwymiarowy model systemu informatycznego controllingu*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- [3] Fjałkowska D., *Controlling przedsiębiorstwa bazujący na luźnym zespole zadaniowym*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004, nr 8.
- [4] Fjałkowska D., *Organizacyjny aspekt funkcjonowania controllingu w małej firmie*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004, nr 6.
- [5] Fjałkowska D., *Strukturalna wielowymiarowość centrów odpowiedzialności*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004, nr 1.
- [6] Fjałkowska D., *Strukturalno-organizacyjne rozwiązania controllingu średnich przedsiębiorstw*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004, nr 7.
- [7] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1975.
- [8] Nowak E., *Uwarunkowania systemu controllingu przedsiębiorstwa*, [w:] E. Nowak (red.) *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 987, AE, Wrocław 2003.
- [9] Skoczylas W., *Pojęcie i klasyfikacja instrumentów controllingu*, [w:] K. Winiarska (red.) *Instrumenty controllingu*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.

THE NECESSITY AND DIRECTIONS OF CHANGES IN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF A BUSINESS AND OF CONTROLLING IMPLEMENTATION

Summary

The formation of an organization as an orderly institution and the continuous keeping of this state under conditions of discontinuity of events make a process and a system action. The more an organization is diversified, the more it takes to integrate all elements of the system, and changing even one of them always has an impact on the whole. Organizational structures which are encountered in practice, despite many common features, are so different from one another that one can consider that they are as numerous as organizations themselves. In the paper the opinion is presented that actions aimed at the implementation of controlling in every organizational structure cause the inevitability of changes, although their scale, range and difficulty are various and depend on many objective and individual factors.