

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

289

Systemy rachunku kosztów i kontroli zarządczej

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
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 by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-381-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Dorota Adamek-Hyska , Zakres kontroli zarządczej przedsięwzięć inwestycyjnych realizowanych w koncepcji partnerstwa publiczno-prywatnego ..	13
Anna Balicka , Koopetycja uczelni publicznych.....	22
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska , Wybrane narzędzie lean manufacturing w teorii i praktyce.....	34
Kinga Bauer , Decyzyjny rachunek kosztów postępowania upadłościowego..	43
Piotr Bednarek , Systemy kontroli zarządczej i ich znaczenie z perspektywy naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw działających w Polsce	53
Renata Biadacz , Analiza ryzyka jako element kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego	70
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka , Pomiar dokonań organizacji w controllingu procesowym	81
Leszek Borowiec , Szacowanie kosztu netto usługi powszechnej na wybranym przykładzie.....	91
Agnieszka Burczyk-Witczak , Cele i zakres kontroli zarządczej na podstawie Ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku.....	102
Jolanta Chluska , Rozliczenia międzyokresowe kosztów i przychodów w rachunkowości samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej ...	111
Adam Chmielewski , Implementacja budżetowania zadaniowego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego	120
Anna Maria Chojnacka-Komorowska , Wykorzystanie systemów Business Intelligence w controllingu finansowym	130
Justyna Dyduch , Wykorzystanie dynamicznego kosztu jednostkowego w ocenie efektywności projektów ekologicznych	140
Joanna Dynowska , Plany wdrożenia controllingu w przedsiębiorstwach w świetle badań ankietowych	151
Wojciech Fliegner , Technologia Business Intelligence jako środowisko kontroli zarządczej procesów biznesowych.....	161
Monika Foremna-Pilarska , Modyfikacja rachunku kosztów rzeczywistych na potrzeby budżetowania operacyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym	171
Anna Glińska , Metody ograniczania ryzyka operacyjnego w zakładach pracy chronionej	181
Renata Gmińska , Nowe koncepcje zarządzania a rachunek kosztów	193

Katarzyna Goldmann, Barbara Bernasińska , Wdrożenie rachunku kosztu działań w Pomorskiej Spółdzielni Mieszkaniowej	203
Beata Gostomczyk , Time Driven Activity Based Costing – przykład zastosowania	217
Elżbieta Jaworska , Orientacja systemów kontroli zarządczej na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa	226
Beata Juralewicz , Wybrane elementy rachunku odpowiedzialności w przedsiębiorstwach regionalnej komunikacji samochodowej	239
Zdzisław Kes , Wybrane zagadnienia kontroli budżetowej	249
Magdalena Kludacz , Zasady rachunku kosztów niemieckich szpitali na potrzeby wyceny świadczeń zdrowotnych	258
Konrad Kochański , Koncepcja budżetowania projektu na przykładzie przedsiębiorstwa budowlanego.....	268
Krzysztof Konstantyn , Koncepcja wprowadzenia rachunku odpowiedzialności do przedsiębiorstw produkujących konstrukcje budowlane.....	280
Zbigniew Korzeb , Koncepcja RAPM (<i>Risk Adjusted Performance Measure</i>) jako zintegrowany model zarządzania ryzykiem i efektywnością w banku komercyjnym	294
Mariola Kotłowska , Zmiana sprzedawcy energii elektrycznej jako sposób redukcji kosztów przedsiębiorstwa.....	304
Marcin Kowalewski , Zarządzanie dokonaniem według koncepcji beyond budgeting	314
Alina Kozarkiewicz , Model biznesu a system rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie	323
Paweł Kuzdowicz , Rozliczanie świadczeń wzajemnych a rachunek nośników w przedsiębiorstwie	332
Mariusz Lisowski , Rachunek kosztów działań w efektywnym zarządzaniu bankiem.....	343
Sebastian Lotz , Wymiar zarządczy rachunku kosztów docelowych.....	354
Monika Łada , Modelowanie docelowych osiągnięć organizacji	365
Sylwia Łęgowik-Świącik , Instrumentalna rola kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych	373
Iwona Majchrzak , Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami ochrony środowiska	383
Jarosław Mielcarek , Próba rekonstrukcji podstaw teoretycznych rachunku kosztów docelowych.....	394
Ewelina Młodzik , Zarządzanie ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie Urzędu Miejskiego w Chojnicach	406
Daria Moskwa-Bęczkowska , Rachunek kosztów publicznych szkół wyższych w Polsce w świetle reformy szkolnictwa wyższego	416
Edward Nowak , Pomiar dokonania przedsiębiorstwa jako zadanie rachunkowości	427

Marta Nowak , Praca w controllingu a przybierane role grupowe. Analiza wyników badań empirycznych	438
Agnieszka Nózka , Zarządzanie projektami inwestycyjnymi realizowanymi zgodnie z warunkami kontraktowymi FIDIC	449
Piotr Oleksyk , Wybrane aspekty pomiaru efektywności przedsięwzięć publiczno-prywatnych	459
Marek Ossowski , Budżetowanie kosztów udziału w targach	468
Marzena Remlein , Konsolidacja środków pieniężnych jako instrument zarządzania przepływami pieniężnymi w grupie kapitałowej.....	478
Sabina Rokita , Wybrane problemy planowania i kontroli kosztów projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach	487
Ewa Różańska , Potencjał informacyjny rachunku kosztów w zarządzaniu projektami innowacyjnymi	497
Bogna Sawicka , Kalkulacja kosztów studiów niestacjonarnych na uczelniach publicznych.....	507
Anna Surowiec , Rachunek kosztów docelowych w zarządzaniu łańcuchem dostaw	517
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz , Systemy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych a systemy zarządzania w instytucjach sektora finansowego – podobieństwa i różnice	526
Marta Targowicz , Rachunek kosztów działań jako podstawa wyjściowa modelu rachunku kosztów promocji.....	537
Piotr Urbanek, Ewa Walińska , Wynik finansowy jako miernik dokonań uczelni publicznej	546
Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska , Elementy systemu kontroli zarządczej i controllingu finansowego w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.....	556
Beata Zaleska , Ocena wykorzystywania informacji o kosztach w szpitalach prowadzonych w formie SPZOZ i w formie spółki z o.o.	566

Summaries

Dorota Adamek-Hyska , The basic scope of management control over investment projects carried out under the public-private partnership scheme	21
Anna Balicka , Coopetition of public higher education	33
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska , Selected tools of lean manufacturing in theory and practice	42
Kinga Bauer , Decision calculus of bankruptcy proceedings costs	52
Piotr Bednarek , Management control systems and their importance from the perspective of top management of companies operating in Poland	69
Renata Biadacz , Risk analysis as part of the management control of local government units	80

Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka , Measurement of the organization performance in process oriented controlling	90
Leszek Borowiec , Estimating the net cost of the universal service on the chosen example	101
Agnieszka Burczyk-Witczak , Objectives and scope of management control based on the Public Finance Act of 27 August 2009	110
Jolanta Chluska , Deferred income, charges and accruals in the IPHCU accountancy	119
Adam Chmielewski , Implementation of performance budgeting at the faculty of Management of Warsaw University	129
Anna Maria Chojnacka-Komorowska , Use of Business Intelligence systems in financial controlling	139
Justyna Dyduch , The use of dynamic generation cost in the assessment of effectiveness of environmental investment projects	150
Joanna Dynowska , Plans of controlling implementation as revealed by questionnaire surveys	160
Wojciech Fliegner , Business Intelligence Technology as an environment for management control of business processes	170
Monika Foremna-Pilarska , Modification of the real cost statement for the needs of operational budgeting in a production company	180
Anna Glińska , Methods of reducing operational risk in sheltered workshops	192
Renata Gmińska , New concepts of management and cost accounting	202
Katarzyna Goldmann, Barbara Bernasińska , Implementation of activity based costing in the <i>Pomorska Spółdzielnia Mieszkaniowa</i>	216
Beata Gostomczyk , Time-Driven Activity-Based Costing – application example	225
Elżbieta Jaworska , Management control systems oriented to corporate social responsibility	238
Beata Juralewicz , Chosen elements of responsibility accounting in regional car companies	248
Zdzisław Kes , Selected aspects of budgetary control	257
Magdalena Kludacz , The principles of cost accounting in German hospitals for the valuation of medical services	267
Konrad Kochański , The concept of project budgeting on the example of construction company	279
Krzysztof Konstantyn , The conception of introduction of responsibility accounting to building construction production enterprises	293
Zbigniew Korzeb , The concept of RAPM (Risk Adjusted Performance Measure) as an integrated model of risk and performance management in a commercial bank	303
Mariola Kotłowska , Changing electricity suppliers as a way to reduce the costs of a company	313

Marcin Kowalewski , Performance management of beyond budgeting	322
Alina Kozarkiewicz , Business model and management accounting system of an enterprise.....	331
Paweł Kuźdowicz , Settlement of mutual benefits and object accounting in an enterprise.....	342
Mariusz Lisowski , Activity based costing in the effective management of the bank.....	353
Sebastian Lotz , Managerial dimension of target costing.....	364
Monika Łada , Organization target performance modelling.....	372
Sylvia Łęgowik-Świącik , Instrumental role of management control in public finance area.....	382
Iwona Majchrzak , Budgeting as a tool of environment protection costs management	393
Jarosław Mielcarek , An attempt to reconstruct target costing theoretical foundations	405
Ewelina Młodzik , Risk management in local government units on the example of the city hall in Chojnice.....	415
Daria Moskwa-Bęczkowska , Cost accounting of public universities in Poland in the light of the reform of higher education.....	426
Edward Nowak , Performance evaluation as an aspect of accounting.....	437
Marta Nowak , Work in controlling and undertaken group roles. Analysis of empirical study.....	448
Agnieszka Nózka , Management of investment projects carried out in accordance with FIDIC conditions of contract.....	458
Piotr Oleksyk , Selected aspects of measurement of public-private partnership projects efficiency.....	467
Marek Ossowski , Budgeting of participation costs in fairs.....	477
Marzena Remlein , Cash pooling as a management instrument of cash flows in capital group	486
Sabina Rokita , Selected problems of planning and costs of research and development projects controlling in enterprises.....	496
Ewa Różańska , Information potential of cost accounting in innovative projects management.....	506
Bogna Sawicka , Costs calculation of non stationary studies at public universities	516
Anna Surowiec , Target costing for supply chain management	525
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz , Management control systems in public finances sector entities and management systems in institutions of financial sector – similarities and differences.....	536
Marta Targowicz , Activity based costing as a base of the model of the promotion costing	545

Piotr Urbanek, Ewa Walińska , Financial result as a measure of public university performance	555
Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska , Components of management control and financial control systems in the enterprise management process.....	565
Beata Zaleska , Evaluation of the use of information system about costs in hospitals run in the form of Independent Public Healthcare Centres and of liability company	574

Marta Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRACA W CONTROLLINGU A PRZYBIERANE ROLE GRUPOWE. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: W artykule uzasadniono, na gruncie teoretycznym, istotność podejmowania ról grupowych jako ważnego aspektu pracy controllera. Dokonano analizy ról grupowych wybieranych przez controllerów. Porównano grupę controllerów z grupą osób niepowiązanych z controllingiem. Zbadano, jak na tle controllerów wyróżniają się osoby szczególnie intensywnie zajmujące się controllingiem.

Słowa kluczowe: controlling, controllerzy, role zespołowe, teoria roli.

1. Wstęp

Zadania controllerów w przedsiębiorstwie, jakkolwiek zawierają w sobie silny akcent analityczny, związane są także z interakcją z innymi ludźmi, współpracą oraz działaniami w zespołach. Controller musi pozyskiwać od innych osób dane potrzebne do zestawiania budżetów, przygotowywania raportów, dokonywania analiz. Musi także komunikować innym wyciągane przez siebie wnioski, wysuwane rekomendacje. Często musi ujednocilać informacje, dostarczane przez osoby posiadające różne wykształcenie, doświadczenie i kwalifikacje zawodowe. Ponadto musi posiadać umiejętność pracy w zespole – niezbędną zarówno do pracy w samym dziale controllingu, jak i w ramach różnych grup projektowych, do których controller może zostać powołany.

Celem artykułu jest wykazanie, na gruncie teoretycznym, iż praca controllera zawiera w sobie konieczność pracy zespołowej i przybierania ról grupowych oraz, na gruncie praktyczno-empirycznym, stwierdzenie, jakie role zespołowe pełnią w pracy controllerzy. Pytania badawcze są następujące:

- Jakie role zespołowe przybierają podczas pracy grupowej controllerzy?
- Czy podejście do pracy w grupie, z punktu widzenia przyjmowanych ról zespołowych, różni controllerów od innych osób?
- Czy osoby w szczególnie intensywnie zajmujące się controllingiem (poprzez ilość i różnorodność wykonywanych zadań controllingu) wyróżniają się na tle

grupy controllerów z punktu widzenia przybieranych podczas pracy w grupie ról zespołowych?

W artykule w ramach metod badawczych zastosowano studia literaturowe, w szczególności z zakresu psychologii, oraz badania empiryczne w postaci badań ankietowych przeprowadzonych na controllerach oraz grupie porównawczej.

2. Refleksje teoretyczne

Twierdzenie, iż „ludzie nie mogą żyć bez swego rodzaju kooperacji z innymi. W każdej ze znanych nam kultur człowiek, jeśli chce żyć, musi współpracować z innymi” [Fromm 2011, s. 37], wydaje się niezaprzeczone. Szczególnie w środowisku zawodowym człowiek wchodzi w system interakcji z innymi, przybierając przy tym różne role. „Wymiar osobowy, czyli rola człowieka i stosunków pracy, w procesie gospodarczym stanowią odrębną, trudną do przecenienia przestrzeń funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wszystko, co się dzieje w przedsiębiorstwie, dokonuje się przez ludzi pełniących różne role w organizacji przedsiębiorstwa” [Komorowski 2009, s. 25]. Dodatkowo zauważyć należy, iż konflikt ról oraz niejednoznaczność ról zaliczany jest do istotnych czynników stresu zawodowego, w ramach stresorów indywidualnych, jakie mogą wystąpić w pracy zawodowej [Dolan 2007, s. 41]. To wszystko wskazuje na istotność tematyki związanej z rolami zespołowymi przyjmowanymi w pracy przy działaniu grupowym. Z punktu widzenia niniejszego artykułu rozpatrywane będzie pełnienie w przedsiębiorstwie roli controllera.

„W teorii roli istnieją dwa dość odmienne podejścia. Pierwsze to ujęcie na gruncie antropologii społecznej [...] dostarcza strukturalnej interpretacji ról umiejscowionych w obrębie systemu społecznego. W tej perspektywie role to zinstytucjonalizowane wiązki normatywnych praw i zobowiązań. [...] Drugie ujęcie ma bardziej socjopsychologiczny charakter i koncentruje się na aktywnych procesach związanych z tworzeniem, przyjmowaniem i odgrywaniem ról: należy ono do tradycji interakcjonizmu symbolicznego i socjologii dramaturgicznej [...]. Ujęcie strukturalne roli umiejscawia status [...] w kontekście społeczeństwa, a następnie próbuje opisać zestaw praw i obowiązków związanych z idealnym typem tej pozycji. Oczekiwania te, mające podstawy społeczne, tworzą rolę. [...] Alternatywne, socjopsychologiczne podejście w wyższym stopniu koncentruje się na dynamicznych aspektach konstytuowania się roli: raczej bada interakcje, w trakcie których ludzie zaczynają odgrywać swoje role, niż opisuje umiejscowienie tych ról w strukturze społecznej” [Słownik socjologii i nauk społecznych 2008, s. 281]. Rola w psychologii definiowana jest jako „dana pozycja społeczna, która jest określana przez zbiór norm dotyczących odpowiednich zachowań” [Tavris, Wade 2008, s. 453]. W kontekście wymienionych podejść wydaje się, iż rola controllera w przedsiębiorstwie łatwiej poddaje się opisowi i interpretacji z punktu widzenia psychologiczno-społecznego niż antropologicznego, podejście to jest też bardziej zbliżone do podejścia prezentowanego

przez nauki ekonomiczne. Z tego względu prezentowany w dalszej części wywód teoretyczny będzie konstruowany w oparciu o pierwsze z wymienionych podejść.

Rozwój psychologii kulturowej ujawnił, że rodzaj samoopisu nazwany Ja niezależnym jest charakterystyczny dla przedstawicieli kultur indywidualistycznych. Natomiast członkowie kultur kolektywistycznych konstruują siebie w kategoriach Ja współzależnego – myślą o sobie nie jako autonomicznych bytach wyposażonych w ogólne, abstrakcyjne cechy dyspozycyjne, ale o tym, w jakich związkach pozostają z innymi, jakich zbiorowości są członkami i jakie role społeczne podejmują i tak dalej [Kofta 2009, s. 147]. W ramach podejmowanych ról funkcjonują ogólne role zawodowe (w tym wypadku rola osoby zajmującej stanowisko controllera) oraz role związane z poszczególnymi wykonywanymi zadaniami (np. doradzaniem menedżerom).

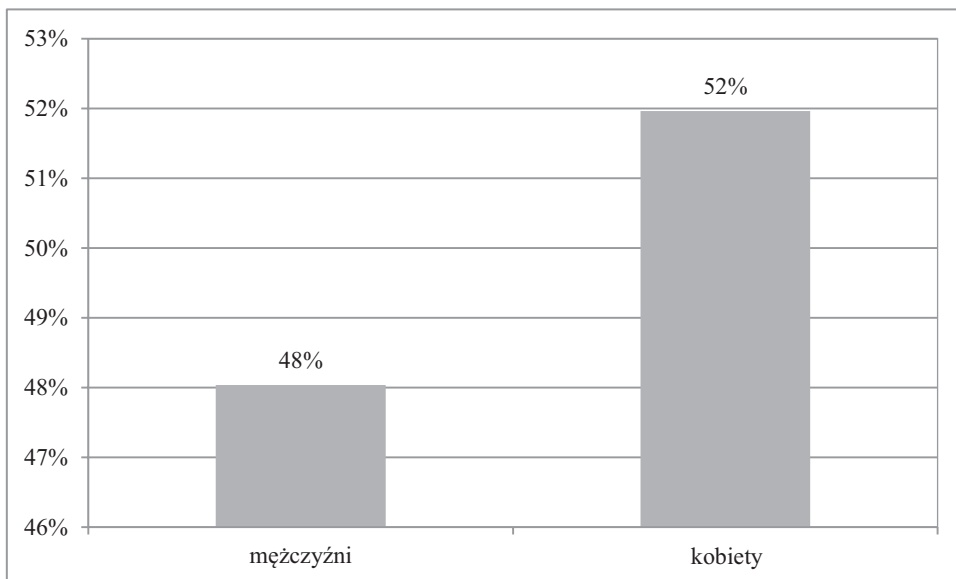
Praca controllingu wiąże się z wykorzystywaniem, a także pozyskiwaniem konkretnego doświadczenia zawodowego. „Różnicowanie treści doświadczenia zależy i od przyjętych kryteriów wyodrębnienia, i od przyjętego poziomu ogólności. Na wysokim poziomie ogólności można mówić o czterech najważniejszych kategoriach treściowych” [Łukaszewski 2009, s. 166]. W takim podejściu wyodrębnić można:

- kategorie dotyczącą Ja,
- kategorię dotyczącą otoczenia,
- kategorie dotyczącą relacji między podmiotem a otoczeniem,
- kategorię dotyczącą programów postępowania (użycia dostępnej wiedzy) [Łukaszewski 2009, s. 166]. W takim układzie kategorii treściowych szczególnie istotne jest powiązanie relacji między podmiotem a otoczeniem (trzecia z wymienionych kategorii).

„Na ogół środowisko jest tylko potencjalnością, dopóki nie zostanie ona zaktualizowana przez właściwe działania; nie jest ono jakąś stałą właściwością, która nieuchronnie oddziałuje na jednostki. Wykładowcy nie wywierają żadnego wpływu na studentów, dopóki ci ostatni nie znajdą się w sali, w której prowadzone są zajęcia, książki nie wpływają na ludzi, dopóki ich nie wybiorą i nie przeczytają, ogień nie parzy ludzi, dopóki go nie dotkną [...]. Analogicznie, determinanty osobiste to tylko potencjalności, które nie wywierają żadnego wpływu, o ile nie zostaną zaktywizowane. Ludzie, którzy potrafią rozmawiać ze znajomością rzeczy o pewnych sprawach, mogą wywierać wpływ na innych, jeśli ci biorą udział w rozmowie, ale nie, jeśli milczą” [Bandura 2007, s. 183]. W takim kontekście należy zauważyć, iż osoba zajmująca stanowisko controllera posiada wiedzę np. na temat rachunkowości i finansów, która jest pewną potencjalnością. Może ona zostać wykorzystana poprzez komunikację w środowisku pracy, w szczególności komunikację z menedżerami i zarządem, w sposób pożyteczny dla zarządzania, poprzez wysuwanie wskazówek i doradztwo, jak tę wiedzę wykorzystać w praktyce (czyli jak dane z rachunkowości przełożyć na decydowanie o konkretnych sprawach biznesowych). Z drugiej strony zadania realizowane przez controllera na jego stanowisku pracy, zgodnie z uzgodnionym zakresem jego obowiązków, będą tworzyć środowisko powodujące przyjmowanie przez niego pewnych postaw i ról zespołowych.

3. Badania empiryczne

Prezentowane badania przeprowadzono metodą ankietową na 102 osobach. Rysunek 1 przedstawia udział kobiet i mężczyzn w badanej grupie osób.



Rys. 1. Respondenci według płci

Źródło: opracowanie własne.

Aby zidentyfikować osoby, które realizują pracę z zakresu zadań controllera, respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie wśród wymienionych zadań tych, które wykonują lub wykonywali w swojej pracy zawodowej. Wymienione zadania, realizowane w pracy przez controllerów, wyodrębniono na podstawie badań literatury, ogłoszeń o pracy w działach controllingu oraz wywiadów z szefami działów controllingu:

- 1) koordynacja planów;
- 2) pomoc w ustalaniu celów przedsiębiorstwa (w tym ujmowaniu ich w formie liczbowej i konkretnych kategoriach ekonomicznych);
- 3) sporządzanie budżetów;
- 4) aktualizacja budżetów;
- 5) monitorowanie realizacji budżetów;
- 6) kontrola budżetowa (kontrola wykonania budżetów), analiza odchyleń;
- 7) przeprowadzanie analiz ekonomicznych i finansowych;
- 8) budżetowanie kapitałów (budżetowanie kapitałowe, inwestycyjne, długookresowe);

9) analizy operacyjne (np. analiza wąskich gardeł, analizy ABC, XYZ, analizy rentowności, kalkulacje cenowe, analizy wskaźników i inne);

10) analizy strategiczne (np. analizy SWOT, analizy portfelowe, analizy na podstawie BSC – strategicznej karty wyników, analizy wskaźników strategicznych i inne);

11) przygotowywanie prognoz finansowych;

12) ujednolicanie, standaryzacja informacji;

13) doradztwo dla zarządu i kierownictwa różnych szczebli i jednostek organizacyjnych (przedstawianie wariantów decyzji oraz konsekwencji podejmowanych decyzji w kategoriach ekonomicznych);

14) interpretacja danych finansowych i księgowych;

15) sprawozdawczość wewnętrzna (sporządzanie, interpretacja raportów na potrzeby odbiorców wewnętrznych);

16) sprawozdawczość zewnętrzna (sporządzanie raportów na potrzeby odbiorców zewnętrznych);

17) ocena inwestycji, rachunek efektywności inwestycji;

18) zarządzanie kosztami;

19) zarządzanie płynnością finansową;

20) kontrola wewnętrzna;

21) kształcenie pracowników, prowadzenie szkoleń zewnętrznych lub wewnętrznych którejkolwiek z wymienionych zakresów;

22) zarządzanie osobami i/lub jednostkami organizacyjnymi wykonującymi którejkolwiek z powyższych zadań;

23) projektowanie systemów lub narzędzi związanych z którymkolwiek z powyższych zadań;

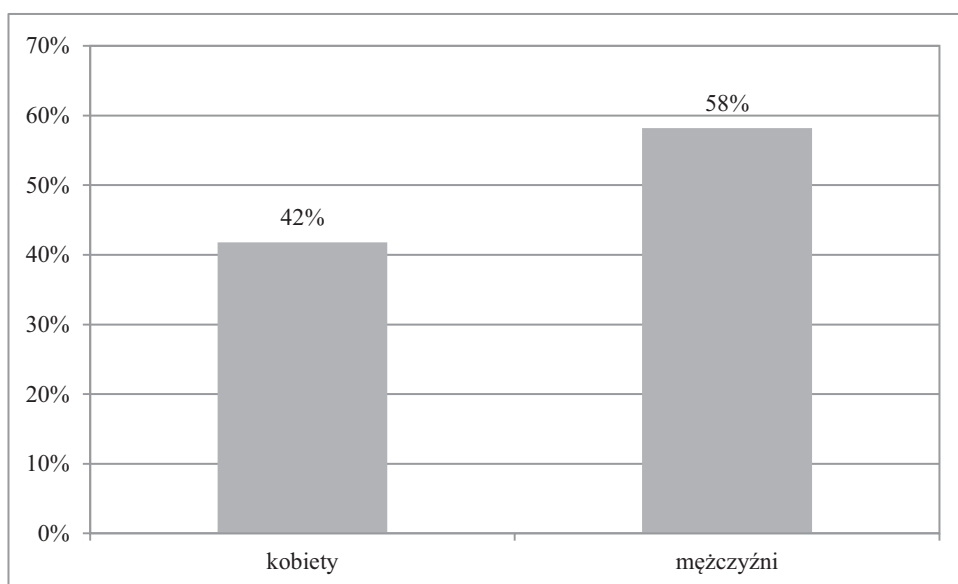
24) wdrażanie systemów i rozwiązań dotyczących którejkolwiek z powyższych zadań.

Do grupy controllerów zaliczono osoby, które wykonywały przynajmniej 3 z wymienionych zadań controllingu. Wyróżniono również grupę najbardziej intensywnie zajmującą się controllingiem i zaliczono do niej osoby deklarujące dwucyfrową liczbę zadań z zakresu controllingu, czyli 10 i więcej. Uznano, iż metoda taka daje bardziej rzeczywisty obraz tego, czy dana osoba zajmuje się controllingiem, czy nie, niż samo pytanie o to, czy ktoś pracuje w controllingu, ze względu na różne sposoby rozumienia controllingu oraz możliwy brak świadomości w tym zakresie).

Następnie wymieniono zestaw ról: lider, wykonawca, koordynator, konstruktywny krytyk, pomysłodawca, mediator. Każda z tych ról może być przyjmowana przez controllera. Rola lidera dotyczy osób zarządzających działem controllingu bądź dokonujących w nim zmian. Rola wykonawcy związana jest z pracą szeregowego pracownika działu controllingu, któremu przydzielane są zadania. Controller – koordynator to osoba dokonująca koordynacji planów różnych działów, zestawień budżetów cząstkowych w budżet główny. Krytyk to osoba, która na podstawie dokonanych analiz i wykorzystania narzędzi controllingu wykazuje słabe punkty działal-

ności i planów oraz zagrożenia. Pomysłodawca w dziale controllingu to osoba proponująca nowe rozwiązania, projektująca system controllingu, sugerująca zarządowi różne działania w ramach doradczej roli controllera. Controller jako mediator może występować w wypadku konfliktu, by proponować racjonalne, oparte na analizie, sposoby jego rozwiązania. Respondenci mogli wskazać tylko 1 opcję, określającą, jaką rolę przyjmują zazwyczaj, najczęściej. Dalszy wywód będzie obejmował analizę odpowiedzi poszczególnych grup, wyodrębnionych na podstawie realizacji zadań controllingowych i ich liczby.

Do grupy controllerów zaliczono 67 osób. Charakterystyka grupy według płci (ich udział procentowy) przedstawiono na rysunku 2.



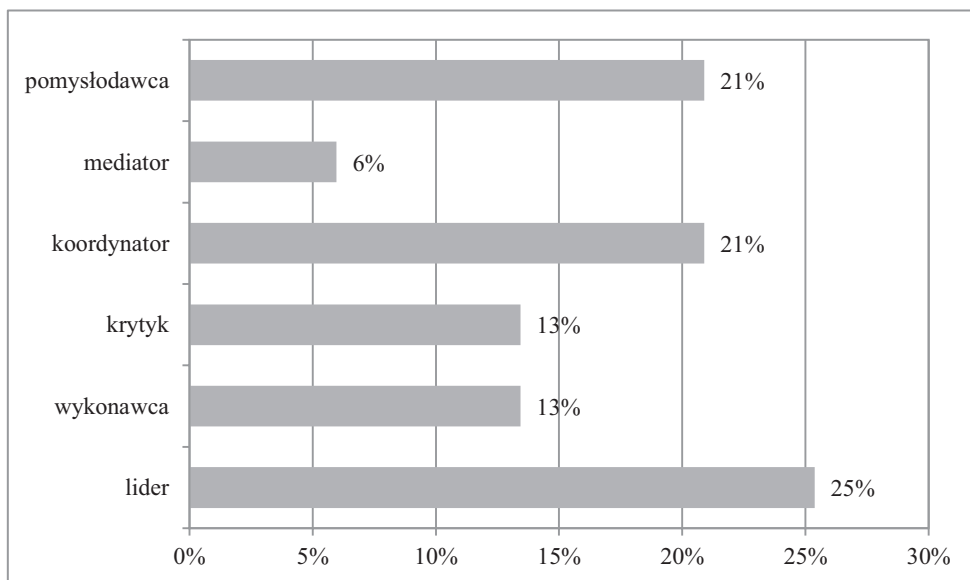
Rys. 2. Badani controllerzy według płci

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku controllerów najczęściej przyjmowaną rolą jest lider (wybrała ją 1/4 respondentów). Następne w kolejności to role pomysłodawcy i koordynatora – wskazuje je ponad 1/5 badanych controllerów (po 21%), kolejne co do liczby wskazań to role krytyka i wykonawcy (po 13%), najrzadziej przyjmowana jest rola mediatora (6% wskazań).

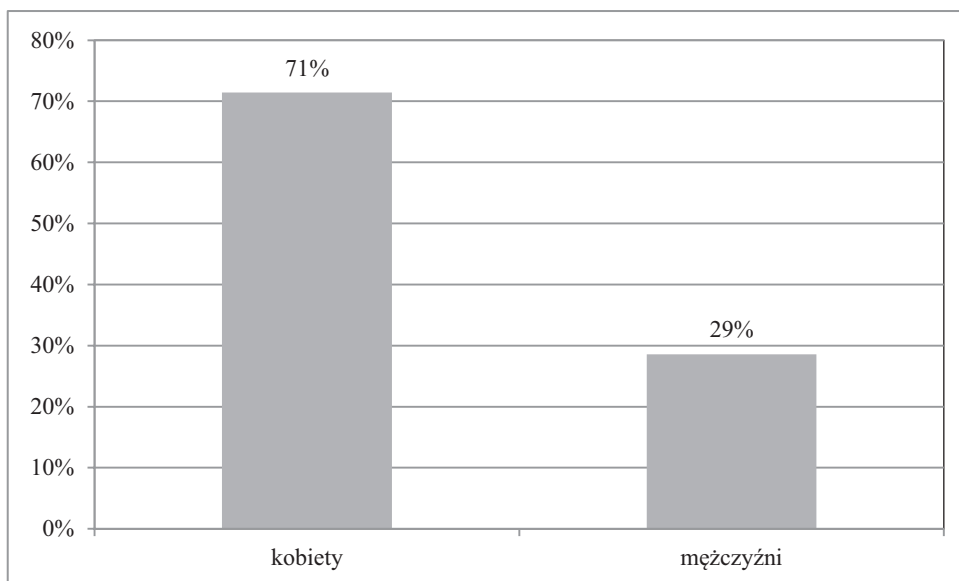
Do grupy osób niebędących controllerami (nie-controllerów), wyodrębnionych na podstawie wcześniej określonej metody, zaliczono 35 osób. Udział procentowy kobiet i mężczyzn w tej grupie zestawiono na rysunku 4.

Wskazania osób niezajmujących się controllingiem przedstawiano, w ujęciu procentowym, na rysunku 5.



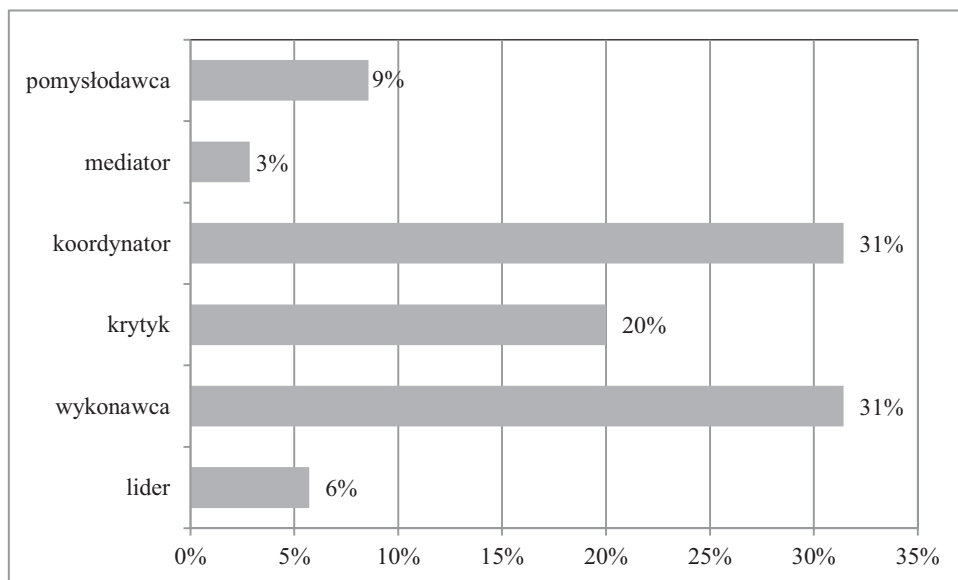
Rys. 3. Wybór poszczególnych ról przez badanych controllerów

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Nie-controllerzy (grupa porównawcza) według płci

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Dobór ról w grupie porównawczej (nie-controllerów)

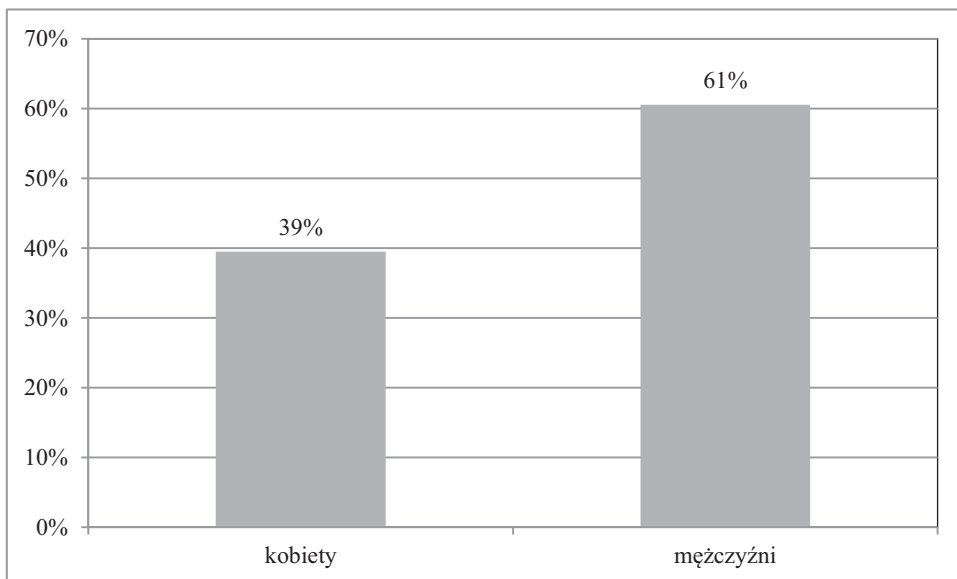
Źródło: opracowanie własne.

Osoby nie będące controllerami najczęściej wybierają role koordynatora i wykonawcy (po 31%) oraz krytyka (20%). Najmniej popularne role to pomysłodawca (9%), lider (6%) oraz mediator (3%). W związku z tym stwierdzić można, iż pomiędzy controllerami i grupą porównawczą występują istotne różnice. W szczególności zauważyć trzeba, iż rola lidera, najbardziej popularna wśród controllerów, wśród osób niebędących controllerami jest jedną z najmniej popularnych, natomiast rola wykonawcy – jedna z ról najbardziej popularnych wśród osób niezajmujących się controllingiem – przez controllerów zaliczona została do mniej popularnych.

Poza dokonaniem porównania grup controllerów i osób niezajmujących się controllingiem, przeanalizowano także rolę grupy „controllerów intensywnych” (czyli wykonujących największą liczbę zadań controllingu), wyodrębnioną w grupie controllerów. Do grupy controllerów intensywnych zaliczono 38 osób. Udział obu płci w tej grupie zestawiono na rysunku 6.

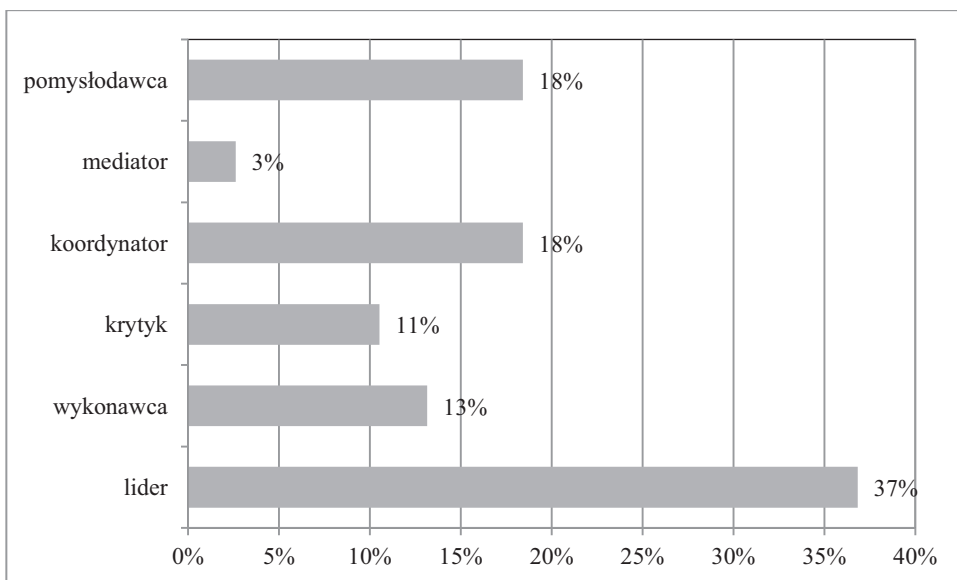
Udział procentowy wskazań poszczególnych ról w grupie controllerów intensywnych przedstawiono na rysunku 7.

W przypadku deklaracji co do przyjmowanej przez siebie najczęściej roli zawodowej, najczęściej wskazywano rolę lidera i jest ona istotnie wyższa od pozostałych (37%), a różnica pomiędzy nią a następną rolą jest wiele większa od różnic pomiędzy pozostałymi rolami. Kolejne, według wskazań controllerów intensywnych, są role koordynatora oraz pomysłodawcy (po 18% wskazań), następnie wykonawcy (13%), krytyka (11%) i mediatora (3%). Zauważyć należy, iż na tle całej grupy con-



Rys. 6. Grupa controllerów intensywnych według płci

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 7. Dobór ról w grupie controllerów intensywnych

Źródło: opracowanie własne.

trollerów, w grupie controllerów intensywnych szczególnie dużo osób odgrywa rolę lidera.

W tabeli 1 zaprezentowane zostały role najbardziej i najmniej popularne w poszczególnych grupach, a więc grupie osób zajmujących się controllingiem, a w ramach tej grupy – controllerów intensywnych, oraz w grupie osób niezwiązanych z controllingiem. Podkreślić należy szczególną różnicę w przypadku roli lidera – rola ta jest często podejmowana przez osoby zajmujące się controllingiem, a zwłaszcza przez osoby szczególnie intensywnie wykonujące zadania z jego zakresu.

Tabela 1. Najbardziej i najmniej popularne role w badanych grupach respondentów

Badane grupy	Rola najbardziej popularna	Rola najmniej popularna
Grupa controllerów	lider (25%)	mediator (6%)
Grupa controllerów intensywnych	lider (37%)	mediator (3%)
Grupa nie-controllerów (porównawcza)	wykonawca (31%) i koordynator (31%)	mediator (3%)

Źródło: opracowanie własne.

W takim ujęciu controller może brać udział w aktywnym prowadzeniu polityki miejsca pracy i posiadać wpływ na zmiany w jego otoczeniu. „Polityka biurowa wiąże się z tworzeniem i wzmocnieniem sieci koalicji, z gromadzeniem tych wszystkich buntowników i rewolucjonistów, którzy są przygotowani na wykonanie najtrudniejszego zadania ze wszystkich – wprowadzenia zmian. Oznacza to skuteczne wdrożenie niezbędnych, lecz nie cieszących się popularnością strategii, jak również identyfikowanie osób mających energię i wizję – tych, które zarządzają różnymi obszarami” [Furnham 2010, s. 209]. Controller, który potrafi przyjmować role przywódcze, może aktywnie kształtować politykę miejsca pracy oraz wpływać na realizację strategii, nie tylko poprzez wykonywanie swoich zadań, ale właśnie poprzez umiejętność bycia liderem. Należy przy tym dodać, iż w przypadku controllera postawa polegająca na przyjmowaniu w zespole roli lidera, a więc roli kształtującej rzeczywistość i wpływającej na otoczenie, jest skutecznie wspierana przez kwalifikacje, jakie controller powinien posiadać, takie jak wiedza z zakresu rachunkowości i finansów oraz zdolności analityczne. W związku z tym przywódcze aspekty pracy będą wspierane posiadaniem odpowiedniego wsparcia merytorycznego, takiego jak używanie odpowiedniej argumentacji, wykorzystującej fakty opisane za pomocą danych liczbowych.

4. Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawiono, na gruncie teoretycznym, specyfikę pracy controllera, w szczególności w odniesieniu do teorii ról. Zidentyfikowano, na podstawie badań empirycznych, jakie role przyjmują w pracy controllerzy. Tym samym

zrealizowano cel artykułu. Odpowiedziano na pytania badawcze, wykazując, że podejście do pracy w grupie, z punktu widzenia przyjmowanych ról zespołowych, różni controllerów od innych osób oraz że osoby, szczególnie intensywnie zajmujące się controllingiem (poprzez ilość i różnorodność wykonywanych zadań controllingu), wyróżniają się na tle grupy controllerów z punktu widzenia przybieranych podczas pracy w grupie ról zespołowych.

W szczególności zaznaczyć należy, iż controllerzy najczęściej przyjmują rolę lidera, pomysłodawcy i koordynatora, najrzadziej zaś mediatora, wykonawcy i krytyka. W przypadku osób szczególnie intensywnie zajmujących się controllingiem podkreślić należy, że sam układ ról jest podobny, natomiast występują istotne różnice, jeśli chodzi o odsetek respondentów wybierających każdą rolę.

Literatura

- Bandura A., *Teoria społecznego uczenia się*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Dolan S.L., *Stress, Self-Esteem, Health and Work*, Palgrave Macmillan, Hampshire 2007.
- Fromm E., *Ucieczka od wolności*, Czytelnik, Warszawa 2011.
- Furnham A., *Zarządzanie sercem i rozumem. Zrozumienie postaw, przekonań, zachowań i emocji w pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Kořta M., *Regulacyjna teoria osobowości Janusza Reykowskiego a poznawcza psychologia osobowości*, [w:] *Nowe idee w psychologii. Psychologia XXI wieku*, red. J. Koźielecki, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
- Komorowski J., *Przedsiębiorstwo w wymiarze osobowym i rzeczowym*, [w:] *Innowacyjne metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, red. J. Komorowski, J. Moczyłowska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009.
- Łukaszewski W., *Relacyjna teoria osobowości – reaktywacja czy galwanizacja zwłok?*, [w:] *Nowe idee w psychologii. Psychologia XXI wieku*, red. J. Koźielecki, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
- Słownik socjologii i nauk społecznych*, red. G. Marshall, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Tavris C., Wade C., *Psychologia. Podejścia oraz koncepcje*, Prentice Hall, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2008.

WORK IN CONTROLLING AND UNDERTAKEN GROUP ROLES. ANALYSIS OF EMPIRICAL STUDY

Summary: On theoretical basis the paper justifies the importance of team role-taking as a crucial aspect of controller's work. The analysis of group roles chosen by controllers was done. The controller's group was compared with the group of people that are not related to controlling. It was analyzed how people who worked exceptionally intensively in controlling stood out against the background of the whole group of controllers.

Keywords: controlling, controllers, team roles, role theory.