

RÓŻNORODNOŚĆ ORGANIZACYJNA A MODEL KONTROLI ZARZĄDCZEJ W ŚREDNIEJ WIELKOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWACH WYTWÓRCZYCH – TOŻSAMOŚĆ, KULTURA ORGANIZACYJNA, DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA

Maciej SCHAB

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Szkoła Doktorska

Streszczenie: Średniej wielkości przedsiębiorstwa przemysłowe w Polsce cechuje znaczące zróżnicowanie ze względu na szereg cech ukształtowanych przez czynniki rynkowe oraz uwarunkowania formalnoprawne. Dyferencjacje te uniemożliwiają skonstruowanie, a następnie implementację modelu kontroli zarządczej bez zrozumienia ich istoty. Celem tego rozdziału monografii było wyjaśnienie wpływu tożsamości i kultury organizacyjnej oraz dojrzałości procesowej na konstrukcję modelu kontroli zarządczej w tej grupie przedsiębiorstw. Aby zrealizować postawiony cel, przeprowadzono badania metodą wywiadów kwestionariuszowych z członkami zarządów grupy celowej przedsiębiorstw. Wnioski z badań wskazują cechy wspólne kultury organizacyjnej tych przedsiębiorstw. Zaobserwowano także mniej sformalizowane i selektywne podejście do doskonalenia procesów zachodzących w organizacjach, co ma kluczowe znaczenie przy projektowaniu modelu kontroli zarządczej. W celu uwypuklenia różnic badanie zrealizowano w spółkach będących członkami grup kapitałowych oraz prowadzących działalność samodzielnie.

Słowa kluczowe: modele zarządzania, różnorodność organizacyjna, kontrola zarządcza, kontrola wewnętrzna

1. Wprowadzenie

Zrozumienie pojęcia różnorodność organizacyjna w kontekście modelu kontroli zarządczej wymaga w pierwszej kolejności zdefiniowania tego drugiego określenia. W polskiej literaturze przedmiotu i świadomości menedżerskiej kontrola zarządcza jest najczęściej kojarzona z nadzorem nad finansami przedsiębiorstw. Jest to konsekwencją spojrzenia na to zagadnienie przez pryzmat regulacji prawnych odnoszących się w głównej mierze do nadzoru nad finansami jednostek administracji publicznej

i samorządowej. Tymczasem angielskojęzyczna literatura określa *Management Control Systems* jako formalny i nieformalny system wspierający menedżerów w kierowaniu organizacją w celu osiągnięcia przez nią założonych celów (Das 2019, s. 3).

Można podsumować, że zagraniczni autorzy określają kontrolę zarządczą jako proces ukierunkowujący wszystkie aktywności przedsiębiorstwa na osiągnięcie założonych celów (Merchant i Van der Stede 2017, s. 9). Na takim stanowisku, wykraczającym poza ramy księgowość, stoi także Artur Piaszczyk (Piaszczyk 2020, s. 12). Jan Jeżak w swoich rozważaniach na temat ładu korporacyjnego wskazuje jego systemowe czynniki efektywności, którymi są:

- rodzaj gospodarki rynkowej,
- stopień rozwoju rynku kapitałowego,
- uregulowania prawne,
- narodowy system ładu korporacyjnego,
- system zarządzania spółką,
- kultura korporacyjna (Jeżak 2010, s. 198).

Wobec powyższego rodzi się potrzeba eksploracji środowiska kontroli, które determinuje kształt całego jej systemu (COSO 2007). Jest to szczególnie wyzwanie, jeżeli badaniem objęte zostają mniejsze (pod względem zatrudnienia) przedsiębiorstwa, które w niezwykle zróżnicowany sposób dostosowują się do warunków gry rynkowej. Mniejsze przedsiębiorstwa często nie przystają swoimi cechami do modeli systemów tworzonych dla dużych organizacji, co powoduje problemy w obszarze standaryzacji wyników badań. Na ten problem wskazuje Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission w swoich raportach na temat systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem. Autorzy tych raportów zwracają uwagę, że „mniejsze” organizacje mogą korzystać z niektórych elementów rekomendowanych modeli (COSO 2007). Nasuwa się jednak pytanie o definicję „mniejszych” organizacji. Pojęcie to jest ewidentnie nieostre i zdaniem autora niniejszej części monografii warto jest rozpocząć dyskusję na temat uchwytnej metodą badawczą parametrów różnicujących organizacje w kontekście konstruowania modelu kontroli zarządczej w średniej wielkości przedsiębiorstwach wytwórczych.

Różnorodność organizacyjna przedsiębiorstw może być opisywana przy użyciu wielu kryteriów i pojęć. Wypracowanie odpowiedniego podejścia naukowego do opracowania uniwersalnej klasyfikacji przedsiębiorstw jest zadaniem trudnym, stanowiącym źródło polemik naukowych oraz dyskusji pomiędzy praktykami zarządzania. Przegląd literatury przedmiotu w zakresie porównywania czy klasyfikowania przedsiębiorstw potwierdził przypuszczenia autora, że nie jest możliwe stworzenie zamkniętych zbiorów (typologii) organizacji, uporządkowanych i posegregowanych według precyzyjnie określonych parametrów. Wydaje się, że w tej kwestii panuje zgoda badaczy i praktyków zarządzania. W niniejszym rozdziale autor podjął się diagnozy tożsamości i kultury organizacyjnej oraz dojrzałości procesowej jako czynników wpływających na kształt systemów kontroli w średniej wielkości przedsiębiorstwach wytwórczych.

Fundamentem projektu badawczego było postawienie dwóch hipotez o następującej treści:

1. Średniej wielkości przedsiębiorstwa wytwórcze nie definiują w sposób formalny swojej tożsamości i kultury organizacyjnej.
2. Średniej wielkości przedsiębiorstwa wytwórcze rozwijają dojrzałość procesową głównie w tych obszarach działalności operacyjnej, które bezpośrednio decydują o ciągłości tej działalności i osiągnięciu celów.

Badanie przeprowadzono na grupie dziesięciu średniej wielkości (liczba zatrudnionych pracowników) przedsiębiorstw wytwórczych z różnych branż działających na terenie całego kraju. Respondentami byli członkowie zarządów tych przedsiębiorstw, co gwarantowało uzyskanie kompleksowego spojrzenia na procesy zarządzania zachodzące w danym przedsiębiorstwie. Badanie przeprowadzono na grupie celowej (Szreder 2010, s. 56) metodą wywiadu kwestionariuszowego (CATI) za pomocą środków porozumiewania się na odległość. Podczas wywiadu, który trwał w przedziale od 60 do 90 minut, respondenci udzielali odpowiedzi na 39 pytań otwartych. Wyniki badań opracowano na podstawie analizy odpowiedzi udzielonych przez respondentów na kilka powiązanych ze sobą pytań. Istotnym kontekstem badania było uwzględnienie w próbie badawczej dwóch przedsiębiorstw stanowiących część większej grupy kapitałowej. Badaniem objęte zostały spółki kapitałowe w rozumieniu polskich przepisów prawa.

2. Różnorodność, model, system zarządzania

Przedstawienie implikacji dla modeli kontroli zarządczej wynikających z różnorodności organizacji wymaga zdefiniowania sposobu rozumienia pojęć przedstawionych w tytule tego rozdziału. Jest to zabieg konieczny w celu uniknięcia nieporozumień, które mogą być powodowane przez wielość występujących i stosowanych na gruncie lingwistycznym oraz nauk o zarządzaniu interpretacji tych określeń. Jednocześnie należy zaznaczyć, że nie jest to próba opracowania twardej definicji poszczególnych pojęć. Przedstawienie sposobu rozumienia tych pojęć jest jedynie zabiegiem ułatwiającym czytelnikowi lepsze poznanie intencji autora oraz uzyskanych wniosków.

2.1. Różnorodność

Współcześnie najpopularniejszym kontekstem używania pojęcia „różnorodność” w obrębie nauk o zarządzaniu jest zagadnienie „różnorodności w pracy”. Odnosi się ono do różnorodności osób zatrudnionych w organizacji posiadających różne cechy decydujące o ich indywidualności. Do zbioru tych cech można zaliczyć m.in. czynniki demograficzne, ekonomiczne, kulturowe i religijne (Kwiatek 2014).

Różnorodność przedsiębiorstwa w koncepcji autora niniejszej pracy jest klasyfikowana w dwóch kategoriach czynników różnicujących organizacje:

- 1) czynniki formalnoprawne,
- 2) czynniki nieformalne (pozaprawne).

Kryteria formalnoprawne różnicujące przedsiębiorstwa były już przedmiotem rozważań naukowych (Schab i Dudek 2021) w kontekście opracowywania modelu kontroli zarządczej. Jednakże największej cech różnicujących przedsiębiorstwa można znaleźć w obrębie nauk o zarządzaniu, które zazwyczaj nie odnoszą się do formalnych systemów normatywnych. Wielość zagadnień naukowych i ich multidyscyplinarny charakter wynika z konieczności ciągłego dostosowywania się współczesnych organizacji do wyzwań nie tylko rynkowych, ale także cywilizacyjnych. Taki stan rzeczy tworzy zatem nieograniczoną przestrzeń badawczą dla naukowców z różnych dziedzin nauki. Tym samym rozszerzony zostaje katalog przedmiotów badań nad działalnością przedsiębiorstw. Wyniki badań naukowych stanowią ogromną wartość dodaną dla przedsiębiorców i menedżerów, którzy nie dysponują odpowiednią ilością czasu na przeprowadzenie precyzyjnych analiz rzeczywistości, w której funkcjonują. Jednocześnie nowe wnioski i konkluzje badaczy wywołują dalsze pytania i powodują konieczność przyjmowania kompromisów przy ich planowaniu. Tego typu swoisty kompromis przyjął autor, definiując na potrzeby prowadzonych badań czynniki stanowiące o różnorodności przedsiębiorstw.

2.2. Model jako pojęcie w naukach o zarządzaniu i jakości

Współczesny potoczny język zarządzania spopularyzował pojęcie „model”. W literaturze przedmiotu, a także opracowaniach popularnonaukowych, można napotkać takie określenia, jak: model biznesowy, model zarządzania, model systemu, modelowanie procesów, modelowe ujęcie problemu itp. Klasyfikując modele zarządzania innowacjami, Marek Ćwiklicki zwrócił uwagę, że nie istnieje jednoznaczna definicja modelu biznesowego i właściwie trudno stwierdzić, czym on jest (Ćwiklicki 2015, s. 27). Analizę pojęcia model biznesowy przeprowadzili zagraniczni autorzy (Shafer i in., s. 2005), dokonując przeglądu jego kilkunastu definicji. W efekcie wskazali ich cechy wspólne, którymi są:

- wybory strategiczne,
- sieci wartości,
- tworzenie wartości,
- zawłaszczanie wartości (Shafer i in. 2005, s. 202).

Można łatwo zauważyć, że istotą modelu jest jego koncentracja na wartości tworzonej dla klientów przedsiębiorstwa. W tym rozumieniu model obejmuje wszelkie zasoby organizacji i zachodzące w niej procesy służące stworzeniu oczekiwanej przez klienta wartości dla kupowanej przez niego usługi albo produktu. Ważną cechą wspólną omawianych modeli jest ich pierwotny charakter. Oznacza to, że przejawy działalności organizacji są konsekwencją wcześniej przyjętych założeń oraz zaplanowanych i wdrożonych sposobów działania. Odnosząc się do praktyki zarządzania, można często zauważyć pewną niekonsekwencję w rozumieniu, czym jest model. Wielu praktyków nadużywa pojęcia „model”, wskazując w istocie zjawiska, które nigdy nie były przedmiotem przemyślanego projektowania, a czasami są wręcz źródłem przypadku. Zatem przyjęcie twierdzenia, że „przedsiębiorstwo działa w oparciu o model biznesowy”, powinno być równoznaczne z możliwością poznania założeń

teoretycznych powstania modelu. Określenie mianem modelu systemu pracy wykształconego w konsekwencji niepowiązanych ze sobą decyzji może być zatem uznane za nietrafione. Jednakże w zagranicznej literaturze naukowej można zidentyfikować pogląd, że każde przedsiębiorstwo posiada wykształcony model biznesowy bez względu na to, czy jest on wprost wyrażany przez tę organizację czy też nie (Fielt 2013, s. 86). Idąc tym tropem, można wnioskować, że właśnie średniej wielkości przedsiębiorstwa nie skupiają się na założeniach modelowych, a swoje wysiłki koncentrują na doskonaleniu kluczowych dla nich procesów. Są to te pragmatyczne zadania, za których wykonanie płaci klient (wartość dla klienta).

Powyższy dylemat rozstrzygają wyniki badań przedstawione w dalszej części tego rozdziału monografii.

2.3. System zarządzania

Określenie „system zarządzania” wydaje się jeszcze bardziej popularnym pojęciem niż model. Analizując współczesną literaturę naukową, można odnieść wrażenie, że w przedsiębiorstwach i innych organizacjach funkcjonuje jednocześnie wiele systemów zarządzania. Możemy tutaj przykładowo wymienić systemy zarządzania: projektami, ryzykiem, jakością, zasobami ludzkimi, środowiskiem, wiedzą, talentami, energią, kryzysem, bezpieczeństwem, informacją, intuicją menedżerską, majątkiem czy kontrolą (Piaszczyk 2020, s. 12). Przedstawiona lista z całą pewnością nie jest katalogiem zamkniętym i dowodzi złożoności zjawisk, które możemy obserwować we współczesnych organizacjach. Kolejną komplikacją, która wymaga rozstrzygnięcia, jest powszechna tendencja do używania w podobnym kontekście pojęcia „proces”. Możemy zatem zapoznać się z rozważaniami na temat doskonalenia i sprawności procesów zarządzania w obszarach zarządzania projektami, zasobami ludzkimi, finansami, ryzykiem, kontroli wewnętrznej itd.

Zgodnie z normą ISO 9001 (ISO 2016) proces definiujemy jako zbiór działań wzajemnie ze sobą powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają dane wejściowe w dane wyjściowe. W takim rozumieniu każda jednostka organizacyjna składa się ze ściśle powiązanych i oddziałujących na siebie procesów, które są klasyfikowane jako procesy podstawowe i pomocnicze. Te z kolei są sterowane przez jednostronnie działające w stosunku do nich procesy zarządzania. Organizacja w ujęciu systemowym stanowi natomiast złożony system wymiany z otoczeniem materiałów (przepływy rzeczowe) finansów i informacji (Zimniewicz 2003, s. 130). Funkcjonowanie w organizacji systemu jako całości należy utożsamiać z relacjami zachodzącymi pomiędzy jego poszczególnymi elementami (Sadowski i Zajdel 2009, s. 273). W takim ujęciu pojęcie „system” należy rozumieć szerzej i w odniesieniu do całej organizacji. Właśnie z tego względu różnorodność przedsiębiorstw będzie omawiana w kontekście systemu kontroli zarządczej obejmującego całą organizację. Jednakże wpływ tych czynników będzie widoczny także na poziomie poszczególnych podsystemów (systemy niższego rzędu) i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Analiza różnorodności przedsiębiorstw realizowana jedynie na poziomie pojedynczych procesów czy podsystemów mogłaby dostarczyć szeregu nieprawdziwych lub nieistotnych z punktu widzenia całej organizacji wniosków.

3. Wyniki badań

3.1. Tożsamość przedsiębiorstwa i kultura organizacyjna

Tożsamość przedsiębiorstwa jest koncepcją stworzoną w latach 80. i rozwijaną w kolejnych okresach XX wieku. Postrzegana jest jako zbiór wartości i zasad respektowanych przez pracowników firmy. Odnosi się więc do wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa (Berniak-Woźny 2011, s. 3). Według jednego z najbardziej rozbudowanych modeli tożsamości organizacyjnej głównymi jej elementami są: osobowość organizacyjna, strategia rynkowa organizacji, tożsamość organizacyjna jako sposób wyrażania osobowości organizacyjnej, zarządzanie i komunikacja w organizacji, marketing. Elementy te, działając w sposób odpowiednio zsynchronizowany, wywierają zamierzony przez pracowników organizacji wpływ na otoczenie biznesowe i interesariuszy, kształtując jej reputację (Stuart 1999, s. 206).

W części przedsiębiorstw objętych badaniem nie zidentyfikowano jednoznacznych cech wskazujących na świadome kształtowanie zdefiniowanej powyżej tożsamości organizacyjnej. Przedsiębiorstwa te nie ustalały w sposób precyzyjny swojej strategii rynkowej, która często była określana jako chęć osiągnięcia rentowności w perspektywie krótkoterminowej, najczęściej rocznej. Respondenci nie definiowali celów przedsiębiorstwa w okresach dłuższych niż roczne (cele strategiczne). Taki stan rzeczy dotyczył przedsiębiorstw działających samodzielnie (spółki samodzielne) poza grupami kapitałowymi. Dwie spółki objęte badaniem, wchodzące w skład grup kapitałowych miały ustalone formalnie w ramach nadzoru właścicielskiego cele i zadania w obszarze finansów i rozwoju. W obszarze marketingu spółki samodzielne wykazywały minimum aktywności ukierunkowanej na podnoszenie efektu sprzedażowego i nie posiadały żadnych dokumentów ustanawiających zasady komunikacji z pracownikami (marketing wewnętrzny). W przypadku spółek wchodzących w skład grup kapitałowych ustalono obowiązywanie dokumentów korporacyjnych zawierających zasady budowania relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. W dokumentach tych określone były także wartości, którymi kieruje się organizacja w relacjach z interesariuszami, oraz narzędzia nadzoru nad przestrzeganiem tych pryncypiów. W spółkach samodzielnych przeważający wpływ na procesy w nich zachodzące mieli właściciele, którzy kształtowali w ten sposób także system wartości w organizacji. Odnosi się to także do sposobu podejmowania decyzji, który w znacznej mierze opierał się na zwyczaju, a rzadziej procedurach wewnętrznych. Od strony formalnej samodzielne spółki skupiały się przede wszystkim na spełnieniu wymogów prawnych, realizując tym samym swój obowiązek w minimalnym zakresie. Z kolei spółki będące członkami grupy kapitałowej posiadały jasne ramy decyzyjne i rozgraniczenie kompetencji na różnych poziomach decyzyjnych organizacji. W tym wypadku procesy zarządzania nie miały charakteru „zwyczajowego”, ponieważ były osadzone w sparametryzowanych ramach określanych przez najwyższe władze korporacji.

Przedstawione cechy analizowanych przedsiębiorstw w obrębie tożsamości i kultury organizacyjnej dostarczają istotnych wskazówek dla tworzenia modelu kontroli zarządczej i być może także innych modeli. Środowiskiem bardziej otwartym na

konstruowanie i wdrażanie nowych założeń są niewątpliwie przedsiębiorstwa korporacyjne, w których łatwo jest zidentyfikować zachodzące w nich procesy. Z kolei samodzielne spółki, głównie przedsiębiorstwa o rodzinnym rodowodzie, stanowią mniej sformalizowaną rzeczywistość zarządzania. Cechuje je pragmatyczne, ekonomiczne podejście do wykonywania zadań w sposób jak najmniej sformalizowany. Jest to niewątpliwie źródłem ich elastyczności rynkowej, ale także przyczyną szeregu problemów w obszarze zarządzania ryzykiem. Projektowanie modelu kontroli zarządczej dla tej grupy przedsiębiorstw musi zatem uwzględniać ich swoistą niechęć do nadmiaru biurokracji w systemach zarządzania.

3.2. Dojrzałość procesowa organizacji

Jednym z najistotniejszych elementów wpływających na konstruowanie i wdrażanie modelu systemów kontroli zarządczej jest poziom uporządkowania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Współczesne koncepcje pomiaru dojrzałości procesowej można liczyć w setkach i trudno jest sformułować na ich podstawie uniwersalną definicję tego pojęcia (Raczyńska 2017, s. 62). Można jednak podsumować, że dojrzałość procesowa to zdolność organizacji do efektywnego kontrolowania jej procesów, dzięki umiejętności ich definiowania, implementowania i pomiaru efektywności oraz podejmowania decyzji opartych na uzyskanych wynikach (Gabryelczyk 2016, s. 3). Bez tych cech organizacyjnych trudno jest mówić o możliwości tworzenia adekwatnych do jej potrzeb modeli systemów zarządzania, a potem ich implementacji. Można przypuszczać, że brak minimalnego poziomu dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa uniemożliwi wręcz skonstruowanie jakiegokolwiek wzorca postępowania. W konsekwencji należy przyjąć, że próby tworzenia modeli systemów zarządzania w nieuporządkowanym środowisku organizacyjnym będą niezwykle trudne.

Zakres badania obejmował pomiar niektórych kryteriów oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw. Przyjęta metodyka badawcza pozwoliła na uchwycenie pewnych cech, które dostarczają szeregu istotnych wskazówek do projektowania systemu kontroli zarządczej w średniej wielkości przedsiębiorstwie wytwórczym.

Podczas badania stwierdzono, że najczęściej obserwowanymi parametrami działalności przedsiębiorstwa są wyniki finansowe, sprzedaż oraz przebieg i jakość produkcji. Respondenci ze wszystkich badanych przedsiębiorstw w pierwszej kolejności wskazywali właśnie te kryteria oceny bieżącej sytuacji firmy. W odróżnieniu od spółek samodzielnych spółki wchodzące w skład korporacji dysponowały równie rozwiniętymi narzędziami i metodami monitorowania pozostałych obszarów aktywności biznesowej. Spółki samodzielne skupiały się natomiast na optymalizacji ekonomicznej przede wszystkim procesów sprzedaży oraz wytwarzania z uwzględnieniem całego łańcucha dostaw. Obszary te były zawsze przedmiotem choćby minimalnych regulacji wewnętrznych, często wymuszonych przez oczekiwania klientów. Z tego powodu podlegały ścisłemu nadzorowi ze strony zarządów przedsiębiorstw. Pozostałe obszary aktywności przedsiębiorstw (procesy) pozostawione były kompetencjom poszczególnych kierowników albo specjalistów.

Wnioski z przeprowadzonego badania wskazują, że głównym obszarem dla systemów kontroli w organizacjach są te procesy, które zapewniają bezpośrednio wartość dodaną klientom organizacji. Można także przyjąć założenie, że wobec ograniczonych zasobów (np. w porównaniu z korporacjami) zarządy samodzielnych spółek koncentrują się na doskonaleniu procesów, które uznały za kluczowe z ekonomicznego punktu widzenia. W tych właśnie obszarach podczas badania można było zidentyfikować wyznaczone przez zarządy w sposób formalny cele (KPI), których występowanie jest niezbędnym warunkiem do konstruowania modelu kontroli zarządczej oraz pomiaru wydajności procesów. Analiza praktyki zarządzania wskazuje zatem na konieczność porzucenia koncepcji tworzenia modeli kontroli zarządczej uwzględniającej wszystkie procesy zachodzące w średniej wielkości przedsiębiorstwach ze względu na niski poziom dojrzałości niektórych z nich. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest praktyka rynkowa działalności tych przedsiębiorstw. Nie można jednak pomijać wartości edukacyjnej proponowanych modeli, które mogą rozwijać warsztat menedżerski osób kierujących tego typu organizacjami.

3.3. Systemy informacyjne w przedsiębiorstwie

Współczesna rzeczywistość gospodarcza kreuje informację jako podstawowy kapitał przedsiębiorstwa. Nierzetelna i spóźniona informacja może stanowić przyczynę niepowodzeń biznesowych. Zarówno w obszarach zarządzania strategicznego, jak i bieżącej działalności operacyjnej każdej organizacji dostęp do dobrej jakości informacji jest niezwykle ważny. Dotyczy to zarówno danych na temat procesów wewnętrznych, jak i tych zachodzących w jego otoczeniu zewnętrznym. Jakość informacji może być oceniana według takich cech, jak: prawdziwość, pełność, wiarygodność, adekwatność, terminowość (na czas), formę i właściwość adresata (Kęsy 2011, s. 208). Złożoność otoczenia przedsiębiorstw oraz wielość źródeł danych służących do jego opisywania już dawno spowodowały, że ludzki umysł nie jest w stanie gromadzić, a tym bardziej przetwarzać takiego natłoku danych w szybkim tempie. Sposobem na rozwiązanie tego problemu jest stworzenie systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie, którego właściwości będą odpowiadały jego potrzebom definiowanym jako cele działalności. Elementami takiego systemu są podmioty, które go użytkują, zasoby informacyjne, narzędzia techniczne służące do przesyłania i gromadzenia informacji, zbiór narzędzi systemowych w obrębie zarządzania oraz opisy (procedury) zasobów tego systemu, a także relacje pomiędzy tymi wszystkimi elementami (Oleński 1997, s. 22).

System informacyjny w przedsiębiorstwie zaspokaja potrzeby ogromnej liczby uczestników, którzy posiadają indywidualne oczekiwania co do formy i treści otrzymywanych informacji. Tak więc procesy komunikacyjne w przedsiębiorstwie muszą zakładać konieczność uwzględniania potrzeb dużej liczby odbiorców. Nie jest możliwe efektywne działanie organizacji bez stworzenia spójnej strategii komunikacji organizacyjnej i jej implementacji (Chomiak-Orsa i Butryn 2017, s. 43). Nie jest także możliwe tworzenie nowoczesnych modeli biznesowych w środowisku odizolowanym od informacji niezbędnych do realizowania procesów (Chomiak-Orsa i Butryn 2017, s. 43).

Nie ulega wątpliwości, że systemy informacyjne są kluczowym elementem zarządzania, w tym kontroli zarządczej jako jego elementu. Celem badania tego obszaru organizacyjnego średniej wielkości przedsiębiorstw wytwórczych było ustalenie praktyki tych firm w obszarze komunikacji wewnętrznej. Pod uwagę zostały wzięte narzędzia informatyczne, raporty powstające poza takimi systemami oraz inne interakcje służące przekazywaniu informacji służbowych. W przypadku samodzielnych spółek wyniki badania wskazały na tendencję do ograniczania systemów raportowania. Spółki te uznawały za wystarczające stosowanie raportów systemowych pochodzących z oprogramowania klasy ERP. Po uwzględnieniu wykazanych w poprzednim podrozdziale główne punkty kontroli zarządczej dane te uznawane były za wystarczające. W przypadku przedsiębiorstw wchodzących w skład grup kapitałowych poza raportami systemowymi funkcjonowały, często w dużej ilości, raporty opracowywane przez pracowników na szczególne polecenie przełożonych. Dotyczyły one różnych procesów i zadań, a ich adresatami byli różni odbiorcy usytuowani w całej grupie kapitałowej, włączając w to właścicieli. Samodzielne spółki posługiwały się zazwyczaj standardowymi zestawieniami analizowanymi najczęściej w okresach miesięcznych wspólnie przez zarząd i właścicieli. W większości tych spółek wyniki raportów były omawiane podczas spotkań z kluczowymi pracownikami. Praktyka takich spotkań nie była jednolita. Odbywały się one regularnie (np. co tydzień) albo doraźnie – w zależności od zidentyfikowanych na podstawie danych zawartych w raportach potrzeb. System informacyjny w samodzielnych spółkach obejmował przede wszystkim zdarzenia związane z efektywnością produkcji, kosztami surowców i materiałów, jakością wytwarzania i obsługą klienta. Spółki te nie miały wykształconego regularnego systemu obserwowania otoczenia zewnętrznego obejmującego zdarzenia makroekonomiczne. Z punktu widzenia tworzenia systemów kontroli wewnętrznej jako elementu zarządzania ryzykiem w organizacji ma to niezwykle doniosłe znaczenie. Natomiast spółki znajdujące się w systemie korporacyjnym miały znacząco bardziej rozwinięty system raportowania swoich aktywności umożliwiający pełny przegląd potencjalnych zagrożeń dla organizacji.

4. Podsumowanie

Różnorodność przedsiębiorstw jest determinowana przez system norm prawnych oraz efekty działania pracowników organizacji. Rezultaty tych działań kształtują indywidualne cechy przedsiębiorstw, które możemy identyfikować na poziomie całej organizacji albo jej poszczególnych jednostek organizacyjnych. Dostępne metody badawcze pozwalają opisywać rzeczywistość organizacyjną za pomocą dowolnych kryteriów i formułować na tej podstawie wnioski i zalecenia w uniwersalnym języku nauki. Celem tych rekomendacji jest doskonalenie przedsiębiorstwa m.in. przez wskazywanie optymalnych modeli systemów zarządzania. W przypadku kontroli zarządczej efektywność implementacji jej modelu zależy od znajomości cech środowiska, w jakim ma funkcjonować.

W wyniku przeprowadzonego badania udowodniono, że średniej wielkości przedsiębiorstwa wytwórcze nie definiują w sposób formalny swojej tożsamości i kultury organizacyjnej. Jednakże szersze spojrzenie na to zagadnienie, w powiązaniu z innymi cechami różniącymi organizacje, pozwala na wskazanie pewnego wspólnego mianownika średniej wielkości przedsiębiorstw wytwórczych. Jest nim swoisty minimalizm w zakresie rozbudowania systemów zarządzania. To dążenie do ograniczenia zbędnych aktywności przejawia się koncentracją wyłącznie na procesach kluczowych w osiąganiu celów organizacji, które choć często nie są sprecyzowane, to jednak można je określić jako zapewnianie trwałości prowadzonej działalności. Tak postrzegana tożsamość i kultura organizacyjna wywierają wpływ na pozostałe czynniki różnicujące przedsiębiorstwa. W efekcie niemalże automatycznie możliwe jest potwierdzenie kolejnej hipotezy, że średniej wielkości przedsiębiorstwa wytwórcze rozwijają dojrzałość procesową głównie w tych obszarach działalności operacyjnej, które bezpośrednio decydują o ciągłości ich działalności i osiąganiu celów. Taki sposób prowadzenia działalności jest konsekwencją „kultury minimalizmu” podyktowanej chęcią maksymalizacji efektów ekonomicznych przez robienie tylko tego, co niezbędne. W konsekwencji zarządzający średnimi przedsiębiorstwami wytwórczymi koncentrują się na rozwoju i optymalizacji tych procesów, które ich zdaniem gwarantują osiągnięcie celów. Wnioski z badania wskazują, że procesami tymi są produkcja zgodnie z wymaganiami klientów oraz obsługa klienta. Obszary te są przedmiotem regularnej kontroli zarządczej oraz systemów raportowania opartych (choć nie w każdym przypadku) na formalnie wyznaczonych wskaźnikach efektywności (KPI). Zasadności takich praktycznych wyborów nie można w żaden sposób kwestionować, ponieważ rozwiązania te sprawdzają się rynkowo. Średniej wielkości przedsiębiorstwa wytwórcze stanowią istotny napęd krajowej gospodarki i oferują ogromną liczbę tak potrzebnych miejsc pracy.

Przeprowadzone badanie jako element szerszego projektu naukowego dowiodło także, że chybionym podejściem jest projektowanie modelu kontroli zarządczej bez uwzględniania różnorodności organizacyjnej średniej wielkości przedsiębiorstw wytwórczych. Choćby ze względu na genezę przedsiębiorstw wynikającą z korporacyjnej struktury właścicielskiej można łatwo wykazać różnice w kulturze organizacyjnej i dojrzałości procesowej. Różnice te nie rozstrzygają jednak o możliwości stworzenia efektywnego modelu kontroli zarządczej, a o jego indywidualnych cechach. Stworzenie modelu kontroli zarządczej adekwatnego do potrzeb przedsiębiorstwa jest więc możliwe w sytuacji, gdy poprawnie zidentyfikowane zostaną cechy indywidualne, różnicujące organizację.

Nawet intuicyjnie można ocenić, że nie każdy model może być z sukcesem wdrożony w każdej organizacji. Omawiane w niniejszym rozdziale czynniki różnicujące przedsiębiorstwa w znacznym stopniu decydują o możliwości ciągłego doskonalenia organizacji, w tym wdrażania modeli systemów zarządzania. Interdyscyplinarny charakter tych czynników i trudno uchwytność, łączące je powiązania mogą utrudniać konstruowanie użytecznych modeli niektórych systemów zarządzania. Z tego punktu widzenia przedstawione wyniki badań mogą stanowić źródło dalszych polemik na ten temat.

Poglądy przedstawione w niniejszym rozdziale zostały zweryfikowane przez autora podczas pracy zawodowej i pogłębione w badaniu, którego celem było usystematyzowanie zgromadzonej wiedzy empirycznej. Zestawienie zaobserwowanych zjawisk i przegląd literatury przedmiotu potwierdzają, że modele systemów zarządzania mogą być opracowywane i wdrażane z zastrzeżeniem, że organizacje, które chcą je implementować, muszą spełniać kryteria brzegowe. Ich spełnienie warunkuje celowość i efektywność tego działania. W tym miejscu możliwe jest postawienie kolejnej hipotezy, że modele systemów zarządzania zaprojektowane dla jednego przedsiębiorstwa będzie można z powodzeniem wykorzystać w innych organizacjach podobnie opisywanych w ramach omówionych kryteriów różnorodności.

Literatura

- Apanowicz J., 2002, *Metodologia ogólna*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia.
- Berniak-Woźny J., 2011, *Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji*, Zarządzanie Zmianami, 2, s. 1–14.
- Chomiak-Orsa I., Butryn B., 2017, *Procesy komunikacyjne w tworzeniu modeli biznesu*, Informatyka Ekonomiczna, 2, 44, s. 38–47.
- COSO, 2007, *Zarządzanie ryzykiem – zintegrowana struktura ramowa*, Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej.
- Ćwiklicki M., 2015, *Klasyfikacja modeli zarządzania innowacjami*, Management Forum, 3, 4, s. 27–31.
- Das S.C., 2019, *Management control systems, Principles and practices*, Delhi.
- Fielt E., 2013, *Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications*, Journal of Business Models, s. 85–105.
- Gabryelczyk R., 2016, *Samoocena w badaniu dojrzałości procesowej organizacji*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 12, s. 66–78.
- ISO, 2016, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny.
- Jeżak J., 2010, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Merchant K.A., W.A. Van der Stede, 2017, *Management control systems: Performance Measurement, Evaluation And Incentives*, Pearson.
- Kęsy M., 2011, *Informacja i system informacyjne w działalności gospodarczej*, Dydaktyka Informatyki, 6, s. 205–221.
- Kwiatkiewicz A., 2014, *Społeczna odpowiedzialność a różnorodność w organizacjach*, Studia Ekonomiczne, 180, 2, s. 152–162.
- Oleński J., 1997, *Standardy informacyjne w gospodarce*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Piaszczyk A., 2020, *Kontrola zarządcza. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce.
- Raczyńska M., 2017, *Modele dojrzałości procesowej organizacji*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, XLIV, 2, 61–73.
- Sadowski A., Zajdel M., 2009, *Podjęcie systemowe w naukach o zarządzaniu*, Studia Prawno-Ekonomiczne, LXXX, s. 271–278.

- Schab M., Dudek M., 2021, *Wybrane aspekty konstruowania modelu kontroli zarządczej w przedsiębiorstwie przemysłowym*, [w:] *Decyzje menedżerskie w warunkach zmiennego otoczenia*, red. N. Iwaszczuk, Wydawnictwa AGH, Kraków, s. 87–99.
- Shafer S., Smith H., Linder J., 2005, *The power of business models*, *Business Horizons*, 48, 3, s. 199–207.
- Stuart H., 1999, *Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process*, *Corporate Communications: an International Journal*, 4, 4, s. 200–207.
- Szreder M., 2010, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zimmiewicz, K., 2003, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, <https://docer.pl/doc/xnevcvs> [dostęp: 23.10.2021].

ORGANIZATIONAL DIVERSITY AND THE MODEL OF MANAGEMENT CONTROL IN MEDIUM SIZE MANUFACTURING ENTERPRISES – IDENTITY, ORGANIZATIONAL CULTURE, PROCESS MATURITY

Summary: The medium size of industrial enterprises in Poland are significantly differentiated due to a number of features shaped by market factors and formal and legal conditions. These differentiations make it impossible to construct and then implement a management control model without understanding their essence. The aim of this chapter of the monograph was to explain the impact of organizational identity and culture as well as process maturity on the construction of the management control model in this group of enterprises. In order to achieve the set goal, research was carried out using the method of questionnaire interviews with members of the management boards of the target group of enterprises. The conclusions from the research indicate the common features of the organizational cultures of these enterprises. A less formalized and selective approach to improving processes taking place in organizations was also observed, which is of key importance when designing a management control model. In order to emphasize the differences, the survey was carried out in companies that are members of capital groups, and companies that operate independently.

Keywords: management models, organizational diversity, management control, internal control

Publikacja została sfinansowana przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).