



UDC 658.5

**Janusz Nesterak (Polska)**

Associate Professor, Dr hab. PhD.

Cracow University of Economics

Department of Economics and Organization of Enterprises

**Olga Malinowska (Ukraina)**

Dr hab.

Lviv State University Ivan Franko

Department of Management and Economics

## WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA WSPOMAGAJĄCE CONTROLLERA<sup>1</sup>

Uznając controlling za koncepcję wspierania procesów zarządczych w przedsiębiorstwie należy szczególną uwagę zwrócić na współczesne koncepcje zarządzania, które silnie wspierają controllera w pracy. Jako główne i najbardziej pożądane można uznać: zarządzanie procesowe (ang. *Business Process Management*), Total Quality Management - TQM, Kaizen i eliminacją marnotrawstwa i czy zarządzanie wynikami (*Performance Management*).

Zarządzanie procesowe jako metoda osiągnęła wysoki poziom dojrzałości. Jest szeroko omawiana w literaturze, są jej poświęcone wyspecjalizowane czasopisma naukowe (m.in. „Business Process Management Journal”) i konferencje, na wielu uniwersytetach oferowane są osobne specjalności o tej tematyce, rośnie też liczba praktycznych zastosowań metody (Houy, Fettke, Loos, 2010). Pojęcie zarządzanie procesowe traktuje się jako pojęcie tożsame z pojęciem zarządzanie procesami, z tym, że to drugie lepiej oddaje sens szeroko rozumianego znaczenia zarządzania procesami. Controlling wymusza wprowadzenie procesowego podejścia do zarządzania, które grupuje czynności i działania w układy procesów przetwarzających je w kolejnych fazach w produkty lub usługi.

Total Quality Management jest efektem doświadczenia trzech stylów gospodarczego zarządzania w Europie, USA i Japonii. Inspiratorami tej koncepcji byli amerykańscy badacze: W. Shewhart, W.E. Deming, J.M. Juran i A.V. Feigenbaum. We wczesnych latach powojennych w Japonii zapoczątkowali oni tworzenie koncepcji *Quality Control* (sterowanie jakością) (Zymonik, 2006), która została przekształcona w *Total Quality Control* (kompleksowe sterowanie jakością) i przez już typowo japońskie *Company Wide Quality Control* (sterowanie jakością w przekroju całej firmy) zostało przyjęte przez praktyków i teoretyków zgodnie z tytułem książki J.S. Oaklanda wydanej w 1989 r. jako *Total Quality Management*, w skrócie TQM. Jest to koncepcja mająca swoją specyficzną filozofię, zmierzającą do pobudzania ludzi do działania. W jej ramach przez kilkadziesiąt lat wypracowano wiele metod i technik umożliwiających doskonalenie zarządzania organizacjami. Controllingowy wymiar TQM sprowadza się do adaptacji narzędzi doskonalenia i podejmowanie działań na rzecz ciągłej poprawy.

Kaizen i eliminacja marnotrawstwa to koncepcje wpisujące w unikatowy japoński model zarządzania *Toyota Production System* (TPS), który może być wykorzystany przez controlling w rozwiniętych gospodarczo przedsiębiorstwach. TPS obejmuje zasady kultury przyjęte w firmie Toyota, a także sposób postrzegania świata i prowadzenia działalności.

© Nesterak Janusz, Malinowska Olga, 2017

<sup>1</sup> The publication has been financed by the funds allocated to the Department of Economics and Organization of Enterprises at the University of Economics in Cracow in the framework of grants to maintain research potential.



System koncentruje się na organizacji produkcji i logistyki, wliczając w to pozytywne relacje z dostawcami i klientami. TPS jest konglomeratem wielu technik, koncepcji i zasad mających na celu eliminację 3M (tj. Muri - nadwyrężenie i trudności, Mura - nieregularność, Muda - marnotrawstwo). Opiera się na dwóch filarach, a są to: „ciągła poprawa” (Kaizen) i „szacunek dla ludzi”. System produkcyjny Toyota ma zastosowanie w koncepcji Keizen jako punkt kontrolny do pomocy pracownikom i kierownictwu w identyfikowaniu obszarów wymagających doskonalenia. Jest to system, który używa podejścia PDCA – cykl Deminga (ang. *Plan-Do-Check-Act* – pl. *Planuj-Wykonaj-Sprawdź-Działaj*), by włączyć każdego pracownika organizacji do rozwiązywania problemów i poprawy jakości, bezpieczeństwa oraz zmniejszania kosztów.

Współczesne zarządzanie odbywające się w warunkach dużej dynamiki otoczenia oraz silnej presji rozwojowej, wymuszonej wzrostem konkurencji i zwiększonymi oczekiwaniami klientów, wymaga od controllerów i menedżerów wykorzystania w procesach decyzyjnych wszechstronnej informacji. Podejście takie stanowi istotę koncepcji PM-Performance Management. (Performance 2010; Performance 2011)<sup>2</sup>. W Polsce problematyka PM nie była dotychczas przedmiotem szerszych publikacji. Nieliczne opracowania prezentowały to zagadnienie wyłącznie w ujęciu zarządzania finansowego w jednostkach biznesowych. Sam termin performance management tłumaczony jest jako: zarządzanie wydajnością, zarządzanie efektami, zarządzanie przez efekty, zarządzanie efektywnością, zarządzanie wynikami, zarządzanie osiągnięciami czy zarządzanie dokonaniem. Należy w tym miejscu wyraźnie podkreślić, iż PM odnosi się do oceny wszystkich wyników uzyskiwanych w firmie, zarówno tych „twardych”, jak i „miękkich”, finansowych i niefinansowych. Z tego powodu koncepcja ta wpisuje się idealnie w zadania realizowane przez controllera. Początkowo PM odnosił się do nowej koncepcji zarządzania personelem, która polegała na integracji zarządzania przez cele, ocen pracowniczych i wynagradzania na podstawie osiąganych rezultatów. Zaproponowane podejście, które po raz pierwszy zostało wdrożone w Corning Glass Works, miało na celu wzmocnienie powiązania pomiędzy celami organizacyjnymi i systemem motywacyjnym (Beer, Ruth, 1976). Podejście to nie miało jednak charakteru systemowego i nie można było go uznać za rozwiązanie wyznaczającym nową koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem. Ewolucja PM oprowadziła do powstania na początku XXI wieku *Business Performance Management (BPM)*, rozwoju znaczenia systemów wspomaganie decyzji oraz nowatorskiego spojrzenia na analizę ekonomiczną, które poszerzyły zakres instrumentarium controllera. *BPM* stanowi połączenie strategii i zaawansowanej technologii informatycznej klasy Business Intelligence, umożliwiające efektywną realizację założonych celów biznesowych (Ariyachandra, Frolick, 2008). Główny nacisk położony jest na efektywne wykorzystanie analizy danych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Duże znaczenie dla rozwoju *Business Performance Management* miała również ewolucja podejścia do analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Obecnie odchodzi się od tradycyjnych obszarów analizy, twardych oraz finansowych i kieruje zainteresowanie na aspekty długoterminowe, niematerialne i nabyte umiejętności personelu, które w zdecydowany sposób wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Model analizy oparty na rachunkowości finansowej w dalszym ciągu dominuje jednak w praktyce polskich przedsiębiorstw oraz jednostkach administracyjnych.

W literaturze przedmiotu metodyka *Business Performance Management* przedstawiana jest w dwóch ujęciach: całościowego systemu zarządzania przedsiębiorstwem i systemu wspomaganie decyzji. Pierwsze ujęcie ma charakter

<sup>2</sup> Pionierami określenia *performance management* byli w latach 70. XX wieku M. Beer i R.A. Ruth z Harvard University.



organizatorski i wykorzystuje model doskonalenia organizacji PDCA, drugie natomiast narzędziowy i skupia się na wykorzystaniu technologii informatycznych w procesach biznesowych. Składa się ono z pięciu etapów: modelowania, wdrożenia, monitorowania,

O tym, czy przedstawione metody, techniki, koncepcje controllingu sprawdzą się w praktyce gospodarczej, decyduje naturalnie determinacja zarządu i controllera, a przede wszystkim dynamika całego zespołu menedżerskiego.

### Bibliografia

1. Ariyachandra T.R., Frolick M.N. (2008), *Critical Success Factors in Business Performance Management – Striving for Success*, "Information System Management" volume 2 (25), p. 113.
2. Beer M., Ruth R.A., *Employee growth through performance management*, "Harvard Business Review", July-August 1976, s. 59–66.
3. Houy C., Fettke P., Loos P. [2010], *Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research*, „Business Process Management Journal”, Vol. 16, No. 4, s. 619–661.
4. Performance Management. Concepts and methods [2011], Scientific Editors J.Nesterak, B.Ziębicki, Publishing House Cracow University of Economics Foundation, Cracow.
5. Performance Measurement and Management. Concepts and Applications [2010], ed. B. Nita, Wrocław University of Economics, Wrocław.
6. Zymonik Z. [2006], *Japońska rewolucja jakości – tworzenie koncepcji Quality Control*, „Problemy Jakości”, nr 12, s.9–14.

Received 28.11.2017