

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania dekskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to coopetition – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Piotr Karwacki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CZYNNIKI OGRANICZAJĄCE EFEKTYWNOŚĆ CONTROLLINGU W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Autor przedstawia wyniki badań pilotażowych związanych z zastosowaniem koncepcji controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Prezentacja w artykule wyników jest wstępem do kolejnego etapu – przeprowadzenia badań pełnych, dotyczących oceny funkcjonowania koncepcji controllingu w praktyce przedsiębiorstw. Zawarte w nim opisy i uwagi, wynikające z badań empirycznych, stanowią podstawę do pogłębienia tej tematyki na większej próbie badawczej, a następnie ich dalszej analizy i charakterystyki.

Słowa kluczowe: controlling, efektywność controllingu.

1. Wstęp

Wdrażanie kompleksowego systemu zarządzania w oparciu o controlling jest coraz bardziej popularne w polskich przedsiębiorstwach. Fakt ten nie stanowi dużego zaskoczenia, skoro koncepcje controllingu w zachodnich przedsiębiorstwach potwierdziły już swoją skuteczność.

Coraz częściej jednak na gruncie polskim dochodzi do sytuacji wręcz paradoksalnych, w których wdrożone koncepcje controllingu (wraz z ich instrumentarium) nie spełniają oczekiwań, mimo że ich konstrukcja i implementacja wydają się poprawne.

Autor przeprowadził badania pilotażowe na próbie 50 przedsiębiorstw celem wstępnej diagnozy tych czynników, które w praktyce badanej próby mają negatywny wpływ na efektywność działania controllingu. Zdaniem autora ten pierwszy etap badawczy będzie niewątpliwie inspiracją do podjęcia dalszych obserwacji i analiz, które mogą być pomocne w pełniejszym zrozumieniu tego stanu rzeczy, a jednocześnie w perspektywie czasu pozwolą na wyciągnięcie stosownych wniosków, dotyczących eliminacji zakłóceń we właściwym sposobie zarządzania przedsiębiorstwem opartym na koncepcji controllingu.

W tabeli 1 autor przedstawił czynniki zebrane w badaniach ankietowych, podane przez respondentów, które w ich ocenie mają negatywny wpływ na zastosowanie controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Tabela 1. Czynniki wpływające na brak efektywności działania controllingu

Rodzaj czynnika	Czynnik występujący bardzo często [%]	Czynnik występujący częściowo [%]	Brak czynnika [%]
1. Uzasadnienia podjęcia działań w przedsiębiorstwie (np. reorganizacja) odbierane są na zasadach przymusu.	84	12	4
2. Zbyt duża różnorodność zasad, regulacji, przepisów powoduje brak jasności w ich odbiorze wśród pracowników przedsiębiorstwa.	64	27	9
3. Przedsiębiorstwo postrzega siebie jako silną i mającą władzę organizację.	61	39	
4. Menedżerowie uważają, że ich autorytet ma odniesienie w ich statucie.	59	37	4
5. Struktura władzy postrzegana jest jako „losowa „przypadłość” (jeden ją mają, a drudzy są jej podporządkowani).	56	37	7
6. Przedsiębiorstwo ma określone warunki techniczne i ekonomiczne, umiejętności i zdolności indywidualne pracowników nie są istotne.	52	40	8
7. Top management toleruje wszelkie zakłócenia i kryzysy w przedsiębiorstwie.	51	41	8
8. Cele przedsiębiorstwa są traktowane jako odrębny przedmiot w stosunku do celów pracowników.	52	32	16
9. Normy i przepisy tworzą schematy (dogmaty typu „to jest tak...”).	50	50	
10. Negatywne działanie nie jest odpowiednio karane.	50	33	17
11. Charakter szkoleń w przedsiębiorstwie nie odpowiada potrzebom pracowników.	40	60	
12. Zarząd w stosunku do szczebla średniego pozostaje w permanentnym konflikcie.	75	25	
13. Zarządzanie przez cele jest determinowane z góry określonymi wymogami ich osiągnięcia.	41	59	
14. Brak podstawowych zasad etyki (zwiększanie wydajności pracy kosztem zdrowia).	41	51	8
15. Aprobata programów, których skutki są sprzeczne z rzeczywistością.	35	61	4
16. Top management izoluje się od wszelkich zakłóceń i kryzysów w przedsiębiorstwie.	36	52	12
17. Top management świadomie ukrywa negatywne stany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.	33	47	20

Tabela 1. (cd.)

18. System zachęt i rozwoju kariery pracownika nie pozostawia mu żadnej swobody działania.	32	67	1
19. Brak troski o dobry klimat relacjach międzyludzkich.	32	56	12
20. Brak właściwych kompetencji jest przyczyną braku elastyczności przedsiębiorstwa i jego płynności.	26	60	14
21. Top management nie odpowiada za zakłócenia i napięcia we współpracy w przedsiębiorstwie.	48	42	
22. Top management świadomie ukrywa zakłócenia i kryzysy w działaniu przedsiębiorstwa.	32	42	26
23. Hipokryzja (mów A, a rób B).	72	23	5
24. Wiedza na temat kultury organizacyjnej (np. relacje międzyludzkie) nie jest w polu zainteresowania zarządu przedsiębiorstwa.	42	51	7
25. Role organizacyjne są sformalizowane, brak możliwości indywidualnego ich postrzegania.	20	69	11
26. Management nie troszczy się w sposób zadowalający o pracowników.	22	34	44
27. Wprowadzenie podmiotowości w przedsiębiorstwie jest niedozwolone.	20	65	15
28. Warunki pracy są złe.	20	50	30
29. W określeniu istotnych celów firmy nie uczestniczy większość pracowników.	73	27	
30. Brak jasnych norm i procedur w działaniach przedsiębiorstwa.	70	26	4
31. System wartości przedsiębiorstwa jest archaiczny (np. zasady awansu zawodowego)	71	24	5
32. Liderów biznesu nie interesują zmiany w przedsiębiorstwie, bo są one związane z polityką i władzą.	70	22	8
33. Brak omówienia skutków niewłaściwej współpracy i relacji pomiędzy różnymi częściami struktury przedsiębiorstwa (stanowiska pracy, komórki, jednostki organizacyjne).	68	32	
34. Restrykcyjna polityka informacyjna (niepewność, źle podjęte decyzje).	67	25	8

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1 stanowi syntezę czynników zebranych w trakcie badań, a podanych przez osoby mające bezpośredni i pośredni udział we wdrażaniu tej koncepcji do systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Każdy z tych czynników niewątpliwie zasługuje na wnikliwą analizę i szczegółową charakterystykę. Autor przedstawia wstępne ogólne rozważania oparte na wymienionych czynnikach z tego względu,

że pełna obiektywizacja ocen tego problemu musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w kolejnym etapie badań. Poniżej zostały przedstawione ogólne charakterystyki wybranych czynników. Pełny opis wszystkich ujętych w tabeli czynników znajdzie swoje miejsce w przygotowywanej przez autora szerszej publikacji. Poniżej zaprezentowana została analiza danych uzyskanych na podstawie badań.

Tabela 2. Określenie wartości rangowej dla czynników występujących bardzo często w badanej próbie

Numer czynnika	Udział proc. w badanej próbie	Ranga
1	84	1
12	75	2
29	73	3
23	72	4
31	71	5
30	70	6
32	70	6
33	68	8
34	67	9
2	64	10
3	61	11
4	59	12
5	56	13
6	52	14
8	52	14
7	51	16
9	50	17
10	50	17
21	48	19
24	42	20
13	41	21
14	41	21
11	40	23
16	36	24
15	35	25
17	33	26
18	32	27
19	32	27
22	32	27
20	26	30
26	22	31
25	20	32
27	20	32
28	20	32

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.



Rys. 1. Czynniki występujące często w badanej próbie

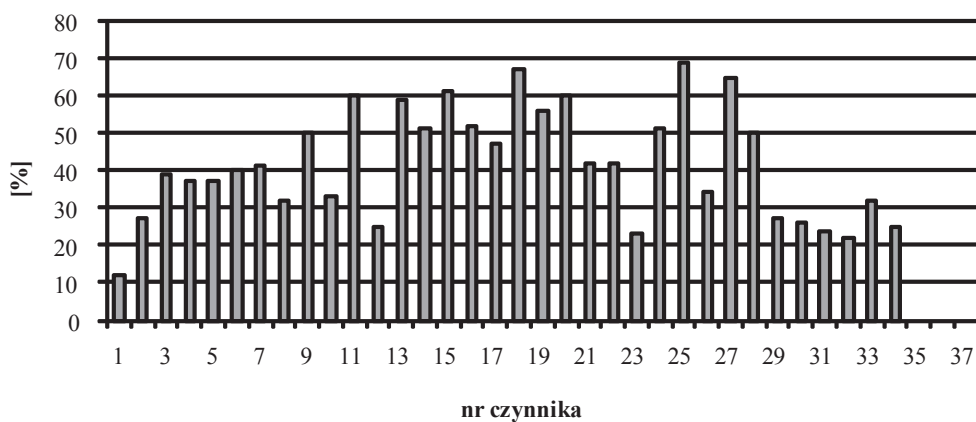
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 2.

Tabela 3. Określenie wartości rangowej dla czynników występujących częściowo w badanej próbie

Numer czynnika	Udział proc. w próbie	Ranga
25	69	1
18	67	2
27	65	3
15	61	4
11	60	5
20	60	5
13	59	7
19	56	8
16	52	9
14	51	10
24	51	10
9	50	12
28	50	12
17	47	14
21	42	15
22	42	15
7	41	17
6	40	18
3	39	19
4	37	20
5	37	20
26	34	22
10	33	23
8	32	24
33	32	24

2	27	26
29	27	26
30	26	28
12	25	29
34	25	29
31	24	31
23	23	32
32	22	33
1	12	34

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.



Rys. 2. Czynniki występujące częściowo w badanej próbie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 3.

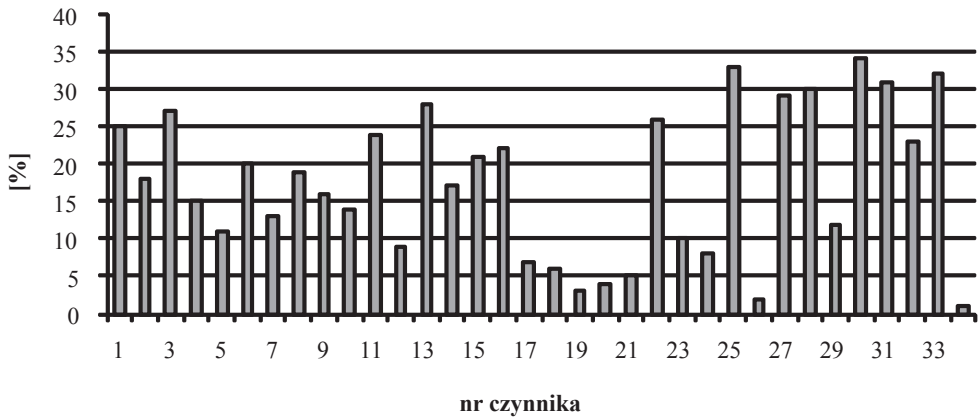
Tabela 4. Określenie wartości rangowej dla czynników niewystępujących w badanej próbie

Numer czynnika	Udział proc. w próbie	Ranga
26	44	1
29	30	2
21	26	3
16	20	4
9	17	5
7	16	6
28	15	7
19	14	8
15	12	9
18	12	9
24	11	11
1	9	12
5	8	13
6	8	13

Tabela 4. (cd.)

13	8	13
33	8	13
35	8	13
4	7	18
23	7	18
22	5	20
32	5	20
3	4	22
14	4	22
31	4	22
17	1	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.



Rys. 3. Czynniki niewystępujące w badanej próbie

Źródło: opracowano na podstawie danych z tabeli 4.

2. Krótka charakterystyka wybranych czynników

Najczęściej występujący czynnik, okreśmy go jako „patologiczny”, to uzasadnienie podjęcia działań w przedsiębiorstwie na zasadach przymusu.

W większości badanych przedsiębiorstw jest on podawany (w badanej próbie stanowi aż 84%). Zarząd nie przekazuje żadnego uzasadnienia ich celowości ani pełnych informacji co do ich charakteru. Najczęściej argumentuje się taką postawę zarządu wymogami rynku, globalizacją, presją na obniżanie kosztów itp.

Czynnik ten redukuje możliwość wyboru w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa strategii alternatywnych, będących szansą zmiany sytuacji na lepszą. Ten stan postrzegany jest przez pracowników również jako sposób na ukrycie nieprawidłowo-

ści (często wśród ankietowanych pada słowo korupcja) w działalności przedsiębiorstwa i ma związek z restrykcyjną polityką informacyjną, która prowadzi do błędnej orientacji w polityce przedsiębiorstwa, oraz z brakiem zaangażowania menedżerów i pracowników w realizację przyjętych przez przedsiębiorstwo celów.

Drugi istotny czynnik wskazany przez respondentów to: zarząd znajduje się w permanentnym konflikcie z menedżerami szczebla średniego (75%).

Ten czynnik świadczy o konflikcie ról organizacyjnych. Pracownik pełni z jednej strony funkcję przełożonego, a z drugiej podwładnego. Funkcje te powinny być dokładnie określone poprzez wymiar właściwych kompetencji przypisanych dla tychże ról organizacyjnych. Ten konflikt jest najczęściej powodem poważnych zakłóceń w przyjętych procedurach działania, wzajemnych relacjach pracowników. „Hipokryzja zarządu prowadzi do poważnych problemów akceptacji jego działania (72%)”.

Poprzez ten czynnik respondenci wskazali na sprzeczności odnoszące się do systemu wartości w przedsiębiorstwie, które mogą być poważnym źródłem konfliktu, w wyniku którego następuje osłabienie więzi emocjonalnych pracowników z przedsiębiorstwem.

Wymieniony czynnik wyraźnie wskazuje, iż system wartości jest postrzegany w przedsiębiorstwie jako źródło sprzeczności. Problem ten znacznie pogarsza przyjęcie przez menedżerów zasady, że mają władzę, która wynika z ich statusu. Argumentując w ten sposób swoją pozycję (respondenci podkreślają brak zasad etyki menedżera), menedżerowie troszczą się o własne interesy.

Brak zaangażowania menedżerów i pracowników w strategię działania firmy (73%) to czynnik postrzegany przez respondentów w kontekście motywacji, zaangażowania w działania przedsiębiorstwa oraz więzi emocjonalnych.

Przedsiębiorstwo próbuje sobie poradzić ze złożonością otoczenia za pomocą norm i regulacji (70%), których nadmierna złożoność nie jest czytelna dla pracowników. Ten stan rzeczy powoduje nadmierną formalizację w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jest źródłem konfliktów. Zachowanie niezmiennych zasad działania managementu pomimo złych wyników przedsiębiorstwa rodzi często poczucie bezsilności i frustracji wśród pracowników. Starając się sprostać złożoności otoczenia, niektórzy menedżerowie postulują w bardzo krótkim czasie fundamentalną reorientację przedsiębiorstwa, która wywołuje dezorientację w jego funkcjonowaniu.

Zarządzanie „management by objectives” nie stwarza indywidualnej swobody działania w zakresie osiągnięcia celów przedsiębiorstwa (41%). „Ograniczanie działań managementu w zakresie zwiększenia wydajności pracowników i ich kariery zawodowej poprzez nadmierną formalizację” łączy się z brakiem jasno określonych zasad systemu zachęt (motywacji) i rozwoju kariery zawodowej (32%).

Menedżerowie nie są zainteresowani wprowadzaniem zmian, gdyż obawiają się utraty władzy i wpływów w przedsiębiorstwie (32%). Przedsiębiorstwo jest postrzegane jako potężny i niezależny podmiot, w którym istniejąca konstelacja władzy jest nie do podważenia. Respondenci wyrażają swoją bezsilność – niejasny układ sił

i władzy w przedsiębiorstwie stwarza zagrożenie, wywołując brak poczucia „pewności jutra”, a ten stan pogłębia dodatkowo zaostrzenie się polityki restrykcyjnej w zakresie ograniczania dostępu do informacji.

Wybrane refleksje badawcze autora, dotyczące czynników mających wpływ na zarządzanie w oparciu o controlling, są wstępnym sygnałem do szerszego spojrzenia na ten problem. Zainspirowały one autora do podjęcia dalszych szczegółowych badań.

3. Zakończenie

Funkcjonowanie systemu zarządzania opartego na koncepcji controllingu jest procesem złożonym, który wymaga podejmowania decyzji w wielu różnorodnych obszarach działania przedsiębiorstwa. Niestety, w podejściu do tej koncepcji często nie bierze się pod uwagę aspektów społecznych i szeroko rozumianej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zarząd przedsiębiorstwa, podejmując decyzje o wdrożeniu systemu zarządzania na zasadach controllingu, musi mieć pełną świadomość, że działanie to ma charakter procesów, a to z kolei wymaga przyjęcia zasad myślenia systemowego. Źródła niepowodzeń w zastosowaniu tej koncepcji w przedsiębiorstwie muszą być poddawane permanentnej analizie – bez względu na stopień zaawansowania jej w strukturę przedsiębiorstwa.

Reasumując, wstępne rozważania autora i zasygnalizowane w artykule czynniki blokujące właściwe działanie controllingu w systemie zarządzania przedsiębiorstwem stanowią ciekawą inspirację do podjęcia dalszych badań, których celem będzie poznanie kolejnych czynników i ograniczeń determinujących i zakłócających właściwy mechanizm działania controllingu w systemie zarządzania przedsiębiorstwem oraz określenia takich sposobów działań, które mogą przeciwdziałać wszelkim nieprawidłowościom i patologii przedsiębiorstwa. Znaczna część polskich przedsiębiorstw nie jest przygotowana do implementacji systemu w całości. Wynika to z różnych aspektów, nie tylko psychologicznych, funkcjonowania takiego systemu, który wymaga często zmiany mentalności i sposobu myślenia w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Najczęściej wybieranym rozwiązaniem w takiej sytuacji jest wprowadzanie zmian na bieżąco, co nie zawsze pozwala na podejście systemowe i w niektórych przypadkach może stanowić element destrukcyjny całego procesu.

Dlatego też podjęcie dalszych badań naukowych w tym zakresie wydaje się bardzo potrzebne, umożliwi bowiem dokładne rozpoznanie przyczyn i skutków niewłaściwego procesu implementacji controllingu w przedsiębiorstwie.

FACTORS LIMITING THE EFFECTIVENESS OF CONTROLLING IN AN ENTERPRISE

Summary: In the article entitled “Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise” the author makes a presentation of factors, collected in a survey, which in respondent’s opinions have a significant impact on reducing the effectiveness of controlling system of the company. The article contains the presentation of the results developed using Excel, and selected characteristics of the factors which affect company’s controlling system. All information contained in the text are drawn from the introductory study that was performed before major studies, and could be an interesting source of information for the problem from the perspective of the practice.

Keywords: controlling, effectiveness of controlling.