

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 63-75



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 63-75

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Controlling funkcyjny w zarządzaniu kapitałem przedsiębiorstwa

Functional controlling in managing of capital the enterprises

Ewa Chomać-Pierzecka

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wlkp.
Wydział Ekonomiczny

Streszczenie: Zasoby przedsiębiorstwa kreują mechanikę produktywności i innowacyjności, przesądzając o możliwościach pozycjonowania przedsiębiorstwa na osi społeczno-ekonomicznych korzyści kształtowanych przez uwarunkowania otoczenia. Stanowiąc o potencjale podmiotu gospodarczego, kreują realne możliwości jego efektywnego funkcjonowania na coraz bardziej wymagającym rynku. Wyznaczają jego szanse; wytyczają kamienie milowe strategicznego procedowania. Szeroko rozumiane zasoby i środki, a zatem dobra materialne czy finansowe o wymiernej dla przedsiębiorstwa wartości pieniężnej to kapitał pozostający w dyspozycji podmiotu w celu prowadzenia określonej działalności ukierunkowanej na dochód. Właściwość kapitału – opisująca jego cechy jak: struktura, jakość, walory użyteczności (...), a może przede wszystkim ilość i formuła dostępności – warunkująca niezaburzony przebieg procesów gospodarczych, buduje dźwignię cyklu gospodarczego stanowiącego o efektach tejże działalności. Płynność i skuteczność realizacji procesów transformacji kapitału w ofertę rynkową jednostki gospodarczej urasta zatem do rangi kluczowego problemu zarządczego. Stanowi uwarunkowanie napędzające motor działalności realizującej podstawowy cel gospodarowania – przetrwanie, generowanie zysku i długofalowy rozwój. Zmienne osadzenie biznesu i idąca z nim w parze narastająca konkurencja wyzwalają potrzebę uzupełnienia dotychczasowych metod zarządczych innowacyjnymi technikami wsparcia procesów podejmowania decyzji. Poszukiwane są zasady rozwiązania dające szerokie spektrum możliwości zastosowania i kierunkowania działań. Narzędzia umożliwiające szerokie patrzenie w przyszłość w oparciu o fakty, czerpane z wnętrza, a także otoczenia podmiotu gospodarczego. Narzędziem takim jest controlling – filozofia zarządzania ukierunkowanego na wynik. Celem opracowania jest analiza wsparcia prowadzenia procesów w obszarze zarządzania kapitałem pracowniczym przedsiębiorstwa z zastosowaniem narzędzia controllingu. Szczególne znaczenie w tym zakresie przypisać można controllingowi personalnemu. Zatem perspektywa dookreślenia roli controllingu personalnego w obszarze realizacji personalnej funkcji zarządzania przedsiębiorstwem stanowi treść niniejszego artykułu.

Słowa kluczowe: controlling, zarządzanie, kapitał, kapitał pracowniczy, efektywność.

Abstract: An effectiveness of leading transformations of the venture capital into the market offer is a key challenge of the management. It is conditioning, which is bringing the enterprises the long-term growth. Changeable surroundings of business is triggering the need of enhancing the possibility of action, through supplementing applied managerial methods with new techniques of the support. A controlling is such a tool. This article constitutes analysis of supporting process of administering the human capital by the controlling.

Keywords: controlling, management, capital, personal capital, effectiveness.

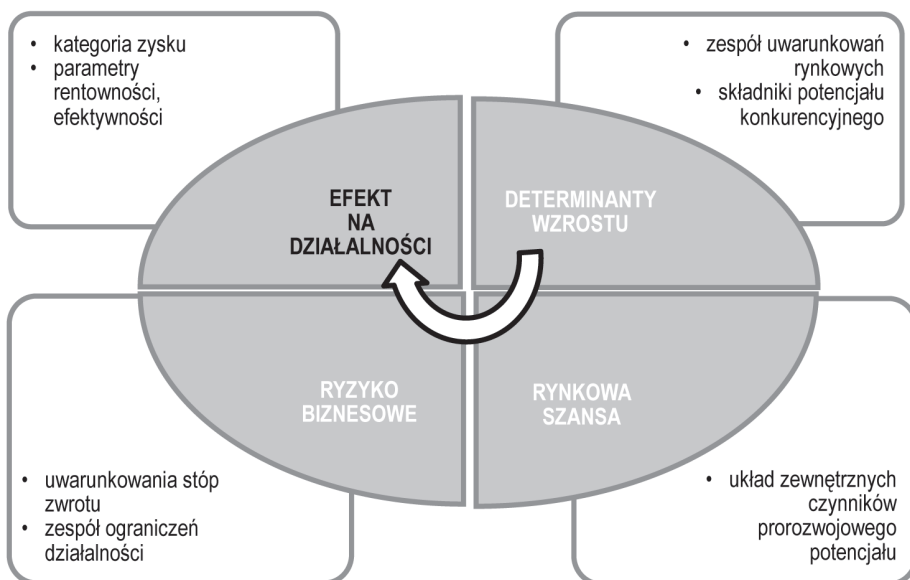
Wstęp

Współczesny styl zarządzania to nie moda na nowe narzędzie w praktyce gospodarczej. To nie trend w prześciganiu się na nowinki. To potrzeba ograniczenia potencjalnego ryzyka egzystencji podmiotu gospodarczego na wyboistej drodze realizacji wytyczonych celów. To amortyzator zabezpieczający prawidłowość działania organizacji przez pryzmat właściwości procesów podejmowania decyzji.

Konieczność sięgania po innowacyjne techniki zarządcze powodowana turbulentnością otoczenia, skalą wzrostu wymagań klientów i oczekiwań dostawców kapitału zasilającego działalność jest zatem oczywista. Kryteria doboru optymalnej metody przyjmują tu jednak istotne znaczenie.

Czynników kształtujących osadzenie rynkowe konkretnego biznesu jest wiele. Jak zatem ogniskować kluczowe wyzwanie? Jak dobrać właściwą metodę wsparcia zarządzania?

Sprawność gospodarowania rozpatrywać można wielokryterialnie. Szczególnie jednak użyteczna jest analiza czynników wpływu na efekty na działalności, sklasyfikowanych w modelowym układzie wielowymiarowej analizy szans i zagrożeń (schemat nr 1), bezwzględnie zaopatrzoną w odniesienie do kategorii zysku – podstawowego parametru oceny skuteczności działalności biznesowej.



Schemat 1. Modelowy układ wielowymiarowej analizy działalności

Źródło: opracowanie własne

Ocena uwarunkowań kształtujących realia prowadzenia biznesu w zestawieniu z kapitałem budującym oparcie dla wszelkich działań podmiotu rysuje spektrum jego możliwości odnoszonych do szans kreowanych przez rynek. Silne zatem strony

kształtujące zysk lub też wąskie gardła będące hamulcem efektywnego działania (wg zarysowanego układu) przesądzać mogą o potrzebach metodycznych wsparcia zarządzania działalnością rozpatrywaną jako całość lub też wyodrębnionych z jej struktur obszarów gospodarowania.

Ukierunkowanie na efektywność i rozwój – czyli przyszłość eliminuje niejako z praktyki gospodarowania tradycyjne metody wsparcia. Często bowiem okazują się być one niewystarczające. Mechanikę orientacji na długofalowy sukces gospodarczy oprzeć należy na koncepcji innowacyjnego myślenia i reagowania – zapewniającej dotrzymanie kroku zmieniającym się uwarunkowaniom rynkowym. Atrakcyjne rozwiązanie metodyczne dla tak zdefiniowanej koncepcji stanowić może controlling – narzędzie inspirujące swą plastycznością i adaptacyjnością, kierunkujące działalność na stymulowanie skuteczności i racjonalności (Duraj, 2003a, s. 11).

1. Controlling w zarządzaniu jednostką gospodarczą

Controlling definiowany jest na wiele sposobów. Dzieje się tak dlatego, że treść tego narzędzia zależna jest od dyscypliny naukowej, w ramach której jest rozpatrywane, zakresu odniesienia czy funkcji w systemie działania organizacji (Duraj, 2003a, s. 12) [uniwersalizm – (Marciniak, 2008a, s. 33)].

Najczęściej controlling jest definiowany jako instrument wsparcia zarządzania. Jako narzędzie opierające działanie na planowaniu, wzmacniające i zasilające realizację procesów poprzez ich kontrolę; poszukujące związków i zależności za sprawą analizy wyników – ściśle w odniesieniu do ustanowionych celów i doskonałone z każdym kolejnym cyklem gospodarczym planowania.

Pryzmat planowania i kontroli przyjmuje się zatem za szkielet konstrukcji tego instrumentu. Funkcjonalność metody kreuje natomiast układ personalizowanych miar, wkomponowanych w metodyczne zasady działania controllingu w konkretnej organizacji lub specjalnym obszarze działania.

Plastyczność, adaptacyjność i uniwersalizm metody daje szerokie pole kształtowania roli i znaczenia controllingu w konkretnej organizacji pod kryterium indywidualnych potrzeb jej użytkowników. Dobór przyjmowanego systemu miar podkreśla z kolei nadawany metodzie charakter, precyzując spektrum jej działania.

Przegląd literatury przedmiotu potwierdza poruszaną wielopłaszczyznowość zastosowań controllingu. Wymiary praktycznych zastosowań kreowane są przez pryzmat potencjalnych ulepszeń, a zatem wizja naprawy, doskonalenia czy usprawnień przekuwana jest na praktykę zastosowania określonego rozwiązania.

Istnieje wiele modelowych ujęć controllingu, przy czym zasadniczo wyróżnia się następujący jego podział (Sierpińska, 2004a, s. 9):

- 1) jako kryterium obszaru działania / szczebli zarządczych wyróżnia się controlling:
 - strategiczny,
 - operacyjny;

2) jako kryterium funkcji w przedsiębiorstwie (dziedziny działalności) wyróżnia się m.in. controlling:

- finansów,
- produkcji,
- personalny,
- projektów,
- działalności marketingowej,
- działalności logistycznej,
- ochrony środowiska
- obszaru badań i rozwoju, i in.

Liczność spojrzeń na controlling wskazuje na elastyczność koncepcji, warunkującą możliwość jej dostrojenia do kryterium realizacji zasadniczo odmiennych celów. Najsilniej współcześnie akcentowanymi celami dla zastosowań koncepcji controllingu są przede wszystkim te niżej wymienione, ściśle powiązane i kierujące działalność na:

- identyfikację czynników stymulujących wzrost wartości podmiotu,
- generowanie zysku,
- rozwój.

Powyższe koresponduje z omówioną koncepcją modelowego układu wielowymiarowej analizy działalności dla potrzeb identyfikacji celu zastosowania metody controllingu.

2. Controlling personalny w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa

Realizacja procesów biznesowych warunkowana jest dostępnością kapitału rozpatrywanego wielokryterialnie, przy czym współcześnie kategoryzowanego wg klucza (nbportal, 2017):

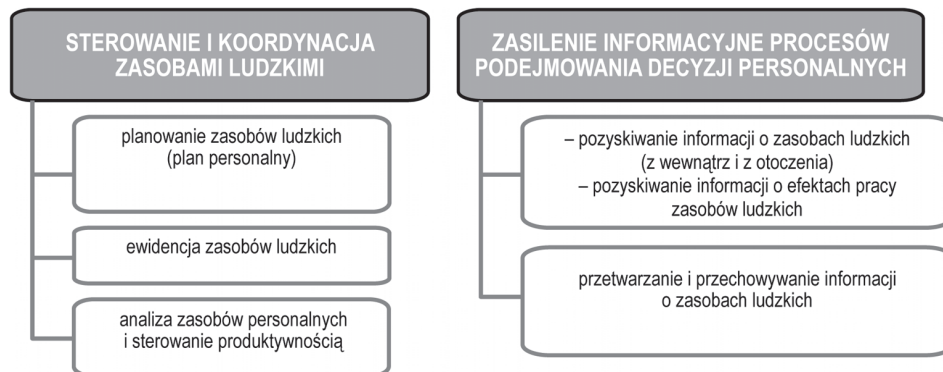
- kapitał finansowy – uwarunkowania finansowego (pieniężnego) zasilenia procesów gospodarczych,
- kapitał przyrodniczy – naturalne (środowiskowe) uwarunkowania otoczenia działalności,
- kapitał społeczny – uwarunkowania kształtujące układ relacji społecznych z biznesem (układ wzajemnych korzyści),
- kapitał wiedzy (edukacyjny) – uwarunkowania pozyskiwania i przekazywania wiedzy w organizacji; metody i siła czerpania z jej zasobów,
- kapitał ludzki – zasób podmiotu w postaci „ucieleśnionej wiedzy i umiejętności” (nbportal, 2017).

Ostatnia wymieniona powyżej kategoria – złożona, kreowana ściśle na gruncie i w odniesieniu do pozostałych wyżej wymienionych ujęć – przyjmuje kluczowe znaczenie, wyznaczając możliwości operacyjnego działania podmiotu gospodarczego. Odnosząc się zatem do wagi problemu, jakim jest zarządzanie czynnikiem

pracowniczym, a także przyjmując controlling jako formułę urzeczywistniania systemu wiedzy o podmiocie gospodarczym w ramach poszczególnych jego funkcji (Błoch, 1996a, s. 2), istotne znaczenie w modelowaniu rzeczywistości gospodarczej danej działalności przypisywać można controllingowi personalnemu. W odniesieniu do powyższego, controlling funkcyjny w zarządzaniu kapitałem przedsiębiorstwa omówiony zostanie w niniejszym artykule na przykładzie controllingu personalnego – w odniesieniu do tego spektrum zarządzania organizacją.

Controlling personalny stanowi narzędziowe wsparcie zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Zdefiniować go można jako instrument sterowania i koordynacji procesów decyzyjnych w obszarze realizacji personalnej funkcji zarządzania. To koncepcja skutecznego gospodarowania zasobami ludzkimi poprzez zarządzanie informacją w zakresie kreacji potrzeb pracowniczych, planowanie zasobów ludzkich (odpowiedniej ilości i jakości) i koordynację zasilenia operacyjnego procesów w odpowiednią kadrę wykonawczą. To ograniczanie ryzyka biznesowego poprzez przeciwdziałanie niepożądanym zjawiskom zagrażającym stanowi zasobów pracowniczych przedsiębiorstwa i skutecznemu nimi zawiadywaniu.

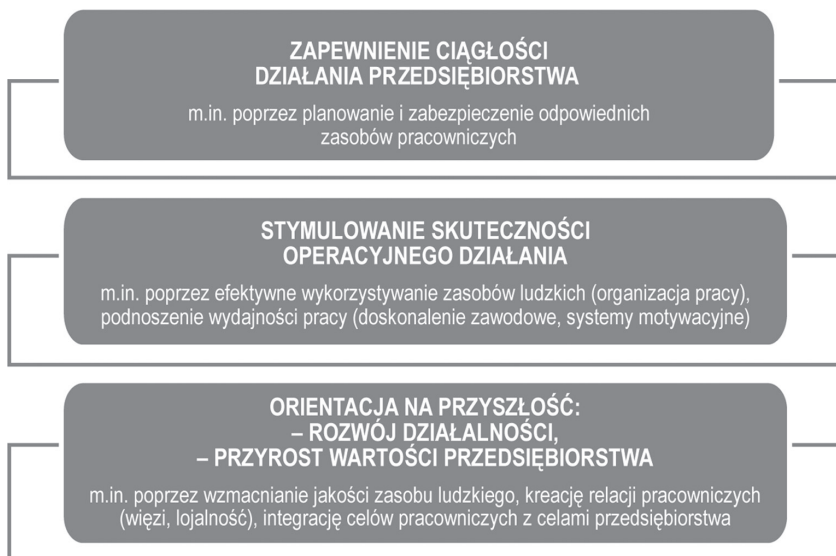
Funkcje controllingu personalnego w przedsiębiorstwie prezentuje poniższy schemat.



Schemat 2. Funkcje controllingu personalnego w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

Controlling personalny ukierunkowany jest na optymalizację gospodarki zasobami ludzkimi. Optymalizacja ta to harmonizacja działań operacyjnych w odniesieniu do zasobu pracowniczego – potencjału podmiotu, jaki zasób ten kreuje. To dziedzinowe ujęcie controllingu urasta zatem do rangi ukierunkowanego na wynik systemu zarządzania kadrami. Filozofii zarządzania, opartej na logicznej konstrukcji (Marciniak, 2008a, s. 21), w której czynnik pracowniczy rysuje zasadnicze tło, precyzujące rolę i znaczenie controllingu personalnego w przedsiębiorstwie (schemat 3 – Zarys roli controllingu personalnego w przedsiębiorstwie).



Schemat 3. Zarys roli controllingu personalnego w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane rozważania kreślą istotę zasobu personalnego w architekturze całego biznesu i pozycjonują jego rolę w mechanice działania podmiotu gospodarczego, odnosząc go do krytycznych płaszczyzn zarządczych, tj. planowania krótko- i długookresowego oraz funkcji operacyjno-eksploatacyjnej – prowadzonych ściśle względem oczekiwanych efektów na działalności (wynik finansowy). Obszar zapewnienia racjonalności działania w osiągnięciu wyznaczonych celów, rozpatrywany z uwzględnieniem kapitału ludzkiego (controlling personalny), podkreślany jest w literaturze (Bieniok, 1999a, s. 267).

Controlling personalny – podobnie jak inne jego dziedzinowe ujęcia (modelowe ujęcie controllingu w myśl zasad uniwersalizacji) odnosi się do:

- formuły systemu celów (strategicznych, operacyjnych),
- zadań (w długim i krótkim okresie) – najsilniej skorelowanych z realizacją założeń strategicznych.

Można zatem mówić o controllingu personalnym jako o narzędziu optymalizacji zarządzania przez pryzmat zasobu pracowniczego.

3. Controlling jako wsparcie personalnej funkcji zarządzania przedsiębiorstwem

Rozwój przedsiębiorstwa to konieczność wyrastająca ze współcześnie kreowanego celu działalności, obligującego kierownictwo organizacji do pomnażania oddanego do dyspozycji gospodarczej kapitału i stymulowania realnego wzrostu

wartości podmiotu gospodarczego. Ukierunkowanie na wzrost to odpowiedni dostęp do zasobów, właściwa ich alokacja i skuteczne działanie umocnione efektywnym systemem wsparcia procesów podejmowania decyzji.

Jako że potencjał przedsiębiorstwa, a zatem dostęp do odpowiednich pod względem treści, jakości i przede wszystkim ilości (wartości) zasobów przyjmuje pozycję wyjściową względem każdego działania, tak i w zarządzaniu ukierunkowanym na wzrost odpowiednia polityka personalna przyjmuje kluczowe znaczenie. Controlling personalny precyzuje i zasila obszar zarządzania personelem, nadając kształt polityce personalnej przedsiębiorstwa, kierując przez jej pryzmat działania realizowane z udziałem czynnika ludzkiego.

Personalną funkcję zarządzania przedsiębiorstwem kształtuje przyjęta strategia personalna podmiotu (operacyjna – krótkookresowa lub strategiczna – długookresowa) wraz z systemem rozwiązań wykreowanych dla potrzeb jej realizacji (struktury, procesy, metody, narzędzia). Funkcja ta ukierunkowana jest m.in. na:

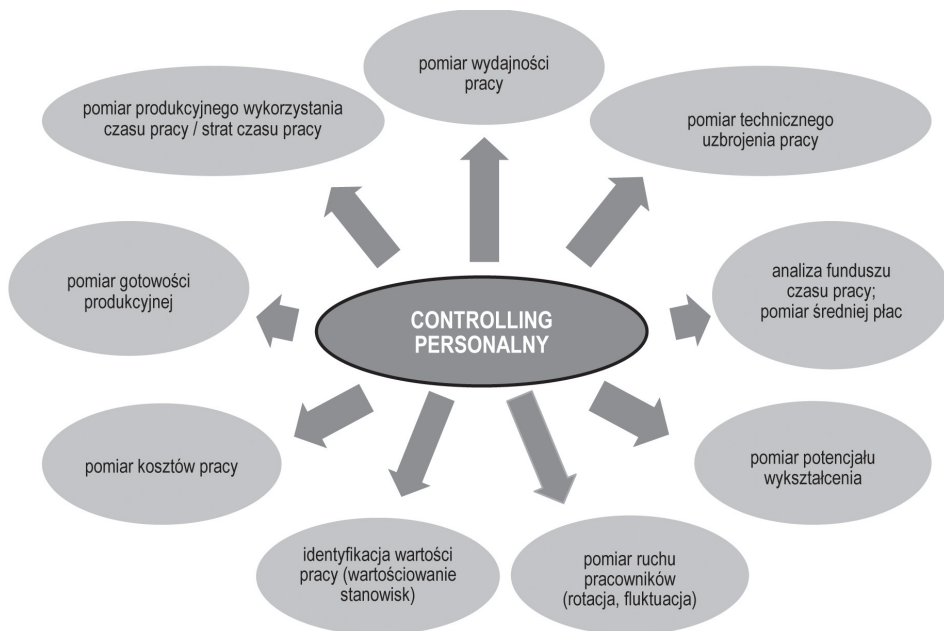
- kształtowanie optymalnego stanu zatrudnienia i jego struktury,
- właściwe i płynne zarządzanie procesami pracowniczymi (administracja),
- doskonalenie efektywności pracy kapitału ludzkiego,
- wzmacnianie atrybutów kapitału ludzkiego (rozwój, doskonalenie, motywacja).

Oprócz strategii przedsiębiorstwa, istotną rolę w modelowaniu wymiaru personalnej funkcji zarządzania pełni przyjęty model gospodarowania, struktura i kultura organizacyjna podmiotu. Za podstawowy cel controllingu personalnego wspomagającego realizację funkcji personalnej zarządzania przyjąć można więc podnoszenie rentowności, sprawności i efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Zatem pomiar realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie powinien być dokonywany w wyżej zarysowanych kontekstach.

Dziedzinowe ujęcie controllingu personalnego koordynuje zarządzanie czynnikiem pracowniczym w przedsiębiorstwie, kierując ten obszar działania na szeroko rozumiane doskonalenie; optymalizację. Dla zasilenia informacyjnego oceny skuteczności tejże funkcji controlling personalny orientowany jest na poszukiwanie i identyfikację związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy realizowaną polityką personalną a uzyskiwanymi wynikami ekonomicznymi podmiotu. Relacje te umożliwiają identyfikację mocnych lub słabych stron w obszarze uwarunkowań kształtujących obszar funkcji personalnej zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa. Stanowią one punkt wyjścia rewizji przyjętej polityki w kierunku:

- wzmocnienia strategii personalnej (wykorzystanie szans),
- przeciwdziałania zagrożeniom, z wykorzystaniem wiedzy o ich istnieniu i ich skali.

W tym zakresie controlling personalny czerpie z wielu reguł i obszarów analizy ekonomicznej. Wybrane ujęcia tego odniesienia prezentuje schemat nr 4 – Przekrój zainteresowań controllingu personalnego.



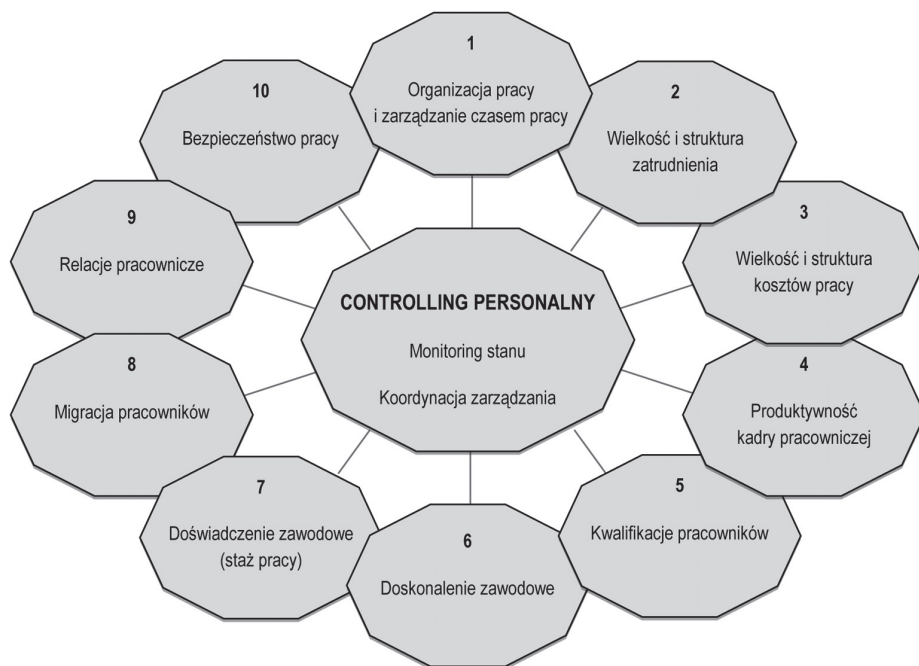
Schemat 4. Przekrój zainteresowań controllingu personalnego

Źródło: opracowanie własne

Controlling personalny to system projektowania i prowadzenia personalnej funkcji zarządzania, którą metodycznie budują elementy planowania, weryfikacji i sterowania personelem. Ma to wpływ na sterowanie uzyskiwanymi efektami poprzez:

- właściwość konstrukcji założeń strategii personalnej z uwzględnieniem całokształtu uwarunkowań działań gospodarczych podmiotu,
- transfer konceptualnej polityki personalnej na poziom planu operacyjnego,
- dookreślenie mechanizmów i zasad obiegu informacji (zakres, forma, miejsce, czas),
- pracę na odchyleniach dla doskonalenia wyników i zapobieganie rozbieżnościom w odniesieniu do założeń,
- sprawność i skuteczność procesu decyzyjnego – w oparciu o korelację danych wyjściowych z wyżej wymienionych kategorii zasilenia informacyjnego.

Poprzez koordynację i usprawnienie procesów zarządzania czynnikiem ludzkim w przedsiębiorstwie controlling personalny zapewnić powinien czytelność i skuteczność polityki personalnej przedsiębiorstwa. Wiązą się z tym mierzalne oszczędności, ale też – przede wszystkim ważne – minimalizacja szeroko rozumianego ryzyka biznesowego wiążanego z czynnikiem pracowniczym. Koncept controllingu personalnego prezentuje schemat nr 5.



Schemat 5. Koncept controllingu personalnego

Źródło: opracowanie własne

Układ i struktura narzędziowa controllingu personalnego determinowane są potrzebami informacyjnymi podmiotu gospodarczego. Jego zakres jest bogaty w rozwiązania czerpane z różnych obszarów działalności, przy czym w szczególności:

- 1) w obszarze zarządzania „płynnością zatrudnienia” controlling personalny wykorzystuje plan zatrudnienia korespondujący z planem produkcji, odnoszony do relacji projektowanych wpływów i wydatków, uwzględniający zmiany uwarunkowań wewnętrznych oraz tych płynących z otoczenia;
- 2) w obszarze kształtowania wydajności pracy kluczowe znaczenie przyjmuje zestawianie uzyskiwanych wyników w obszarze produktywności z danymi postulowanymi (normami) dotyczącymi obszarów, przy czym ważne jest odniesienie powyższego do szacowanych (aktualizowanych względem zmian) zdolności potencjału pracowniczego i techniczno-technologicznego;
- 3) w obszarze kreacji rozwoju zasobu pracowniczego czerpie się z bieżących lub identyfikowanych przyszłych potrzeb podmiotu gospodarczego, diagnozowanych z wykorzystaniem wielu technik penetracji rynku i analiz porównawczych (np. benchmark zewnętrzny). Obszar ten to także pomiar uzyskiwanego i przewidywanego zwrotu „z inwestycji w rozwój pracowników” (rachunek ekonomiczny – relacja: nakład – efekt);

Istotne znaczenie skutecznej gospodarki personalnej w procesach gospodarowania jednostką jest bezdyskusyjne. Dla swej skuteczności controlling personalny, rozpatrywany jako narzędzie wspierające wyżej określoną skuteczność zarządzania, obejmować powinien wszystkie sfery danej działalności gospodarczej.

4. Controlling personalny w praktycznym zastosowaniu

Stosowanie w praktyce controllingu personalnego przynieść powinno wymierne korzyści w postaci precyzyjnego zasilenia procesów decyzyjnych.

Korzyści, jakie daje wprowadzenie i stosowanie controllingu funkcji personalnej, to m.in.:

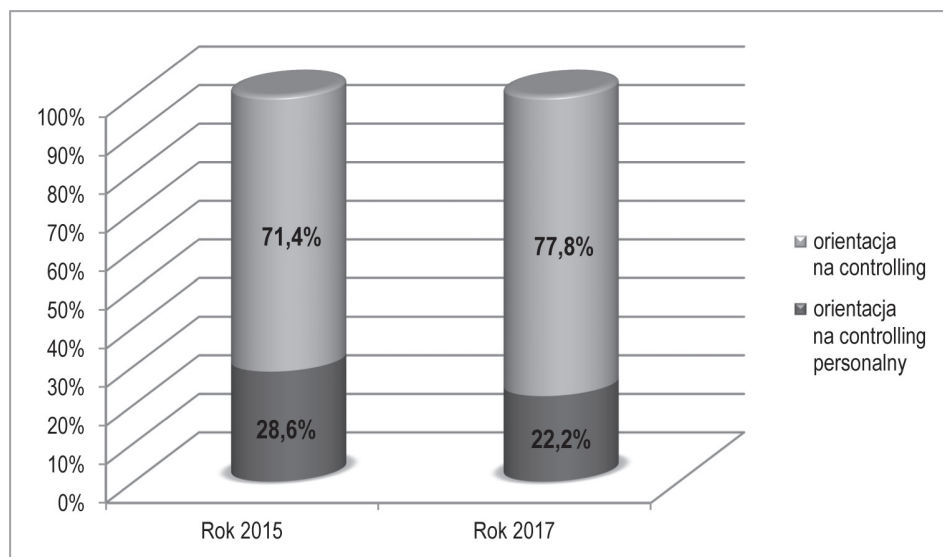
- optymalizacja struktury zatrudnienia i istotne oszczędności – koszt pracowników zalicza się do krytycznych pozycji w rachunku kosztów każdej działalności;
- efektywna gospodarka zasileniem pracowniczym zapewniająca ciągłość i sprawność działania;
- minimalizacja ryzyka wiązana z czynnikiem pracowniczym (np. przeciwdziałanie nadmiernej migracji);
- doskonalenie potencjału pracowniczego i tym samym:
 - stymulowanie wydajności pracy,
 - zwiększanie elastyczności względem zmian kształtowanych przez rynek,
 - wzmacnianie wizerunku przez pryzmat profesjonalnej kadry,
 - wzrost konkurencyjności np. poprzez inicjatywy oddolne (racjonalizatorstwo);
- kształtowanie świadomości i relacji pracowniczych przez system celów.

Efekt wsparcia uzyskiwany w wyniku zastosowania instrumentu controllingu w praktyce gospodarczej jest uzasadniony merytorycznie (tok dyskusji naukowej) i potwierdzony w praktyce. Przedsiębiorstwa korzystające z tego rodzaju wsparcia poprawiły bowiem wyniki działalności w porównaniu do podmiotów zarządzających bez controllingowego wspomaganie (Bieńkowska, 2016a, s. 16).

Jak jednak wygląda praktyczne zainteresowanie czerpaniem z tego typu metod wsparcia? Warto podeprzeć się praktycznym wskazaniem zainteresowania dziedzinowym ujęciem metody. W badaniach własnych (wycinek badań), przeprowadzonych w roku 2015 w zakresie *praktycznego stosowania metod i technik wspomagających zarządzanie, wpływających na kreację wartości przedsiębiorstwa*, na siedem przedsiębiorstw wdrażających lub deklarujących wdrożenie controllingu dwa z nich wskazały na potrzebę orientacji tej koncepcji na wymiar personalny (controlling funkcji personalnej zarządzania). Powody zainteresowania tym ujęciem metody były różne w obu przypadkach. W przedsiębiorstwie o produkcyjnym profilu działalności przyczynami takiego ukierunkowania były problemy z wydajnością i marnotrawstwo poprzez nieodpowiednie podejście pracowników do mienia powierzonego. W przedsiębiorstwie usługowym problem

natomiast stanowiła nadmierna fluktuacja pracowników (Chomać-Pierzecka, 2016, s. 46-47).

Badanie własne (wycinek badań) „pomiar użyteczności controllingu” – 2017 r. potwierdza dość ograniczoną skalę zainteresowania tą odmianą controllingu. Na dziewięć przedsiębiorstw wskazujących na controlling jako metodę wartą zastosowania w ich obszarze dwa zauważyły potrzebę wdrożenia controllingu personalnego, przy czym w jednym przypadku controlling funkcji personalnej był wskazany jako jedna z opcji (wskazanie niejednoznaczne)¹. Wizualizację zaprezentowanych powyżej wyników prezentuje wykres nr 1.



Wykres 1. Orientacja przedsiębiorstw na controlling personalny
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (2015 r., 2017 r.)

Warto podkreślić, że wszystkie podmioty wskazujące na controlling jako metodę skutecznego wsparcia zarządzania (bez względu na ujęcie controllingu) dokonują takiego wskazania przez pryzmat potrzeby czy konieczności poprawy wyników na działalności. Akumulacja zysku to motyw przewodni wszelkich działań na rzecz usprawnień dotychczasowych metod zarządzania, w tym w szczególności technik wspierających procesy podejmowania decyzji.

¹ Element badań własnych *Pomiar użyteczności controllingu* prowadzonych w 2017 r. na grupie dziewięciu przedsiębiorstw działających na terenie województwa lubuskiego, reprezentujących różne branże i skalę działalności. Badanie ankietowe, anonimowe, oparte na dziewięciu wypełnionych (z 30 rozdyskwalifikowanych) ankietach.

Podsumowanie

Poprawa skuteczności działania i jego efektów wyrażanych realnym przyrostem zysku z powodzeniem może być realizowana z zastosowaniem w praktyce gospodarczej controllingu – metody gospodarowania (Penc, 1997, s. 203) czy techniki zarządzania (Pełka, 1996, s. 109) kierunkującej działalność na przyszłość.

Niezwykle ciekawy i ważny wydaje się być proces usprawniania działalności gospodarczej przez pryzmat funkcji personalnej zarządzania, a zatem w oparciu o controlling personalny. Czynnikiem ludzki, zasilający tryby maszyny przedsiębiorstwa pełni w nim bowiem zasadniczą rolę, szczególnie silnie akcentowaną na przestrzeni ostatnich kilku miesięcy w Polsce (rynek pracownika, poważne problemy z potencjałem zatrudnienia – wiosna–lato 2017 r.).

Controlling to jednak narzędzie; idea zarządcza oddana w ręce przedsiębiorstwa, która zapewnić ma długotrwałą, pomyślną egzystencję podmiotu za sprawą zmian kierunkowanych na optymalizację struktury i wzrost efektywności (Duraj, 2003a, s. 26). Użyteczność tego instrumentu – personalizowanej na miarę potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa jego formuły – warunkowana jest zatem rzetelnością podejścia, w szczególności do układu miar, i konsekwencją pracy na odchyleniach. To zasilenie informacyjne procesów decyzyjnych płynące z monitoringu, analizy i oceny procesów zachodzących w przedsiębiorstwie – warunkujących jego wynik ekonomiczny, realizowanych w zgodzie z przyjętym ujęciem narzędzia i jego rozumieniem (Marciniak, 2008, s. 62). „Controlling zatem z powodzeniem tworzyć może fundament zasilający system zarządczy każdej organizacji” (Chomać-Pierzecka, 2016a, s. 44), stanowi bowiem rozwiązanie, które może (powinno) być krojone na miarę indywidualnych potrzeb organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIENIOK H., 1999, *Techniki kontroli menedżerskiej*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, H. Bieniok (red.), *Skrypty uczelniane, cz. II*, Wydawnictwo AE Katowice, Katowice.
- [2] BIEŃKOWSKA A., 2016, *Organizacje zarządzane controllingowo – wyniki badań empirycznych*, [w:] „Zarządzanie i Finanse”, nr 2/1/2016, W. Golnau (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- [3] BŁOCH H., 1996, *Controlling, czyli rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo CIM, Warszawa.
- [4] CHOMAĆ-PIERZECKA E., 2016, *Controlling – praktyczne kierunki zastosowań*, [w:] *Wybrane aspekty z finansów i rynków finansowych*, Z. Głodek, A. Kuciński (red.), „Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego” nr 11, Wydawnictwo Naukowe Akademii im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wlkp., Gorzów Wlkp.

-
- [5] DURAJ J., 2003, *Pojecie controllingu i jego miejsce w zarzadzaniu przedsiebiorstwem*, [w:] *Controlling w zarzadzaniu przedsiebiorstwem*, J. Duraj, Wydawnictwo Naukowe Novum, Plock-Lodz.
- [6] MARCINIAK S., 2008, *Controlling. Teoria, zastosowania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [7] PELKA B., 1996, *Zarzadzanie przedsiebiorstwami i menedzeryzm*, Orgmasz, Warszawa.
- [8] PENC J., 1997, *Strategie zarzadzania. Perspektywiczne myslenie. Systemowe dzialanie*, AW Placet, Warszawa.
- [9] SIERPIŃSKA M., 2004, *Controlling finansowy*, [w:] *Controlling funkcjonalny w przedsiebiorstwie*, M. Sierpińska (red.), Oficyna Ekonomiczna, Krakow.

NETOGRAFIA

- [1] www.nbportal.pl/sloownik/pozycje-sloownika/kapital (5.11.2017).