

Ber Haus, Stanisław Nowosielski

Kontroling a kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwie

Kontroling, jako system wspomagania kierownictwa przedsiębiorstwa w procesie strategicznego i operacyjnego zarządzania, orientuje decyzje i działania kierownictwa wszystkich szczebli zarządzania na globalne cele przedsiębiorstwa. Odbywa się to głównie poprzez koordynację funkcji planowania, sterowania, kontroli i motywowania w różnych przekrojach podmiotowych i czasowych oraz zapewnienie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji. Lapidarnie rzecz ujmując, kontroling pełni funkcję doradczą: wspomaga on kierownika-menedżera, ale nie wyręcza go w podejmowaniu decyzji.

Prace badawczo-wdrożeniowe prowadzone w przemyśle dają podstawę do określenia zasadniczych elementów kontrolingu w przedsiębiorstwie krajowym, do których można byłoby zaliczyć:

- **system informacyjny, wspomagający procesy decyzyjne, w tym system wskaźników**, oparty na rachunkowości i finansach, a służący zarówno do oceny zdarzeń przeszłych, jak i monitorowania zdarzeń przyszłych, dla potrzeb sterowania obszarami krytycznymi przedsiębiorstwa;
- **system planowania, kontroli i sterowania** działalnością przedsiębiorstwa, zorientowany na przyjęte cele strategiczne i operacyjne, integrujący i koordynujący cele lokalne obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa z celami firmy jako całości;
- **system zarządzania jednostkami wewnętrznymi przedsiębiorstwa**, oparty na centrach kosztów i centrach zysku – ośrodkach odpowiedzialności odpowiednio za koszty i wyniki – stymulujący do planowej realizacji zadań rzeczowych i racjonalnego zużycia czynników produkcji (w tym system budżetowania kosztów dla potrzeb zarządzania jednostkami wewnętrznymi firmy).

Koncepcja zarządzania jednostkami wewnętrznymi przedsiębiorstwa oparta o centra kosztów i centra zysku uznawana jest zarówno w literaturze, jak i w praktyce przedsiębiorstw wdrażających kontroling za jego zasadniczy element. Wskazuje się przy tym na konieczność stopniowego przechodzenia od obecnych centrów produkcyjnych, przez centra kosztów, do centrów zysku. Niezbędna jest bowiem ewolucyjna zmiana świadomości ekonomicznej i mentalności kierownictwa i pracowników poszczególnych podmiotów oraz systematyczne uczenie się zachowań menedżerskich.

Wprowadzenie kontrolingu, a w jego ramach centrów kosztów i centrów zysku, wymaga dokonania

szeregu usprawnień i zmian w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dotyczy to głównie takich działań, jak:

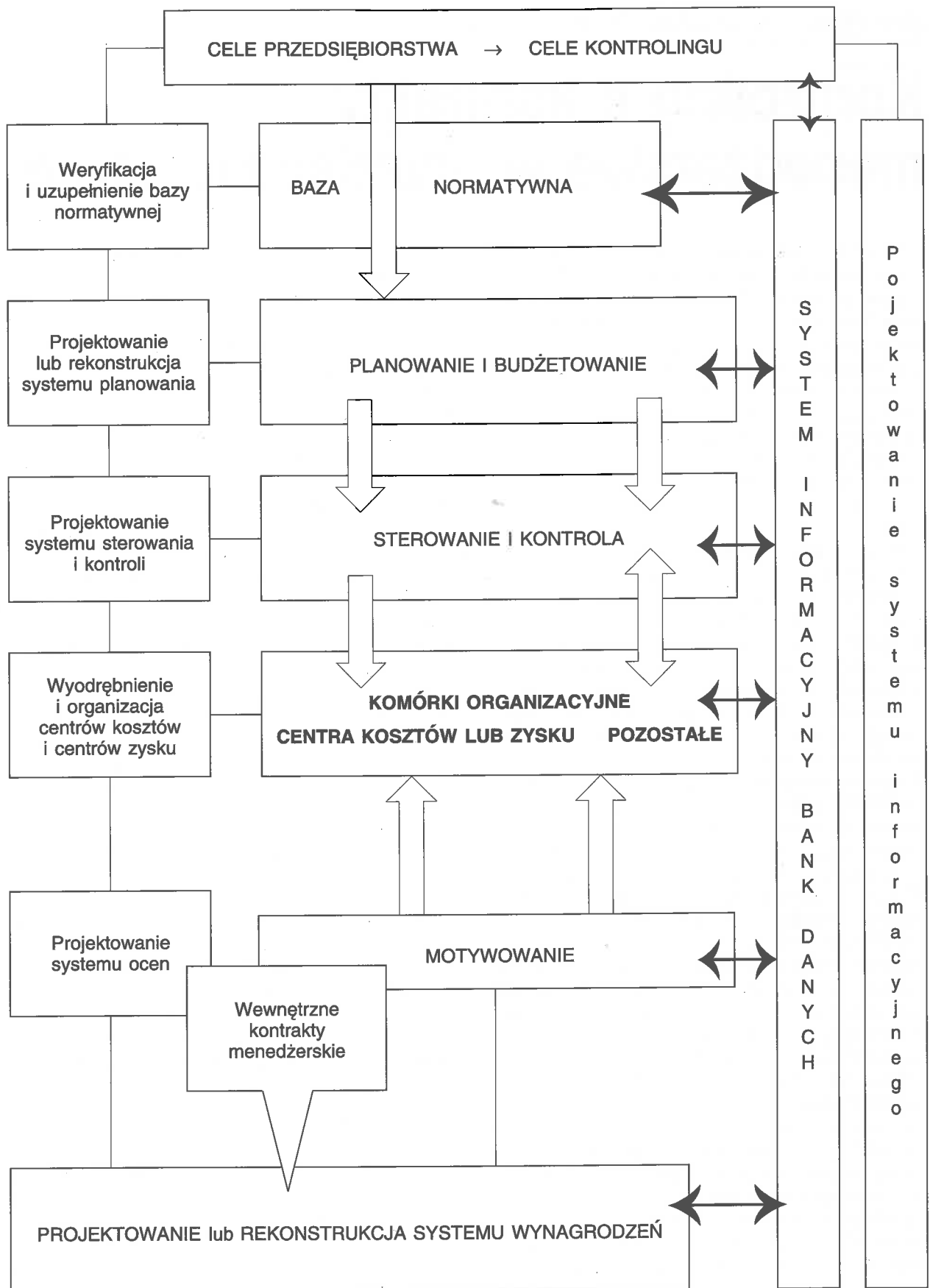
- budowa i bieżąca aktualizacja bazy normatywnej, szczególnie w zakresie czynników wpływających na wysokość kosztów pośrednich (wydziałowych);
- opracowanie systemu ciągłego (kroczącego) planowania, ewidencjonowania i rozliczania zadań i środków ich realizacji, w tym budżetowania działalności [1, s. 369 i nast.];
- organizacja działu kontrolingu;
- zwiększenie zakresu samodzielności decyzyjnej kierownictwa komórek produkcyjnych i funkcjonalnych w celu stworzenia warunków dla prowadzenia rachunku odpowiedzialności kierownictwa za efektywność i skuteczność działania [1, s. 416 i nast.];
- stworzenie motywacji materialnej do racjonalnego gospodarowania, m.in. poprzez powiązanie ruchomej części wynagrodzeń z wynikami pracy samodzielnych podmiotów wewnętrznych [3, s. 30–32; 5, s. 27–29].

Powiązanie czynników warunkujących wprowadzenie kontrolingu przedstawiono na rys. 1.

Skuteczne funkcjonowanie kontrolingu, a głównie potrzeba zwiększenia motywacji i roli poszczególnych kierowników zakładów (wydziałów) oraz odpowiednich służb (kierowników działów) – potencjalnych centrów kosztów lub zysku – wymaga również wprowadzenia wewnętrznych kontraktów menedżerskich. Nazwa ta może być myląca, ponieważ kontrakty wewnętrzne można zawierać zarówno bez kontraktu zewnętrznego z zarządzającymi (dyrektorem, prezesem) przedsiębiorstwa, jak i po wprowadzeniu kontraktu zewnętrznego [2]. W tym drugim wypadku kontrakty wewnętrzne noszą też nazwę podkontraktów [4].

Z punktu widzenia kontrolingu znaczenie kontraktu menedżerskiego polega na tym, że zawiera on konkretnie sprecyzowane zadania oraz metodę ich oceny, niezależnie od tego, czy kontrakt menedżerski zawarto na zasadach umowy o pracę, czy na zasadach umowy zlecenia na określony czas. To drugie rozwiązanie jest z punktu widzenia kontrolingu korzystniejsze, ponieważ umowę zawiera się z samodzielnym podmiotem gospodarczym, któremu można określić bardziej syntetyczne zadania, z których będzie rozliczany.

Kontrakty menedżerskie można zawierać z kierownikami odpowiednich komórek gospodarczych



Rys. 1. Składniki systemu kontrolingu i czynniki warunkujące jego skuteczność

Źródło: opracowanie własne.

i częściowo funkcjonalnych, tj. tych, które mają wpływ na efekty ekonomiczne. W związku z wprowadzaniem kontrolingu z jednoczesnym tworzeniem centrów kosztów i zysku, kontrakty menedżerskie można by zawierać z kierownikami tych centrów. To trójelementowe rozwiązanie może bardziej sprzyjać poprawie efektywności gospodarczej.

Zawarcie kontraktu oznacza powstanie dwustronnych zobowiązań partnerów (wyłączając kontrakty na zasadach umowy o pracę): przyjmujący zlecenie uzyskuje znaczne uprawnienia, otrzymuje ściśle określone obowiązki i bierze na siebie odpowiedzialność. Te trzy elementy miejsca pracownika w organizacji wiążą się ze sprecyzowanymi zasadami pozyskiwania dochodów.

Rozszerzenie uprawnień kierownika, z którym zawarto kontrakt, nie może być sprzeczne z interesem przedsiębiorstwa jako całości. Wymaga to dokładnych ustaleń, które uniemożliwiłyby kierownikowi osiąganie korzyści kosztem całego przedsiębiorstwa. Jednocześnie, z uwagi na zwiększoną odpowiedzialność, nie może on otrzymywać zbyt drobiazgowego wykazu obowiązków, a w szczególności zadań, spowodowałoby to bowiem automatycznie ograniczenie swobody decyzyjnej.

Przy zawieraniu kontraktu menedżerskiego można też uczynić kierownika odpowiedzialnym za powierzony mu majątek (można ewentualnie ograniczyć się do środków trwałych). Z uwagi na to, że z tytułu realizacji kontraktu kierownik otrzymuje wynagrodzenie, zadaniem kontrolingu jest zarówno sprawdzenie samych zasad ustalania wynagrodzenia, jak i wielkości przyznanej mu w określonych okresach.

Zawarcie kontraktu menedżerskiego zmniejsza zakres informacji przeznaczonych dla nadrzędnego kierownictwa, co może wpłynąć na działalność kontrolingu. Przy coraz rzadszym i mniejszym zasobie informacji dla kierownictwa, konieczna jest bardzo wnikliwa analiza zasad określania zadań i wynagradzania kierownika, kontrola rzeczywistego wykonania zadań oraz obliczania wynagrodzenia. Z reguły jednak, po pewnym czasie, zakres pracy kontrolingu ulega zmniejszeniu po wprowadzeniu wewnętrznych kontraktów menedżerskich, główna uwaga skupia się bowiem wówczas na kontroli realizacji zadań.

Wskazane jest równoczesne wprowadzanie kontraktów menedżerskich z wprowadzaniem centrów kosztów i zysku. Zmniejsza to nakłady pracy na projektowanie i wdrażanie obydwu rozwiązań, ponieważ niezbędne jest ich ściśle dostosowanie do siebie. Nie ma też przeciwwskazań do wprowadzania wewnętrznych kontraktów menedżerskich w okresie po utworzeniu centrów kosztów i zysku. Można je też zawierać, gdy takich centrów nie ma w przedsiębiorstwie.

Z wdrożeniem centrów kosztów i zysku, a także zawarciem wewnętrznych kontraktów menedżerskich

wiąże się sprawa jednoczesności (równoległości) lub kolejności ich wprowadzania dla wybranych komórek organizacyjnych. Nie ma tu żadnych idealnych rozwiązań. Każde z nich ma blaski i cienie. Niewątpliwie, aby nie powstały sprzeczności między komórkami i odpowiednimi kierownikami, właściwe byłoby jednoczesne wprowadzenie danego rozwiązania w całym przedsiębiorstwie. Wymaga to jednak dłuższego czasu przygotowawczego na opracowanie projektów, przekonanie odpowiednich osób co do słuszności rozwiązań itp. W przypadku niepowodzenia wprowadzonego systemu ponosi się straty nie tylko o charakterze finansowym. Wprowadzenie centrów i/lub zawarcie kontraktów z kolejnymi komórkami zmniejsza te straty, choć może wywołać sprzeczności między komórkami. Konieczne jest też ciągle dopasowywanie rozwiązań do siebie. Uzyskuje się natomiast doświadczenie, co pozwala na wprowadzanie coraz lepszych rozwiązań. Nie można jednak jednoznacznie rozstrzygnąć, która metoda postępowania jest bardziej sprawna. W przypadku kolejnego wprowadzenia centrów kosztów i zysku, a także zawierania kontraktów menedżerskich, można też wybrać dwie drogi postępowania:

- zaczynać od najbardziej newralgicznych komórek, mających duże znaczenie dla przedsiębiorstwa, przy istnieniu formalnych możliwości uczynienia tego,
- zaczynać od komórek i osób najbardziej zainteresowanych tymi rozwiązaniami, przy istnieniu obiektywnych warunków do ich wprowadzenia.

Która z tych metod jest lepsza, też trudno jednoznacznie rozstrzygnąć. Zależy to przede wszystkim od woli decydentów. Można jednak wskazać na zalety i wady obydwu, i podkreślić, że łatwiejsza i efektywniejsza jest droga polegająca na zaczynaniu od komórek i osób gotowych przyjąć nowe rozwiązania.

Ber Haus, Stanisław Nowosielski

BIBLIOGRAFIA

- [1] DRURY C., *Rachunek kosztów*, PWN, Warszawa 1995.
- [2] HAUS B., *Kontrakt menedżerski jako nowa forma zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne*, Materiały konferencyjne PN 705, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1995, ss. 87–93.
- [3] KOPERTYŃSKA W., *Innowacje w premiowaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 7/94.
- [4] NAWROCKI S., *Podkontrakty i grupowe formy pracy w realizacji celów zarządczych przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne*, Materiały konferencyjne PN 705, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1995, ss. 99–104.
- [5] SEKUŁA Z., *Wynagradzanie menedżerów*, „Przegląd Organizacji” nr 7/94.

Autorzy – prof. dr hab. Ber Haus i dr inż. Stanisław Nowosielski są pracownikami naukowymi Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.