

## Dorota Janus

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: dorota.janus@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-6307-4467

---

# HOLIZM W CONTROLLINGOWYM ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI

---

DOI: 10.15611/pn.2022.2.05

JEL Classification: A13, D21, M54

© 2022 Dorota Janus

*This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>*

*Cytuj jako:* Janus, D. (2022). Holizm w controllingowym zarządzaniu organizacjami. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 66(2).

**Streszczenie:** Zrównoważony rozwój, budowanie przewagi konkurencyjnej oraz świadome podejście do przyszłości wymaga od organizacji holistycznego spojrzenia na zarządzanie i jej cele. W zarządzaniu controllingowym fundamentalne znaczenie ma myślenie z perspektywy celu, a decyzje powinny być ukierunkowane na jego osiągnięcie. Racjonalne, uzasadnione ekonomicznie i wolne od błędów decyzje wymagają ciągłego pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i analizowania danych dotyczących wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji. Controllerzy – jako partnerzy biznesowi kadry zarządzającej – odpowiadają za zapewnienie wysokiej jakości danych oraz są strażnikami wiarygodnego źródła informacji. Celem artykułu jest przedstawienie zarządzania controllingowego jako systemu, który dzięki właściwemu połączeniu i interakcji zasobów umożliwia zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji. Zgromadzony materiał badawczy pozwolił zidentyfikować główne teorie, pojęcia, źródła i luki w tematyce zarządzania controllingowego.

**Słowa kluczowe:** controlling, zarządzanie controllingowe, organizacja, holizm.

*Całość jest czymś więcej niż sumą części*

Arystoteles

## 1. Wstęp

Współczesne uwarunkowania i wyzwania wobec otoczenia konkurencyjnego, społecznego, ekonomicznego i politycznego sprawiły, że warunkiem koniecznym stało się rozwijanie zdolności do permanentnego adaptowania się organizacji. Proces ten wymaga przede wszystkim dokonywania przemian wewnętrznych. Potrzeba dokonania zmiany może wynikać z konieczności sprostania wyzwaniom zarówno ekonomicznym, technologicznym, jak i społecznym. Może być także wynikiem dojrzewania organizacji, ewolucji kultury organizacyjnej, nawiązywania się relacji czy zmiany postaw pracowników. Jeżeli zmiany są świadome i z góry zamierzone, organizacja powinna zacząć od udoskonalenia lub zmiany systemu zarządzania. Istotne jest spojrzenie holistyczne, w którym organizacja postrzegana jest jako system, całość złożona z podsystemów. Wynikiem działalności organizacji nie jest tylko suma działań jej podsystemów traktowanych osobno, ale także grupy powiązanych elementów. Stąd wynika pewna zależność – zmiana w funkcjonowaniu jednego z elementów może pociągnąć za sobą zmiany w działaniu całej organizacji. Holistyczne podejście do zarządzania organizacją jako systemu informacyjno-decyzyjnego dostarcza wielu pozytywnych rezultatów. Tworzy jasność w chaosie, pomagając zjednoczyć w procesie decyzyjnym oddzielne części odpowiednio „nasyconych” informacji. Ta *differentia specifica* pozwala bardziej efektywnie działać organizacji we współczesnym świecie otwartych systemów, jakim jest jej otoczenie ekonomiczne. Co więcej, z poziomu systemów ekonomicznych również można dostrzec zjawiska potwierdzające, że „całość jest czymś więcej niż sumą części”. To synergia i emergencja. Połączenie kilku organizacji o tym samym kierunku i jednej linii biznesowej we wspólne konsorcjum kreuje efekt synergii finansowej. Z kolei połączenie kilku strumieni synergii ostatecznie stworzy emergencję – wyższy poziom rozwoju przedsiębiorczości.

## 2. Organizacja jako zjawisko emergentne

W literaturze naukowej znajdujemy wiele definicji pojęcia „organizacja”. Łacińskie *organisatio* to interdyscyplinarne pojęcie związane z takimi obszarami, jak zarządzanie, socjologia, psychologia. Z kolei w języku greckim *organizo*, czyli organizacja, oznacza tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości. H.J. Leavitt uważa, że organizacja „jest ustrukturalizowanym, czyli uporządkowanym w pewien sposób systemem (całością) złożonym z czterech podstawowych elementów (podsystemów):

- 1) celów realizowanych przez organizację i wynikających stąd konkretnych zadań,
- 2) ludzi wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami i wzorcami zachowania,
- 3) wyposażenia materialno-technicznego i technologicznego oraz określonych zasad posługiwania się nim,
- 4) formalnej struktury, czyli przyjętych zasad podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji” (Leavitt, 1999).

W zależności od przyjętego punktu odniesienia można przedstawić definicję organizacji w ujęciu atrybutowym, rzeczowym, czynnościowym, podmiotowym czy też procesowym. W ujęciu atrybutowym „(...) organizacja jest szczególnym rodzajem stosunków części względem siebie i do złożonej z nich całości, w których części współprzyczyniają się do powodzenia całości, a całość sprzyja powodzeniu części” (Gitling, 2013). Ujęcie rzeczowe organizacji oznacza wyodrębnioną, zorganizowaną całość, która jest złożona z rzeczy i zdarzeń. Charakteryzuje się m.in. celowością, złożonością oraz odrębnością celów i struktury w stosunku do otoczenia, ale jednocześnie powiązaniem przez nie z tymże otoczeniem. W ujęciu czynnościowym organizacja zwraca szczególną uwagę na działanie. Działanie ma na celu identyfikację czynników, które mogą sprawić, że część przyczyni się do sukcesu całości. Organizacja w ujęciu podmiotowym jest przedstawiana jako system zamknięty, gdzie człowiek jest głównym podmiotem zainteresowania. Jest zorientowana w głównej mierze na doskonalenie wewnątrzorganizacyjnych relacji między częściami a całością. Podejście procesowe ukazuje organizację jako całość złożoną z procesów mających na celu tworzenie wartości dla klientów i innych zainteresowanych stron. Jak zauważają M. Nowicki i K. Szymańska: „prawidłowa identyfikacja i uporządkowanie (strukturyzacja) procesów zachodzących w organizacji są niezwykle istotne podczas ustalania strategicznych priorytetów rozwojowych oraz dostrzegania szans na sukces przedsiębiorstwa, bądź obszarów ryzyka dla firmy” (Nowicki i Szymańska, 2013).

Podejście procesowe narodziło się dzięki spostrzeżeniu, że dotychczasowe opisy działania elementów (części) na niższym poziomie nie były wystarczające do zrozumienia emergencyjnego zachowania się organizacji jako całości systemu. Emergencja rozumiana jest jako powstawanie nowych funkcji i zachowań w wyniku współdziałania wielu prostych elementów złożonego systemu, jakim niewątpliwie jest każda organizacja.

Również w postulowanych przez teorię ograniczeń E.M. Goldratta założeniach na organizację należy spojrzeć jak na system, czyli grupę powiązanych elementów, w którym każdy jego element w określony sposób zależy od pozostałych. Efektywność systemu zależy zatem od współpracy wszystkich jego elementów oraz od zidentyfikowanych ograniczeń (Goldratt, 1990).

Przedstawione definicje podkreślają relacje, współdziałanie, powiązania czy procesy. Dostrzeżenie tych wzajemnych powiązań pomiędzy poszczególnymi ele-

mentami systemu, jakim jest organizacja, pozwala zidentyfikować zmienne wpływające na funkcjonowanie organizacji jako całości. Można więc stwierdzić, że mamy do czynienia ze zjawiskiem emergentnym. Zjawisko określa się jako emergentne, jeśli w jakimś sensie nie można go opisać, można jedynie opisać jego części składowe (Heller i Pabjan, 2014).

Obserwując dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość, globalizację czy postęp technologiczny, należy spodziewać się pojawienia nowych definicji i typologii dotyczących organizacji. Praktycy zapewne podejmą się próby wyjaśnienia, czym są współczesne organizacje, po to, aby efektywnie nimi zarządzać. „Wyobraźnia organizacyjna” wynikająca z wiedzy interdyscyplinarnej, doświadczenia i intuicji dostrzega potencjał efektu synergii. Umożliwia również prawidłową identyfikację problemów z zakresu zarządzania oraz samodzielne opracowanie różnorodnych scenariuszy ich rozwiązania.

### **3. Zarządzanie controllingowe – *opus magnum* myślenia organizacyjnego?**

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele prób wyjaśnienia pojęcia „zarządzanie controllingowe”. Jak zauważa S. Marciniak, o controllingowym sposobie zarządzania mówimy wówczas, gdy „w procesach decyzyjnych bezwzględnie przestrzega się filozofii, idei oraz zasad controllingu” (Marciniak, 2008). Definicja ta *de facto* proponuje systemowe uporządkowanie i konsekwentne stosowanie rozwiązań controllingowych w procesach decyzyjnych. Holistyczne spojrzenie na istotę zarządzania controllingowego prezentują S. Nowosielski oraz J. Lichtarski. S. Nowosielski podkreśla, iż koncepcja zarządzania controllingowego zawiera „takie ukierunkowanie (wspomaganie) procesu informacyjno-decyzyjnego zarządzania, aby przez racjonalizację decyzji i działań wykonawczych we wszystkich funkcjach i obszarach zarządzania produkcją i przedsiębiorstwem zapewnić osiągnięcie możliwie korzystnego wyniku finansowego” (Nowosielski, 2002).

Podobny wydźwięk istoty zarządzania controllingowego można odnaleźć w definicji, jaką sformułował J. Lichtarski. Według niego jest to „takie ukierunkowanie procesu zarządzania (w tym procesu informacyjnego), aby poprzez racjonalizację decyzji i działań wykonawczych w całym obszarze działalności gospodarczej przedsiębiorstwa zapewnić osiągnięcie możliwie korzystnego wyniku finansowego” (Lichtarski, 1999).

Aby sprostać wyzwaniom współczesnego świata, każda organizacja musi mieć świadomość, jaki jest jej główny cel. Odpowiedź na pytania: „po co firma działa” i „do czego ma dążyć”, ma fundamentalne znaczenie, ponieważ controlling to myślenie z perspektywy celu. Zarządzanie controllingowe oznacza, iż wszystkie podejmowane decyzje w organizacji są ukierunkowane na jego osiągnięcie. Wykorzystanie controllingu do efektywnego zarządzania zasobami organizacji umożliwia planowanie strategiczne nakierowane na tworzenie stabilnych warunków do

zrównoważonego rozwoju organizacji, budowania przewagi konkurencyjnej oraz elastycznego reagowania na zmiany rynkowe. Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów (ICV) za główny cel controllingu uważa ciągłe i trwałe podnoszenie wartości firmy, a nie krótkoterminową maksymalizację zysku. Istotą „jest zachowanie równowagi pomiędzy budową potencjału do osiągnięcia przyszłego sukcesu a ciągłym, bieżącym generowaniem zysku” (Gänßlen i in., 2012). Jak podkreślał H. Ford: „Interes, który nic poza pieniędzmi nie przynosi, jest złym interesem”.

Fundamentem filozofii controllingu jest ciągły proces pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i analizowania danych dotyczących określonych obszarów funkcjonowania organizacji. W celu zapewnienia skutecznego i efektywnego systemu zarządzania controllingowego zakres dostarczanych danych musi objąć wszystkie płaszczyzny jej działalności oraz otoczenie, w jakim funkcjonuje. Głównym zadaniem każdego systemu informacyjnego jest przetwarzanie danych znajdujących się na wejściach systemu w odpowiednie dane wyjściowe (Mynarski, 1979). Dostarczane dane powinny być aktualne, dokładne, kompletne i rzetelne, a gdy dotyczą otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja, dodatkowo muszą pochodzić z wiarygodnych źródeł. Ważne jest wyeliminowanie możliwości pojawienia się ewentualnych zniekształceń w procesie przetwarzania danych, które mogą wpłynąć na rzetelność informacji w procesie decyzyjnym. Istotność jakości informacji wejściowych w ujęciu systemowym najlepiej obrazuje zależność: „informacje wyjściowe będą tak złe, jak złe są informacje wejściowe”.

Efektywne, bezpieczne i skuteczne zarządzanie informacją jest istotne z punktu widzenia wszystkich funkcji controllingu. Podejmowanie decyzji o sposobie przetwarzania informacji jest *sui generis* formą kontroli. Dokonując selekcji informacji użytecznych w danym procesie decyzyjnym, można wykorzystać jedną z jej podstawowych własności – synergię. Ta szczególna właściwość pozwala na wzmocnienie efektu, gdy zostanie wykorzystana jednocześnie więcej niż jedna informacja (Stefanowicz, 1987). Tak więc efekt synergii umożliwia szersze spojrzenie na problematykę pomiaru i raportowania dokonań w zakresie zrównoważonego rozwoju organizacji przez logiczne powiązanie faktów. Jednocześnie dzięki właściwościom interpolacji pozwala odtworzyć brakujące informacje czy też poznać mechanizmy rządzące dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością. Wielość spojrzeń tworzy nową jakość. Controlling postrzegany holistycznie koncentruje się bowiem nie na dostarczeniu danych czy informacji, lecz na ich praktycznym zastosowaniu. Tylko z wykorzystaniem dobrze funkcjonującego systemu informacyjnego organizacja może efektywnie realizować założenia zarządzania controllingowego oraz dokonywać głębokich zmian.

#### **4. Zarządzanie zmianą – wyzwania i zagrożenia**

Konsekwentne kierowanie się w procesach decyzyjno-informacyjnych filozofią, ideą oraz zasadami controllingu prowadzi do zmiany sposobu myślenia menedżerów i kadry zarządzającej, *ergo* – prowadzi do zmiany zarządzania całą organizacją.

W literaturze przedmiotu zmiana organizacyjna definiowana jest jako „(...) ogół przekształceń zachodzących w różnych obszarach organizacji. Przekształcenia te są dokonywane w odpowiedzi na działania czynników wewnętrznych, a także zewnętrznych” (Baron i Greenberg, 2008). Wyróżnia się dwie strategie wdrażania zmian w organizacji – strategię ewolucyjną oraz strategię rewolucyjną (radykalną). Strategia ewolucyjna opiera się na wprowadzaniu zmian „małymi kroczkami”, przy partycypacji pracowników we wszystkich fazach jej implementacji (planowania, projektowania, wdrażania). Strategia rewolucyjna zaś polega na odgórnym, nagłym i nieodwołalnym wprowadzeniu zmian przez kadrę zarządzającą organizacją, zazwyczaj przy pomocy służb administracyjnych i zewnętrznych ekspertów. Wybór strategii wdrażania zmian nie powinien być dokonany w oderwaniu od misji organizacji czy też przyjętej kultury organizacyjnej. W niektórych bowiem przypadkach wybór metody rewolucyjnej utrudnia zaakceptowanie zmian przez pracowników, może implikować złą atmosferę, wystąpienie dużego oporu czy też ryzyko dehumanizacji zarządzania (Potocki, 2005).

Świat organizacji jest w pewien sposób uporządkowany, ale nie do końca zorganizowany. W warunkach braku spójności celów organizacji oraz celów jej uczestników mogą pojawić się działania irracjonalne, spontaniczne czy emocjonalne. Aktywność tzw. organizacyjnych grup interesów nasila się szczególnie w trakcie wdrażania zmian, co może prowadzić do wystąpienia zjawiska inercji przy wdrażaniu nowego systemu zarządzania. Stwierdzenie na przykład, że struktura organizacyjna podlega znacznej sile inercji, nie oznacza, że organizacja nigdy się nie zmieni. Oznacza to raczej relatywnie wolną reakcję na działanie bodźców wewnętrznych czy zewnętrznych, na pojawienie się w otoczeniu zagrożeń bądź możliwości. Ze względu na złożoność procesów w zarządzaniu controllingowym niezbędne jest przekonanie wszystkich pracowników do wspólnego działania. Zmiana musi nastąpić przede wszystkim na poziomie mentalnym, czego efektem powinno być wypracowanie „myślenia controllingowego” u każdego uczestnika organizacji. Połączenie procesów planowania i kontroli wyznacza granice działania jednostki, ale jednocześnie umożliwia stworzenie w jej ramach przestrzeni do własnych inicjatyw i samorealizacji.

Znajomość istnienia mechanizmów wyjaśniających przebieg zmian oraz ich uwzględnienie w procesie jest podstawą zaplanowania efektywnego systemu wdrażania zmian w zarządzaniu organizacją. K. Lewin opracował teorię pola sił (*Force-Field Theory*), która wyjaśnia przebieg zmian, opierając się na zasadzie współistnienia sił hamujących i napędowych w tym procesie. Jednym z wielkich osiągnięć Lewina, rozpoczynając od psychologii Gestalt, jest zdefiniowanie grup jako całości, systemu, który mógłby być badany jako podstawowa jednostka analizy. Słowo „Gestalt” pochodzi z języka niemieckiego i przedstawia, w jaki sposób coś jest złożone razem; często tłumaczone jest na język angielski jako forma, kształt lub jednolita całość. Szkoła Gestalt wyjaśnia interakcję między jednostką a środowiskiem, z kolei zainteresowanie aspektami praktycznymi i światem rzeczywistym wpłynęło

na powstanie teorii pola. Przejście od sposobu rozumienia psychologii indywidualnej do sposobu rozumienia psychologii grup dało początek badaniom nad rolą przywództwa w grupach. Psycholodzy tej szkoły, kwestionując dominujący paradygmat czasu, argumentowali, że aby zrozumieć zachowanie, ważne są nie tylko bodźce, ale również sposób, w jaki jednostka postrzegała te bodźce. Dla nich całość była czymś więcej niż sumą jej części i w tej całości subiektywne doświadczenie było również nieodłączną częścią. Teoria pola dowodzi, że systemy mają zachowania, których nie można wytłumaczyć tylko na podstawie analizy elementów, które je tworzą (Burnes i Cooke, 2013).

Teoria pola sił Kurta Lewina zaimplementowana na grunt zarządzania pozwala wyróżnić trzy etapy procesu wprowadzania zmian, również w organizacjach. Według tej teorii, aby zmiana została skutecznie przeprowadzona, najpierw powinno nastąpić rozmrożenie stanu dotychczasowego, przekształcenie go w stan nowy i zamrożenie po dokonanej zmianie dla jego utrwalenia. Jak wyjaśniają B.R. Kuc i J.M. Moczydłowska: „Stan dotychczasowy można uważać za stan równowagi. Rozmrożenie jest niezbędne, aby przygotować organizację do wprowadzenia nowego stanu, odchodząc od metod i wzorców zachowań wykorzystywanych dotychczas. Samo wprowadzenie zmiany nie gwarantuje jej stabilności, dlatego należy zamrozić nową sytuację, aby można ją było utrwalić w czasie” (Kuc i Moczydłowska, 2009).

Zmiany systemu zarządzania są wprowadzane w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji oraz stworzenia warunków do pojawienia się innowacji. Współcześnie to właśnie innowacje wpływają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Należy jednak pamiętać, że nie każda zmiana jest innowacją, ale każda innowacja jest związana ze zmianą. Tak więc „(...) zarządzanie zmianą i innowacją stanowi najprawdopodobniej najbardziej krytyczne i najważniejsze zadanie stojące przed współczesnym biznesem i przemysłem” (Kozusznik, 2002).

## **5. Zmiana systemu zarządzania – i co dalej?**

W organizacjach, w których zostało wdrożone zarządzanie controllingowe, dostrzegalne są zmiany w wymiarze funkcjonalnym, organizacyjnym i instrumentalnym. W rezultacie organizacja sprawniej realizuje zadania związane z planowaniem na różnych poziomach decyzyjnych. Sprawniej przebiegają również procesy kontrolne i koordynacyjne. Istotą racjonalnego zarządzania organizacją w ujęciu controllingowym jest myślenie zorientowane na cel oraz nakierowanie wszystkich decyzji na osiągnięcie związanego z nim rezultatu. Oznacza to, że system zarządzania controllingowego będzie efektywny tylko przy zaangażowaniu kadry zarządzającej, ponieważ sednem controllingu jest wspólna praca zespołowa menedżerów i controllerów. Controllerzy powinni wskazywać możliwości rozwoju organizacji, być inspiratorami przyszłych zmian, a jednocześnie zachować niezależną postawę, nie działając na rzecz konkretnych interesów, lecz dla dobra całej organizacji.

Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów (ICV) zaproponowało 10 zasad zrównoważonego controllingu:

1. Trwały wzrost wartości.
2. Patrzenie ponad koszty.
3. Symptomy to nie wszystko.
4. Innowacje i przewagi konkurencyjne.
5. Podejmowanie działań przede wszystkim.
6. Przejmuj odpowiedzialność.
7. Bądź partnerem biznesowym, a nie liczykrupą.
8. Zobacz ludzi za liczbami.
9. Reprezentuj wartości przedsiębiorstwa.
10. Bądź uczciwy.

Na współczesne procesy controllingowe w organizacjach oddziałują zmiany zachodzące w gospodarce oraz rozwój technologii informatycznych. ICV, rozwijając filozofię controllingu, zwraca uwagę na najnowsze i aktualne zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem, digitalizacją, *big data*, *business analytics*, robotyzacją procesów (RPA – *Robotic Process Automation*) oraz Industrie 4.0. Dlatego też rola controllera jako „sumienia biznesowego” organizacji jest jedną z najbardziej interdyscyplinarnych funkcji pracowniczych (Gänßlen i in., 2012).

Jak zauważa H. Bieniok, dla organizacji bardzo istotną zaletą wdrożenia zarządzania controllingowego jest „(...) usprawnienie systemu zarządzania przez stworzenie obiektywnego i wiarygodnego systemu informacyjnego, pozwalającego na podejmowanie szybkich i trafnych decyzji” (Bieniok, 1997). Wykorzystanie efektu synergii w holistycznym podejściu do zarządzania controllingowego może dodatkowo sprzyjać pojawieniu się „luzu organizacyjnego” (*organizational slack*). L.J. Bourgeois definiuje luz organizacyjny jako nadwyżkę realnie lub potencjalnie istniejących zasobów pozwalających organizacji na skuteczne dopasowanie się do wewnętrznych procesów zmian lub zewnętrznych presji na rzecz zmiany w jej polityce (Bourgeois, 1981). W dotychczasowych badaniach empirycznych podkreśla się, iż posiadanie wolnych zasobów jest niezbędnym elementem działalności innowacyjnej, gdyż minimalizują one ryzyko związane z opracowaniem i wdrażaniem innowacji (Baloc, Sha i Panhwar 2014). Szybki postęp technologiczny sprawił, że obecnie podstawowym czynnikiem determinującym uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez organizację jest właśnie innowacyjność.

Organizacje tworzą i rozwijają ludzie. Pojawienie się innowacji to zazwyczaj efekt synergii powstały z połączenia wiedzy, inteligencji czy doświadczenia współpracujących ze sobą ludzi. Zmiana systemu zarządzania jest procesem, a więc efekty nie pojawią się z dnia na dzień, lecz wraz ze stopniowym przejmowaniem controllingowego sposobu myślenia przez wszystkich uczestników organizacji.



## 6. Podsumowanie

Osiąganie sukcesów przez organizację w znacznej mierze zależy od jakości zarządzania wewnętrznymi procesami, które stanowią podstawę jej działalności. Zastosowanie metody badawczej przeglądu literatury umożliwiło identyfikację głównych teorii, pojęć oraz istniejącej luki w tematyce zarządzania controllingowego. Przedstawienie perspektywy, w której dostrzegana jest istotna rola procesów, relacji czy powiązań, skłania do spojrzenia na organizację jako całość będącą czymś więcej niż sumą jej części. Zrównoważony rozwój organizacji czy budowanie przewagi konkurencyjnej zależy między innymi od tego, jaki efekt przyniesie właściwe połączenie i interakcja zasobów oraz procesów skierowanych na jeden cel. W zarządzaniu controllingowym pozytywny efekt synergii uzyskuje się dzięki bezwzględnemu przestrzeganiu filozofii, idei oraz zasad controllingu w procesach decyzyjnych dotyczących „projektowania” zestawu kombinatorycznych działań zwróconych w jednym kierunku. Zarządzanie controllingowe zorientowane na cel opiera się na ścisłej współpracy kadry zarządzającej z controllerami, na skutek czego mogą oni osiągnąć lepszy wynik dzięki wzajemnej interakcji opartej na wiedzy i doświadczeniu. Controllerzy dysponują szerokim spectrum interdyscyplinarnych umiejętności, które umożliwiają im kompleksowe wsparcie menedżerów i dostarczanie istotnych informacji zwiększających wiarygodność podejmowanych decyzji.

Zmiana systemu zarządzania w każdej organizacji zawsze jest wyzwaniem, wymaga odwagi i zmiany w sposobie „myślenia organizacyjnego”. Aby efektywnie przygotować i przeprowadzić ten proces, potrzebna jest znajomość mechanizmów wyjaśniających przebieg zmian oraz dostrzeganie ich potencjału. W przypadku wdrażania systemu zarządzania controllingowego, możemy zaobserwować swoiste perpetuum mobile. Wykorzystując narzędzia badawcze metody dedukcyjnej, na podstawie logicznego wnioskowania można stwierdzić, iż efekt synergii będący wynikiem właściwego połączenia i interakcji zasobów skierowanych na jeden cel może sprzyjać pojawieniu się „luzu organizacyjnego”. Powstała nadwyżka zasobów pozwala organizacji na skuteczne dopasowanie się do wewnętrznego procesu zmian, jakim bez wątpienia jest zmiana systemu zarządzania. Tak więc uzyskany „luz organizacyjny” stanowi potencjał odnowy organizacyjnej po dokonanej zmianie.

Organizacje, w których podjęto się implementacji rozwiązań controllingowych w procesach zarządczych, chcąc korzystać z możliwości, jakie daje zarządzanie controllingowe, muszą pamiętać o jego konsekwentnym stosowaniu i udoskonalaniu. Jak zauważył L. Iacocca: „(...) kiedy wszystko zostało już powiedziane, pamiętaj – zarządzanie jest przede wszystkim sztuką wartościowania i oceniania; znajdź swój własny sposób zarządzania i trzymaj się go”.

## Literatura

- Baloc, R. A., Sha, N. i Panhwar, K. N. (2014). The relationship of slack resources with subjective wellbeing at work: empirical study of sugar mills from Pakistan. *International Strategic Management Review*, (2), 88-97.
- Baron, R. A. i Greenberg, J. (2008). *Behavior In Organizations*. Hoboken, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bieniok, H. (1997). *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie. Organizowanie. Motywowanie. Kontrola*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Bourgeois, L. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.
- Burnes, B. i Cooke, B. (2013). Teoria pola Kurta Lewina: przegląd i ponowna ocena. *International Journal of Management Reviews*, (15), 408-425.
- Gänßlen, S., Losbichler, H., Niedermayr, R., Rieder, L., Schäffer, U. i Weber, J. (2012). *Fundamenty controllingu*. Pobrane 5 lutego 2022 z <https://www.icv-controlling.com/pl/o-icv-global/fundamenty-controllingu.html>
- Gitling, M. (2013). *Człowiek w organizacji: ludzie – struktury – organizacje*. Warszawa: Difin.
- Goldratt, E. M. (1990). *What is this thing called the theory of constraints and how should it be implemented?* Croton-on-Hudson: North River Press.
- Heller, M. i Pabjan, T. (2014). *Elementy filozofii przyrody*. Kraków: Copernicus Center Press.
- Kożusznik, B. (2002). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Kuc, B. R. i Moczyłowska, J. M. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Leavitt, H. J. (1965). *Applied organizational change in industry*. W: G. March (red.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally.
- Lichtarski, J. (1999). Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania. *Przegląd Organizacji*, (1).
- Marciniak, S. (2008). *Controlling. Teoria, zastosowania*. Warszawa: Difin.
- Mynarski, S. (1979). *Elementy teorii systemów i cybernetyki* (s. 9-10). Warszawa: PWE,.
- Nowicki, M. i Szymańska, K. (2013). *Organizacja w ujęciu procesowym – od koordynacji funkcjonalnej do procesowej*. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (s. 339-391). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Nowosielski, S. (2002). *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Potocki, A. (2005). *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Difin.
- Sikorski, C. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stefanowicz, B. (1987). Jakość informacji w ujęciu infologicznym. *Wiadomości Statystyczne*, (1), 20-23.

## HOLISM IN CONTROLLING MANAGEMENT OF ORGANISATIONS

**Abstract:** Sustainable development, building a competitive advantage and a conscious approach to the future requires the organisation to take a holistic view of management and its goals. In controlling management, thinking from the perspective of the goal is fundamental and all decisions made in the organisation are aimed at achieving it. Rational, economically justified and error-free decisions require continuous acquisition, collection, processing and analysis of data on all areas of the organisation's operation. Controllers, as business partners of the management staff, are responsible for ensuring

high quality data and are the guardians of a reliable source of information. The aim of the article is to present controlling management as a system that, thanks to the proper combination and interaction of resources, allows to increase the efficiency of the organisation's functioning. The collected research material allowed to identify the main theories, concepts, sources and gaps in the subject of controlling management.

**Keywords:** controlling, controlling management, organisation, holism.