

||| Spis treści

Wstęp	11
Skróty użyte w pracy	15
Rozdział 1. Wprowadzenie do badań nad sprawnością controllingu	17
1.1. Wstępnie sformułowany problem naukowy.....	17
1.2. Aktualny stan wiedzy.....	19
1.3. Charakterystyka prac badawczych i podstawy teoretyczne ich prowadzenia	29
Rozdział 2. Ramy koncepcyjne procesowego ujęcia controllingu	39
2.1. Wymiary ram koncepcyjnych modelu procesowego controllingu (MPC) ..	39
2.2. Przegląd koncepcji controllingu.....	41
2.3. Koncepcja Webera/Schäffera jako model referencyjny controllingu (MRC)	50
2.4. Znaczenie pojęcia „proces” i jego struktura	57
2.5. Proponowany metamodel procesowy (mMP).....	73
Rozdział 3. Propozycja procesowego ujęcia controllingu	81
3.1. Architektura modelu procesowego controllingu (MPC).....	81
3.2. Obszar transformacji wejścia/wyjścia PC (OT_{PC})	89
3.3. Obszar zarządzania PC (OZ_{PC}).....	115
Rozdział 4. Istota sprawności procesów controllingowych (PC)	125
4.1. Znaczenie pojęcia „sprawność”	125
4.2. Definicja sprawności PC i obszar identyfikacji jej przejawów oraz determinant	136

4.3. Przejawy sprawności PC	145
4.4. Determinanty sprawności PC	160
Rozdział 5. Koncepcja modelu sprawności procesów controllingowych (MSPC).....	169
5.1. Podstawy funkcjonalno-strukturalne modelu MSPC.....	169
5.2. Wymiary modelu MSPC.....	173
5.3. Miary w modelu MSPC – deficyt i potencjał sprawności PC.....	178
5.4. Relacje między miarą deficytu i potencjału sprawności PC w modelu MSPC.....	192
Podsumowanie	199
Bibliografia	205
Spis rysunków	219
Spis tabel	220
Summary	221

||| Spis treści – rozszerzony

Wstęp	11
Skróty użyte w pracy	15
Rozdział 1. Wprowadzenie do badań nad sprawnością controllingu	17
1.1. Wstępnie sformułowany problem naukowy.....	17
1.2. Aktualny stan wiedzy.....	19
1.2.1. Kwestie natury terminologicznej – controlling i pojęcia pokrewne.	19
1.2.2. Sprawność controllingu w literaturze przedmiotu.....	22
1.2.3. Zidentyfikowane luki poznawcze w obszarze zagadnienia sprawności controllingu	27
1.3. Charakterystyka prac badawczych i podstawy teoretyczne ich prowadzenia.	29
1.3.1. Podstawy teoretyczne prowadzonych badań	29
1.3.2. Obiekt i przedmiot badań	32
1.3.3. Sformułowanie problemu, pytań badawczych i celu pracy	34
1.3.4. Procedura i metoda badawcza	36
Rozdział 2. Ramy koncepcyjne procesowego ujęcia controllingu	39
2.1. Wymiary ram koncepcyjnych modelu procesowego controllingu (MPC)..	39
2.2. Przegląd koncepcji controllingu.....	41
2.2.1. Niemieckie koncepcje controllingu.....	41
2.2.2. Amerykańskie koncepcje controllingu	44
2.2.3. Polskie koncepcje controllingu	48
2.3. Koncepcja Webera/Schäffera jako model referencyjny controllingu (MRC)	50
2.3.1. Przesłanki wyboru koncepcji Webera/Schäffera jako MRC	50
2.3.2. Podstawy teoretyczne koncepcji Webera/Schäffera	51
2.3.3. Rola i zadania controllera w koncepcji Webera/Schäffera.....	55

2.4. Znaczenie pojęcia „proces” i jego struktura	57
2.4.1. Proces z perspektywy prakseologii.....	57
2.4.2. Proces z perspektywy nauk o zarządzaniu.....	60
2.4.3. Proces jako element struktury przedsiębiorstwa i przedmiot zarząd- dzania.....	69
2.5. Proponowany metamodel procesowy (mMP).....	73
2.5.1. Przedsiębiorstwo w modelu procesowym mMP	73
2.5.2. Architektura pojedynczego procesu w modelu mMP.....	77
Rozdział 3. Propozycja procesowego ujęcia controllingu	81
3.1. Architektura modelu procesowego controllingu (MPC).....	81
3.1.1. Controlling jako grupa informacyjnych procesów zarządczych w MPC.....	81
3.1.2. Proces controllingowy (PC) jako podstawowy element MPC	87
3.2. Obszar transformacji wejścia/wyjścia PC (OT_{PC})	89
3.2.1. Elementy obszaru OT_{PC}	89
3.2.2. Przebieg wybranych PC	91
3.2.3. Wejścia PC (WE_{PC}).....	99
3.2.4. Wyjścia PC (WY_{PC})	104
3.2.5. Procesy dostawców danych do PC (PD).....	108
3.2.6. Procesy odbiorców rezultatów PC (PO)	111
3.3. Obszar zarządzania PC (OZ_{PC}).....	115
3.3.1. Elementy obszaru OZ_{PC}	115
3.3.2. Układ sterujący PC (US_{PC}).....	116
3.3.3. Układ wykonawczy PC (UW_{PC})	118
3.3.4. Procesy właścicielskie kształtujące układ sterowania PC (PPW_{PC}) ...	121
3.3.5. Procesy pomocnicze kształtujące układ sterowania PC (PPK_{PC}).....	122
Rozdział 4. Istota sprawności procesów controllingowych (PC)	125
4.1. Znaczenie pojęcia „sprawność”	125
4.1.1. Sprawność z perspektywy prakseologii	125
4.1.2. Sprawność z perspektywy nauk o zarządzaniu	129
4.1.3. Podsumowanie analizy literatury. Implikacje dla rozważań nad sprawnością PC	135
4.2. Definicja sprawności PC i obszar identyfikacji jej przejawów oraz deter- minant.....	136
4.2.1. Dyskusja nad definicją sprawności PC	136
4.2.2. Obszar oraz sposób identyfikacji przejawów i determinant spraw- ności PC.....	139

4.3. Przejawy sprawności PC	145
4.3.1. Przejawy sprawności PC w obszarze jego wyjść – podejście SIPOC.	145
4.3.2. Przejawy sprawności w obszarze zarządzania PC – podejście mieszane SIPOC-COPIS.....	153
4.3.3. Przejawy sprawności PC w obszarze jego wejść – podejście COPIS.	156
4.4. Determinanty sprawności PC	160
4.4.1. Determinanty sprawności PC w obszarze wejść procesu – podejście SIPOC.....	160
4.4.2. Determinanty sprawności PC w obszarze zarządzania procesem – podejście mieszane SIPOC-COPIS.....	163
4.4.3. Determinanty sprawności PC w obszarze wyjść procesu – podejście COPIS.....	167
Rozdział 5. Koncepcja modelu sprawności procesów controllingowych (MSPC)	169
5.1. Podstawy funkcjonalno-strukturalne modelu MSPC.....	169
5.1.1. Funkcje i założenia budowy modelu MSPC	169
5.1.2. Architektura modelu MSPC – ujęcie ogólne	171
5.2. Wymiary modelu MSPC.....	173
5.2.1. Wymiar I modelu MSPC – zadania controllingu w ujęciu procesowym	173
5.2.2. Wymiar II modelu MSPC – elementy struktury PC i jego otoczenia	175
5.3. Miary w modelu MSPC – deficyt i potencjał sprawności PC.....	178
5.3.1. Miara 1 – deficyt sprawności ($m1$).....	178
5.3.2. Miara 2 – potencjał sprawności ($m2$).....	181
5.4. Relacje między miarą deficytu i potencjału sprawności PC w modelu MSPC.....	192
5.4.1. Stan równowagi między determinantami i przejawami sprawności PC.....	192
5.4.2. Stan nierównowagi między determinantami i przejawami sprawności PC.....	195
Podsumowanie	199
Bibliografia.....	205
Spis rysunków.....	219
Spis tabel.....	220
Summary	221

Wstęp

Cenionym atrybutem menedżera jest umiejętność skutecznego podejmowania decyzji niezależnie od stopnia skomplikowania problemów, z którymi się boryka, i ograniczeń, z którymi musi się mierzyć. We współczesnych, dynamicznych i zmieniających warunkach funkcjonowania stan pewności, charakteryzujący się pełną wiedzą na temat konsekwencji danej decyzji, jest niezwykle cenny dla kadry zarządzającej. Dostęp do informacji staje się kluczowym czynnikiem warunkującym komfort dokonywania właściwych wyborów i naprowadzania organizacji na cele. Typowe problemy: ograniczony dostęp do rynku surowców, niedobory kadrowe, problemy finansowe, prawne czy silna konkurencja, stają często w cieniu problemów o charakterze informacyjnym, takich jak: brak informacji, posiadanie niewłaściwej informacji (nieodpowiadającej potrzebom decydentów) lub informacji charakteryzującej się niską jakością (zawierającej błędy, nieaktualnej, niewiarygodnej), ale także posiadanie jej w nadmiarze. Controlling, jako koncepcja zarządzania ukierunkowana na usuwanie takich trudności, może być niezwykle cennym środkiem osiągnięcia celów biznesowych – może, pod warunkiem że sam wykaże się odpowiednim poziomem sprawności funkcjonowania.

Fakt, że koncepcja controllingu ma pierwotnie przypisane wspieranie decyzji zarządczych, nie gwarantuje jednak racjonalności działania samego controllera, niezależnie od tego, czy jej brak jest spowodowany jego niskimi kompetencjami, czy trudnościami wynikającymi ze środowiska pracy i dostępności do odpowiednich zasobów. Czasy, gdy w krajowych podmiotach gospodarczych controller był postrzegany wyłącznie jako współtwórca sukcesu, powoli mijają. Pojawia się coraz więcej wątpliwości i pytań dotyczących roli i znaczenia controllera w procesie decyzyjnym. Z przedsiębiorstw płyną jasne sygnały dotyczące występowania różnego typu trudności w stosowaniu controllingu. Również nauka nie dostarcza odpowiedniego wsparcia, a może nawet mieć swój udział problemotwórczy w rozwoju controllingu, głównie przez nadmiarowość proponowanych rozwiązań, brak oceny efektywności

ich stosowania, a także brak propozycji wprowadzania określonych standardów normalizujących pracę controllerów czy mechanizmów doskonalenia koncepcji, jej metod i narzędzi.

W literaturze przedmiotu od wielu lat stawiane są pytania dotyczące szeroko rozumianej sprawności controllingu w kontekście zarówno wdrażania tej koncepcji zarządzania, jak i jej funkcjonowania. Jak dowodzą studia literaturowe zaprezentowane w rozdziale pierwszym, taka dyskusja trwa w Europie nieprzerwanie od kilkudziesięciu lat i jest prowadzona głównie przez specjalistów niemieckojęzycznych, wpisując się w szerszą tematykę metakontroli czy też audytu wewnętrznego. Z mniejszą czy większą atencją różnego rodzaju problemy towarzyszące implementacji i stosowaniu koncepcji controllingu są identyfikowane i omawiane na łamach czasopism naukowych i popularnonaukowych. Dyskusja prowadzona na ten temat może świadczyć zarówno o wadze problemu, jak i o dojrzewaniu koncepcji controllingu, która po etapie dynamicznego rozwoju przechodzi swoisty kryzys zaufania i jest obejmowana coraz szerszym zakresem zmian doskonalących. Sygnały płynące z praktyki oraz niedostatki o charakterze teoretycznym silnie zmotywowały autora niniejszej pracy do przeprowadzenia rozważań nad szeroko rozumianą sprawnością controllingu.

Rozważania te rozpoczęto od postawienia pytania: dlaczego, mimo wielu zalet, ideowej spójności i wewnętrznej logice, wdrożenia controllingu w przedsiębiorstwach często nie są postrzegane jako sukces? Mało tego, kwestionuje się efekty pracy controllerów, dochodzi do napięć wokół celowości (zasadności) stosowania tej koncepcji, brakuje środków na jej rozwój. Jest to pytanie wewnętrznie złożone i udzielenie na nie jednoznacznej i prostej odpowiedzi o charakterze wyjaśniającym jest trudne. Taki stan był jednym z podstawowych powodów do zajęcia się problematyką sprawności controllingu. Motywacje autora wynikają więc przede wszystkim z dostrzeżenia możliwości wyjaśnienia tego zjawiska zarówno od strony jego uwarunkowań, jak i przejawów oraz wypracowania rozwiązań dostarczających korzyści o charakterze naukowym oraz utylitarnym. Sprawność controllingu wydaje się zagadnieniem nie tylko aktualnym, ale i ważnym z punktu widzenia miejsca i znaczenia (przyszłości) tej koncepcji w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Według autora jest także zagadnieniem istotnym z punktu widzenia relacji nauki i praktyki gospodarczej, ciągle jeszcze niezrażonej do controllingu na tyle, by jej nie wdrażać lub z niej zupełnie zrezygnować. Dodatkowym czynnikiem sprawczym, który zadecydował o wyborze tego zagadnienia jako przedmiotu rozważań było przekonanie autora o możliwości przełamania impasu metodycznego i chęć zaproponowania nowego podejścia do badania problematyki stosowania koncepcji controllingu w przedsiębiorstwach z wykorzystaniem podejścia procesowego, jako rozszerzenia perspektywy funkcjonalnej. Perspektywa ta w opracowaniach naukowych jest najczęściej sprowadzana do statycznego spojrzenia na cele, funkcje i zadania stawiane przed controllingiem. Tymczasem ujęcie funkcjonalne może być znacznie szerzej wykorzystane, szczególnie gdy spojrzeć na controlling jako zjawisko dynamiczne, przebiegające w czasie.

Zamiarem autora, a co za tym idzie – celem monografii, jest zaprezentowanie wyników rozważań własnych nad szeroko rozumianym zagadnieniem sprawności controllingu z perspektywy podejścia procesowego. Tak postawiony cel jest osiągnięty przez wykonanie wielu zadań częściowych, w tym przez krytyczną analizę literatury, konceptualizację modelu procesowego controllingu, identyfikację i analizę przejawów i determinant sprawności procesów controllingowych i – w końcu – syntezę uzyskanych wyników. Przemyslenia prezentowane w treści opracowania mają charakter autorski i są oparte głównie na dedukcyjnym podejściu do prowadzenia prac poznawczych wzmacnianym przykładami praktycznymi.

Duży wkład do niniejszej monografii wniosły wyniki pracy badawczej o charakterze empirycznym, zrealizowanej przez autora niniejszej monografii w latach 2011-2013 w ramach grantu własnego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (nr umowy N N115 405940). Celem tych badań było opracowanie podstaw teoretycznych oraz empiryczna weryfikacja i konkretyzacja kompleksowej metodyki doskonalenia controllingu w oparciu o zasady i narzędzia proponowane w koncepcji TQM oraz podejście procesowe. Prace będące wynikiem badań wykonanych w ramach grantu są sukcesywnie przywoływane w treści niniejszej monografii. Szczegółowe wyniki opublikowano w opracowaniach [Nowosielski 2014a; Nowosielski 2014b; Nowosielski 2014c].

Decyzja dotycząca wyboru podejścia procesowego i obiektu badawczego oraz braku literaturowe w zakresie sprawności controllingu ukształtowały strukturę i treść niniejszej monografii. Składają się na nią: wstęp, pięć rozdziałów oraz podsumowanie. W rozdziale pierwszym zawarto podstawowe kwestie natury terminologicznej oraz metodycznej, jako przygotowanie do rozważań prowadzonych w kolejnych częściach pracy. Przyjęto etapowy sposób dochodzenia do istoty problemu badawczego. Najpierw szeroko nakreślono problem naukowy, następnie w drodze krytycznej analizy literatury przedmiotu podsumowano dorobek naukowy zgromadzony w obszarze tego problemu. Na tej podstawie zidentyfikowano luki poznawcze, dokonano wyboru podstaw teoretycznych, w ramach których i za pomocą których będą przebiegały prace poznawcze. Następnie określono obiekt i przedmiot badań oraz sformułowano problem i pytania badawcze. Opracowano także procedurę badawczą. Drugi rozdział stanowi wprowadzenie do procesowego ujęcia controllingu i wyznacza jego ramy. Prace zrealizowane w tym rozdziale polegały na przeglądzie i wyborze koncepcji controllingu, która może stanowić swoisty model referencyjny, oraz na budowie metamodelu procesowego, służącego do opisu wybranej koncepcji. Rozdział trzeci prezentuje wyniki prac nad modelem procesowym controllingu, bazującym na wybranym modelu referencyjnym oraz metamodelu procesowym. Model procesowy controllingu opisano na dwóch poziomach: na poziomie zbioru procesów, stanowiącego element grupy procesów zarządczych, a następnie na poziomie pojedynczego procesu, jako zbioru podprocesów i czynności oraz elementów z nimi powiązanych. Każdy element procesu controllingowego został szczegółowo omówiony z podaniem

przykładów pochodzących z literatury przedmiotu i praktyki gospodarczej. W rozdziale czwartym skoncentrowano się na zagadnieniu sprawności procesów controllingowych. Najpierw wyjaśniono samo pojęcie sprawności na gruncie prakseologii i nauk o zarządzaniu. Następnie, wykorzystując opracowany model procesowy controllingu jako narzędzie badawcze, zidentyfikowano przejawy i determinanty sprawności tych procesów. W ostatnim, piątym rozdziale dokonano próby syntetycznego ujęcia zidentyfikowanych przejawów i determinant sprawności w formie odpowiednich miar i odniesienia ich do elementów procesowo rozumianego controllingu. W ten sposób wskazano relacje, jakie zachodzą między przejawami i determinantami sprawności procesów controllingu w ujęciu całościowym, ale także w odniesieniu do wybranych elementów procesu controllingowego. W ostatniej części monografii podsumowano przeprowadzone prace poznawcze i sformułowano najważniejsze wnioski. Wskazano także dalsze, możliwe kierunki badań w obszarze szeroko rozumianej problematyki sprawności controllingu z wykorzystaniem podejścia procesowego.