

## **Świadomość wykonywania zadań controllera. Deklaracje dotyczące pracy w controllingu a rzeczywista realizacja zadań z jego zakresu**

**Marta Nowak\***

**Streszczenie:** Cel – celem artykułu jest analiza świadomości controllingowej. Metodologia badania – artykuł bazuje na badaniach empirycznych wykonanych metodą ankietową. Wynik – stwierdzono, iż nie każda osoba wykonująca zadania controllera jest świadoma tego, że stosuje controlling. Ponadto wykazano, iż wśród osób zajmujących się controllingiem w sposób szczególnie intensywny występują osoby, które nie mają świadomości stosowania controllingu. Stwierdzono także, iż osoby nie wykonujące zadań z zakresu controllingu są świadome, iż controllingu nie stosują. Oryginalność/Wartość – wcześniej w literaturze przedmiotu nie analizowano świadomości stosowania controllingu, prezentowane badania są pierwszymi badaniami na ten temat.

**Słowa kluczowe:** controlling, świadomość, percepcja, zadania controllera

### **Wprowadzenie**

Szczególnym przypadkiem wykorzystania rachunkowości w jednostkach gospodarczych jest controlling. Zarówno rachunkowość, jak i zarządzanie, a także funkcjonujący na ich styku controlling są determinowane szeregiem czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W szczególności należą do nich determinanty psychologiczne. W tym kontekście w szczególności wyróżnić należy aspekty psychologiczne powiązane z samą osobą wykonującą w przedsiębiorstwie zadania controllera. Szczególnym elementem psychologiczno-merytorycznej sylwetki controllera jest natomiast świadomość dotycząca stosowania controllingu. Zaznaczyć należy, iż do tej pory temat ten nie był podejmowany w krajowej literaturze ani jako przedmiot refleksji teoretycznych, ani badań empirycznych.

Celem artykułu jest analiza świadomości controllingowej (świadomości faktu stosowania controllingu). Hipotezy badawcze artykułu są następujące:

- 1) nie każda osoba wykonująca zadania controllera jest świadoma tego, że stosuje controlling oraz
- 2) nie każda osoba deklarująca stosowanie controllingu rzeczywiście go stosuje.

Tematyka artykułu, zaprezentowana wstępnie na tle psychologicznych pojęć świadomości oraz pokrewnych zostanie podjęta opierając się na badaniach empirycznych, wykorzystując metodę ankietową.

---

\* dr Marta Nowak, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Instytut Rachunkowości, Katedra Controllingu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, email: marta.nowak@ue.wroc.pl.

## 1. Świadomość i pojęcia pokrewne

„Nieważne, jak szeroka jest różnorodność bodźców, ich świadome doświadczenie składa się na proces zwany świadomością” (Schroeder 2011: 485). Świadomość definiowana jest jako „aktywność mózgu umożliwiająca konstruowanie modelu mentalnego naszego doświadczenia” (Zimbardo, Johnson, McCain 2012: 196) lub też definiowana jako „stopień, w jakim umysł reaguje na wrażenia dostarczane przez zmysły” (Kolb, Whishaw 2006: g-3). Pojęcie świadomości jest powiązane z pojęciem percepcji. Percepcja to „dynamiczny i kompleksowy sposób, w jaki osoby dokonują selekcji informacji (bodźców) ze środowiska, interpretują i tłumaczą je tak, że przypisywane są znaczenia, co skutkuje we wzorcach zachowań lub myślenia (Mulins 2007: 808). W takim kontekście, w odniesieniu do pracy zawodowej można mówić o percepcji konkretnych zadań lub konkretnego zawodu lub stanowiska pracy. Percepcja własnych zadań i stanowiska pracy wiąże się z własną tożsamością zawodową. „Można sądzić, że tożsamość samego siebie ściśle koresponduje ze stabilnością obrazu samej rzeczywistości – czy to za sprawą stałości najistotniejszych dla jednostki elementów, czy też stabilności i przewidywalności rządzących nią zmian. (...) Co więcej, można założyć, że warunkiem poczucia własnej tożsamości jest system powtarzających się odniesień (behawioralnych, poznawczych i emocjonalnych) do elementów zewnętrznej rzeczywistości. Powtarzające się relacje ze światem zewnętrznym – traktowanym jako coś uporządkowanego, spójnego i przewidywalnego – wydają się zatem niezbędnym czynnikiem kształtującym i stabilizującym własną tożsamość” (Mudyń 2008: 73–44). W takim kontekście relacje ze światem zewnętrznym i odniesienia poznawcze, behawioralne i inne bazować będą między innymi poprzez definiowanie siebie jako osoby wykonującej w określonym zawodzie pracę z danej sfery.

W kontekście przedstawionych pojęć niniejszy artykuł dotyczył będzie świadomości związanej z wykonywaniem pracy controllera (a więc poczuciem określeniem siebie jako controllera w ramach tożsamości zawodowej i postrzeganiem wykonywanych przez siebie zadań jako zadań controllingowych). W tym znaczeniu świadomość będzie oznaczała spójność pomiędzy deklaracją, iż ktoś pracuje w controllingu a faktycznym wykonywaniem zadań należących do controllingu.

## 2. Badania empiryczne <sup>1</sup>

### 2.1. Charakterystyka badań

Jak zaznaczono we wstępie, celem artykułu jest analiza świadomości controllingowej. Określenie „świadomości controllingowej” w niniejszym artykule jest używane w odniesieniu do faktu zgodności deklaracji o pracy w controllingu z faktem rzeczywistego wykonywania jego zadań. Pytania badawcze są następujące:

- 1) czy osoby zajmujące się controllingiem mają świadomość jego stosowania,
- 2) czy osoby deklarujące, iż zajmują się controllingiem, rzeczywiście realizują zadania z jego zakresu?

Hipotezy badawcze artykułu są następujące:

---

<sup>1</sup> Prezentowane wyniki są częścią szerszych, prowadzonych przez autorkę badań, dotyczących psychologicznych uwarunkowań zastosowania controllingu w zarządzaniu.

- 1) nie każda osoba wykonująca zadania controllera jest świadoma tego, że stosuje controlling oraz
- 2) nie każda osoba deklarująca stosowanie controllingu rzeczywiście go stosuje.

Do weryfikacji hipotez służyć będzie analiza odpowiedzi na pytania ankietowe, przeprowadzone na grupie 102 osób.

Pierwsze pytanie, postawione badanym, mające na celu wyodrębnienie osób deklarujących (przekonanych), iż pracują lub pracowały w controllingu, było następujące: „Czy na jakimkolwiek etapie swojej kariery zawodowej pracowali Państwo w controllingu, czy wykonywali Państwo zadania należące do jego zakresu?” W artykule na elementach graficznych osoby deklarujące, iż pracowały lub pracują w controllingu oznaczone będą skróttem CD, a osoby deklarujące, iż w teraźniejszości ani przeszłości w controllingu nie pracowały –skróttem NCD.

Pytanie kolejne zawierało prośbę o zaznaczenie wśród wymienionych zadań tych, które respondent wykonuje lub wykonywał w swojej pracy zawodowej. Wymienionymi zadaniami były, wyodrębnione na podstawie badań literatury, ogłoszeń o pracę w działach controllingu oraz wywiadów z szefami działów controllingu, zadania realizowane w pracy controllerów. Pytanie brzmiało: Proszę o zaznaczenie, jeżeli na przestrzeni całej kariery zawodowej do zakresu Państwa obowiązków zaliczało się kiedykolwiek dane zadanie (zarówno jeżeli odnosiło się do całej organizacji, jak i jednostki organizacyjnej, procesu projektu lub sfery działalności):

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 którekolwiek z wymienionych zakresów.
22. Zarządzanie osobami i/lub jednostkami organizacyjnymi wykonującymi którekolwiek z powyższych zadań.
23. Projektowanie systemów lub narzędzi związanych z którymkolwiek z powyższych zadań.
24. Wdrażanie systemów i rozwiązań dotyczących którekolwiek z powyższych zadań.
25. Żadne z powyższych.

Celem pytania jest identyfikacja osób, które rzeczywiście wykonują zadania controllerów, czyli realizują pracę z zakresu przypisywanego controllingowi. Deklaracja o tym, że ktoś pracuje lub nie pracuje w controllingu powinna zostać zweryfikowana. Potrzeba takiej weryfikacji wynika z tego, iż pojęcie controllingu nie jest jednoznaczne, a zakres nie jest zdefiniowany ustawowo. Wobec tego mogą wystąpić następujące sytuacje:

- dana badana osoba deklaruje wykonywanie pracy controllera (w odpowiedzi na pytanie 1) oraz rzeczywiście je wykonuje (odpowiedź na pytanie 2),
- dana osoba deklaruje wykonywanie pracy controllera (odpowiedź na pytanie 1), lecz w rzeczywistości jej nie wykonuje (pytanie 2),
- dana osoba deklaruje, iż nie wykonuje i nie wykonywała pracy controllera (pytanie 1) i rzeczywiście jej nie wykonuje (pytanie 2),
- dana osoba deklaruje, że nie wykonuje pracy controllera (pytanie 1), lecz ją w rzeczywistości wykonuje (pytanie 2).

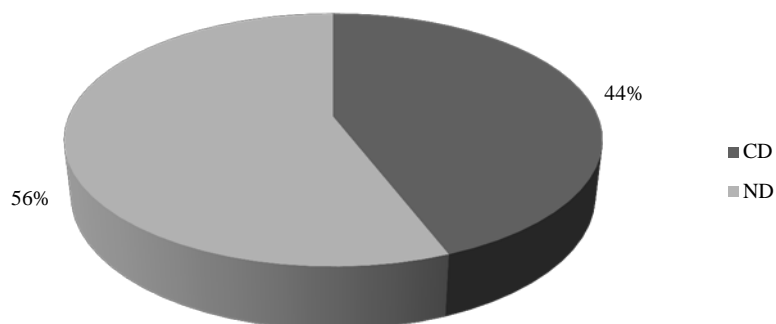
Osoby, które realnie zajmowały się w swojej pracy controllingiem, wyodrębniono na podstawie pytania, w którym wymieniono 24 działania i zadania z zakresu controllingu. Na tej podstawie dokonano podziału na grupy osób:

- w rzeczywistości zajmujące się controllingiem (zaliczono do niej osoby, które w pytaniu 2 wskazały przynajmniej 3 zadania controllingu),
- w rzeczywistości nie zajmujące się controllingiem (czyli nie wykonuje żadnych zadań z jego zakresu lub wykonujące zadania pojedyncze – wskazanie na 0, 1 lub 2 zadania w pytaniu 2).

Wyróżniono również, w ramach osób zajmujących się controllingiem, grupę najbardziej intensywnie związaną z pracą w controllingu i zaliczono do niej osoby deklarujące dwucyfrową ilość zadań z zakresu controllingu, czyli 10 i więcej (dla tej grupy będzie używany na rysunkach i w tabelach skrót CMAX).

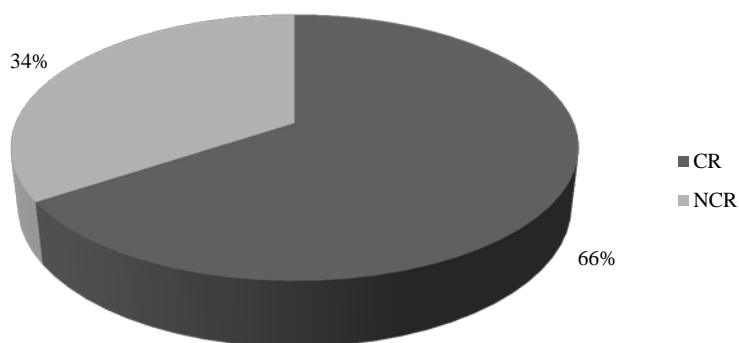
W szczególności należy podkreślić, iż w badanej próbie 45 osób deklarowało, iż są lub byli zawodowo związani z controllingiem, a 57 – iż nigdy nie wykonywali zadań związanych z controllingiem. W ujęciu procentowym zobrazowano to wykresem przedstawionym na rysunku 1.

W wyniku analizy odpowiedzi respondentów na podstawie ilości wykonywanych działań zakresu controllingu stwierdzono natomiast, iż 67 osób wykonywało przynajmniej 3 zadania z zakresu controllingu, a 35 osób w realny sposób nie miało większej styczności z pracą w controllingu (wykonywało tylko 2, 1 lub nie wykonywało żadnego z zadań z zakresu controllingu). Zaprezentowano to na rysunku 2.



**Rysunek 1.** Udział procentowy respondentów w podziale ze względu na deklaracje dotyczące pracy w controllingu

Źródło: opracowanie własne.

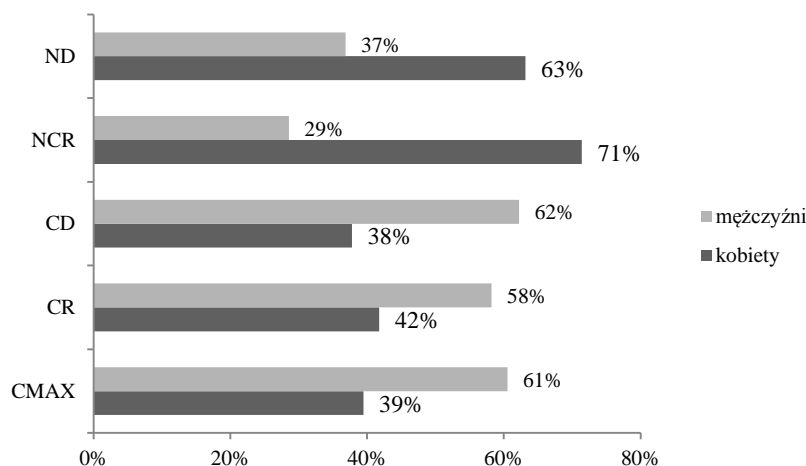


**Rysunek 2.** Udział procentowy respondentów w podziale ze względu na rzeczywiste wykonywanie zadań controllingu

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy odpowiedzi na wymienione wcześniej pytania wynika, iż pomimo iż 56% respondentów deklarowało, że nigdy nie wykonywało zadań z zakresu controllingu, 66% badanych wskazuje, iż w toku swojej kariery zawodowej realizowało przynajmniej 3 z wymienionych zadań controllingowych. Do grupy osób wykonujących 10 i więcej zadań controllingu realizowanych w trakcie kariery zawodowej zaliczono 38 osób.

Na kolejnym wykresie, przedstawionym na rysunku 3, zawarto podział badanych ze względu na płeć.



**Rysunek 3.** Udział procentowy kobiet i mężczyzn w poszczególnych grupach wyodrębnionych na podstawie badania

Źródło: opracowanie własne.

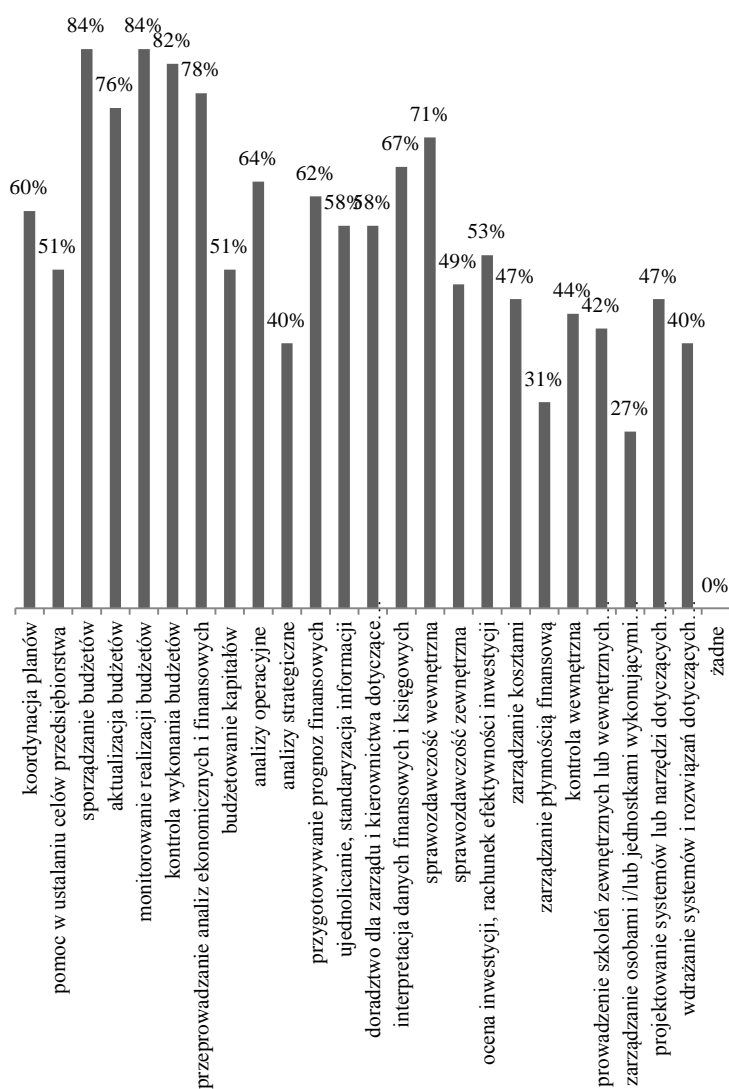
Wśród controllerów najbardziej intensywnie zajmujących się controllingiem 61% stanowili mężczyźni a 39% kobiety. Wśród osób w rzeczywistości pracujących w controllingu występowało 58% mężczyzn i 42% kobiet. W grupie osób deklarujących pracę w controllingu 62% stanowili mężczyźni a 38% kobiety. Wśród osób nie zajmujących się controllingiem 29% stanowili mężczyźni a 71% kobiet. Wśród deklarujących, iż nie pracują w controllingu było 37% mężczyzn i 63% kobiet.

## 2.2. Osoby postrzegające siebie jako pracowników controllingu

Do grupy osób, które deklarują, że w trakcie swojej kariery pracowały w controllingu lub wykonywały zadania z jego zakresu zaliczono 45 badanych osób.

Analizie poddano zadania należące do controllingu i sprawdzono, czy są one stosowane przez osoby deklarujące, iż prowadzą lub prowadziły controlling. Zestawienie przedstawiono na rysunku 4. Najwięcej osób deklarujących, iż realizują controlling, wskazuje na sporządzanie budżetów (84% odpowiedzi) oraz monitorowanie realizacji budżetów (również 84%) oraz kontrola wykonania budżetów (82%). Ponadto 78% zajmuje się lub zajmowało sporządzaniem analiz ekonomicznych i finansowych, 76% – aktualizacją budżetów, 71% – sprawozdawczością wewnętrzną. Ponadto 67% zajmuje się interpretacją danych finansowych i księgowych, 64% – przeprowadzaniem analiz operacyjnych, 62% prognozowaniem finansowym, 60% – koordynacją planów. Ujednolicaniem i standaryzacją informacji oraz doradztwem w postaci przygotowywania wariantów decyzyjnych dla zarządu zajmuje się po 58% respondentów, rachunek efektywności inwestycji przeprowadza 53% respondentów, pomocą w ustalaniu planów oraz budżetowaniem kapitałowym zajmuje się po 51% badanych. Mniej niż 1/2 wykonuje zadania takie jak: sprawozdawczość zewnętrzna (49%), zarządzanie kosztami (49%) oraz projektowanie systemów i narzędzi związanych z wymienionymi zadaniami controllingu (47%), kontrola wewnętrzna (44%), prowadzenie szkoleń,

wykładów, ćwiczeń lub warsztatów z zakresu controllingu (42%), analizy strategiczne (40%) oraz wdrażanie rozwiązań z zakresu z któregośkolwiek z wymienionych zadań controllingu (40%). Mniej niż 1/3 respondentów wykonywała lub wykonuje zadania takie jak: zarządzanie płynnością finansową (31%) oraz zarządzanie osobami lub jednostkami wykonującymi wymienione zadania z zakresu controllingu (27%). Sytuację zobrazowano rysunkiem 4.

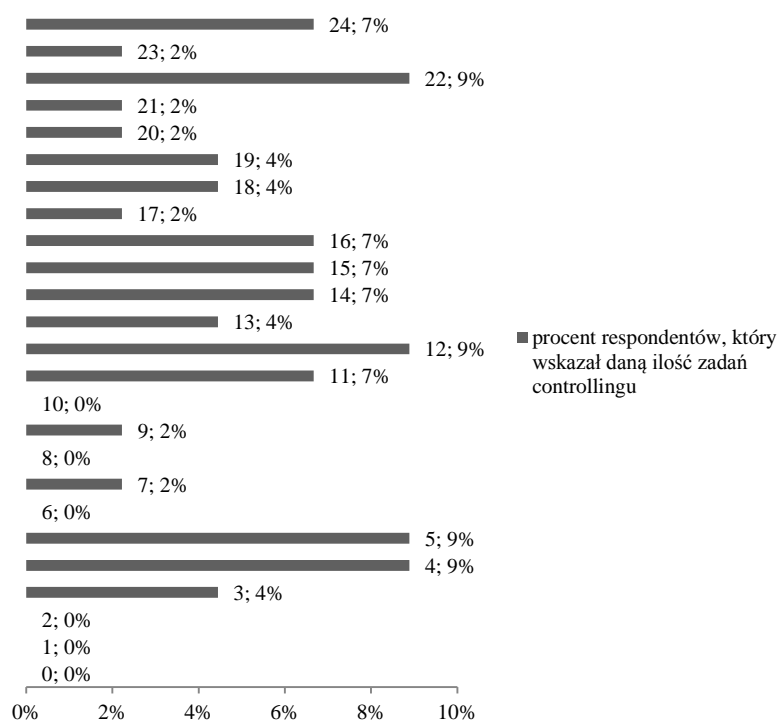


**Rysunek 4.** Zadania controllingu wykonywane przez osoby deklarujące pracę w controllingu w ujęciu procentowym

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo iż wszyscy respondenci należący do wymienionej grupy zadeklarowali, iż pracowali lub pracują w controllingu, wiele zadań controllingu jest wykonywanych przez mniejszość z nich. W tej grupie także nawet zadania najczęściej wykonywane (takie jak sporządzanie budżetów) są realizowane przez mniej niż 85% respondentów.

Kolejny wykres – rysunek 5, zawiera informację, jaki procent respondentów z grupy osób deklarujących, iż pracują w controllingu, wskazał poszczególne ilości wykonywanych zadań (czyli oznaczenie: 16, 7% oznaczać będzie, iż 7% respondentów z tej grupy wskazało, iż wykonywało 16 z 24 wymienionych zadań).



**Rysunek 5.** Procent respondentów z grupy osób deklarujących pracę w controllingu, który wskazał daną ilość wykonywanych zadań controllingu

Źródło: opracowanie własne.

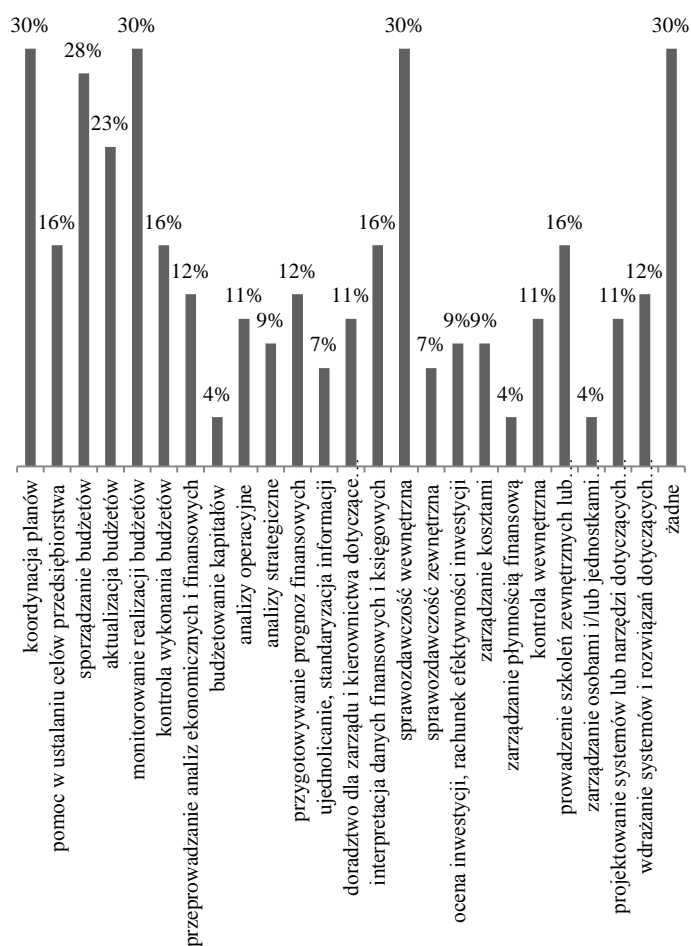
Wśród osób deklarujących pracę w controllingu wszystkie z wymienionych (w liczbie 24) zadania controllera wykonuje 7% badanych. Dokładnie 23 zadania są wykonywane przez 2% osób. 22 zadania realizuje 9% respondentów. Po 21 oraz 20 zadań jest wykonywanych przez 2% osób, natomiast 19 oraz 18 zadań – przez 4%. 2% badanych realizuje 17 z wymienionych zadań controllera. 16, 15 oraz 14 zadań realizuje odpowiednio po 7% respondentów. Dokładnie 13 zadań controllingowych jest realizowanych przez 4% badanych z omawianej grupy. Połowę z wymienionych zadań wykonuje 9% osób deklarujących pracę w controllingu, natomiast 11 zadań – 7%. Żadna osoba nie wykonuje liczby zadań



controllera równej 10, 8, 6, 2, 1 lub 0. Po 9 i 8 zadań wykonuje 2% respondentów z omawianej grupy, a 5 i 4 zadania – odpowiednio 9% osób. 3 zadania są realizowane przez 4% respondentów.

### 2.3. Osoby postrzegające siebie jako nie pracujące w controllingu

Do grupy deklarujących brak doświadczenia pracy w controllingu zaliczono osoby, które odpowiedziały przecząco na pytanie dotyczące tego, czy na obecnym lub wcześniejszym etapie swojej kariery zawodowej pracowały w controllingu lub wykonywały zadania z jego zakresu. Zaliczono do niej 57 osób.

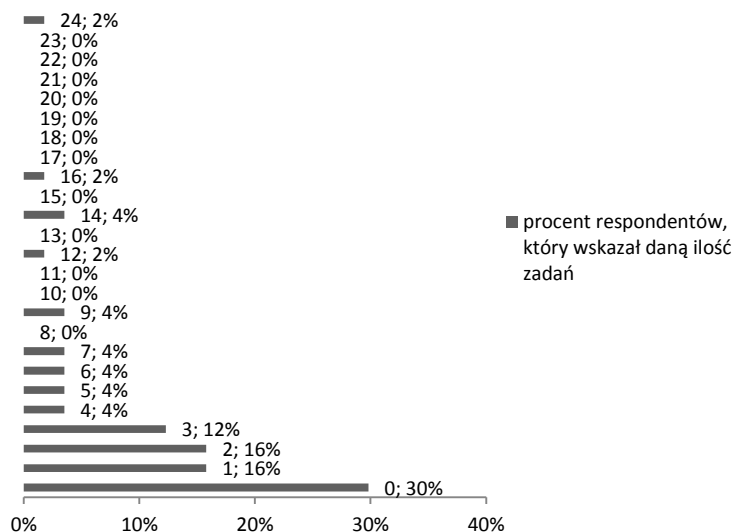


**Rysunek 6.** Zadania controllingu wykonywane przez osoby deklarujące brak doświadczenia pracy w controllingu ujęciu procentowym

Źródło: opracowanie własne.

Analiza odpowiedzi na pytania związane z wykonywaniem zadań z zakresu controllingu (przedstawiona na rysunku 6) wykazała, że z osób deklarujących, iż w pracy zawodowej nie miały z controllingiem nic wspólnego, w rzeczywistości mniej niż 1/3 nie realizowała żadnego z wymienionych zadań controllingu (30%). Wśród wymienionych zadań controllerów największa ilość wskazań (po 30%) przypada zadaniom takim jak koordynacja planów, monitorowanie realizacji budżetów oraz sprawozdawczość wewnętrzna. Następny w kolejności odsetek odpowiedzi przypada sporządzaniu budżetów (28%). Ponadto w analizowanej grupie 23% zajmuje się bądź zajmowało się aktualizacją budżetów. Po 16% respondentów z tej grupy wykonywało bądź wykonuje zadania takie jak pomoc w ustalaniu celów przedsiębiorstwa, kontrola wykonania budżetów, interpretacja danych finansowych i księgowych oraz prowadzenie szkoleń zewnętrznych lub wewnętrznych z zakresu przynajmniej jednego z wymienionych zadań controllingu. Na przeprowadzanie prognoz finansowych, dokonywanie analiz ekonomicznych oraz wdrażanie systemów i rozwiązań z zakresu controllingu wskazało po 12% respondentów. Doradztwo dla zarządu, kontrolę wewnętrzną, analizy operacyjne oraz projektowanie narzędzi controllingu deklaruje 11% respondentów. Po 9% wskazało na analizy strategiczne, rachunek efektywności inwestycji i zarządzanie kosztami. Ujednolicaniem informacji oraz sprawozdawczością wewnętrzną zajmowało się lub zajmuje po 7% respondentów z tej grupy. Budżetowaniem kapitałów, zarządzaniem płynnością finansową oraz zarządzaniem jednostką realizującym niektóre z wymienionych zadań controllingu wskazało po 4% respondentów. Ponadto zauważyć należy, iż każde z wymienionych zadań controllingu było realizowane przez przynajmniej 4% osób z grupy osób deklarujących, iż nie pracują w controllingu.

Kolejny wykres (rysunek 7) przedstawia, jaki procent respondentów wskazał poszczególne ilości wykonywanych zadań controllingu.



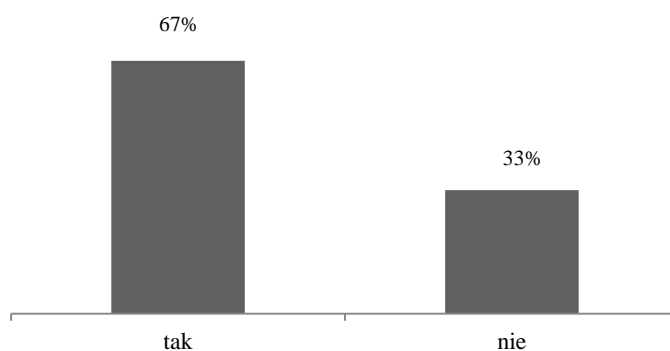
**Rysunek 7.** Procent respondentów z grupy osób deklarujących brak doświadczeń w controllingu, który wskazał daną ilość wykonywanych zadań controllingu

Źródło: opracowanie własne.

Jak zaprezentowano na rysunku 9, najwięcej, aż 30% respondentów z tej grupy, nie wykonuje żadnego z zadań controllingu. Po 16% badanych wskazuje na 1 lub 2 zadania, 12% zaznaczyło po 3 z wymienionych zadań controllingu. Po 4% respondentów z omawianej grupy wskazało na wykonywanie 4,5,6,7,9 lub 14 zadań. Po 2% osób deklarujących, iż nie pracują w controllingu wykonuje 12, 16 lub 24 zadania z jego zakresu.

#### 2.4. Osoby w rzeczywistości wykonujące zadania z zakresu controllingu

Grupę osób w realny sposób pracujących w controllingu wyodrębniono na podstawie ilości realizowanych zadań z zakresu controllingu. Za osoby realnie zajmujące się controllingiem uznano te, które wykonują przynajmniej 3 z wymienionych zadań. Na podstawie tak przyjętego wyróżnika wyodrębniono grupę, do której zaliczono 67 osób.



**Rysunek 8.** Deklaracje dotyczące pracy w controllingu w grupie osób realizujących zadania controllingu

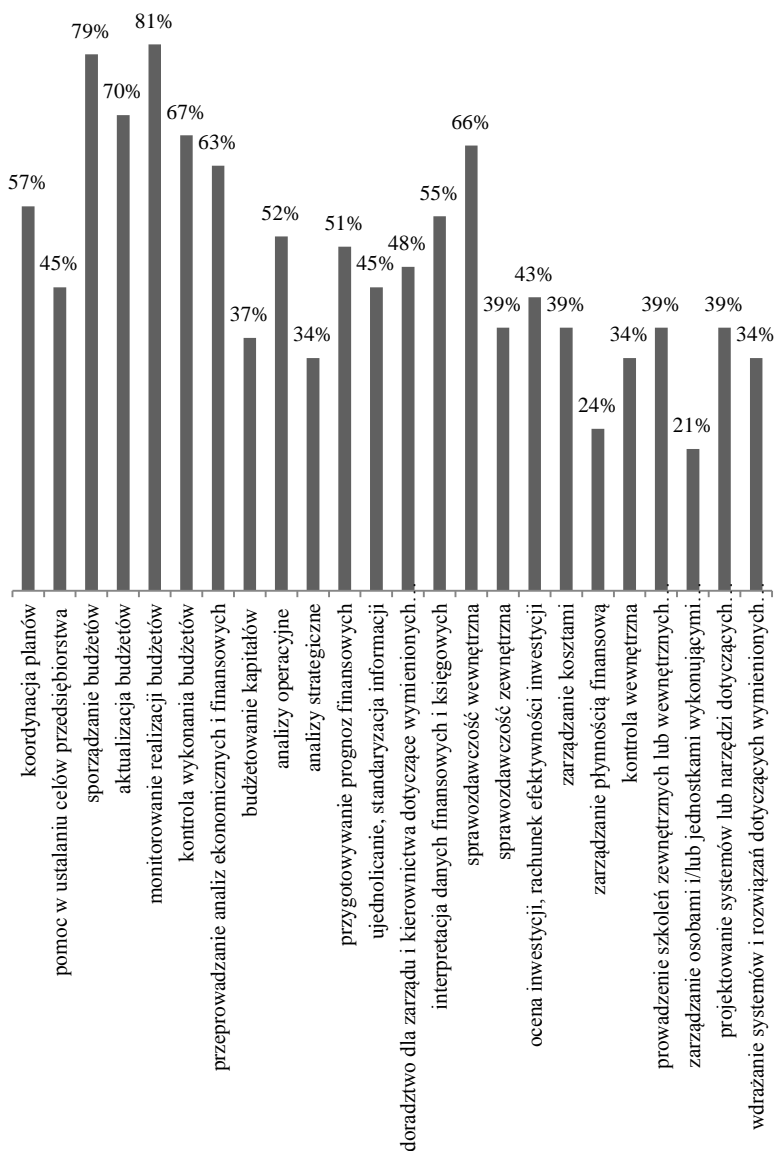
Źródło: opracowanie własne.

Podkreślić należy, iż spośród osób wykonujących przynajmniej 3 zadania z zakresu controllingu 33% nie ma świadomości tego, iż zajmuje się controllingiem (rys. 8).

Kolejny wykres (rys. 9) wskazuje, które z zadań z zakresu controllingu są realizowane przez controllerów rzeczywistych.

Osoby rzeczywiście pracujące w controllingu najczęściej wykonują zadania związane z budżetowaniem – 81% zajmuje się monitorowaniem realizacji budżetów, 71% sporządzeniem budżetów, 70% aktualizacją budżetów, 67% kontrolą wykonania budżetów. Ponadto 1/3 respondentów zajmuje się sprawozdawczością wewnętrzną, 63% przeprowadzaniem analiz ekonomicznych i finansowych, 57% koordynacją planów, 55% interpretacją danych finansowych i księgowych, 52% – analizami operacyjnymi, 51% – prognozowaniem finansowym. Do zadań wykonywanych przez mniej niż 1/2 controllerów realnych należą: doradztwo dla zarządu i kierowników (48%), pomoc w ustalaniu celów przedsiębiorstwa (45%) oraz standaryzacja informacji (45%), ocena inwestycji (43%), sprawozdawczość zewnętrzna (39%), zarządzanie kosztami (39%), prowadzenie szkoleń zewnętrznych lub wewnętrznych (39%) i projektowanie rozwiązań z zakresu controllingu (39%), budżetowanie kapitałów (37%), analizy strategiczne (34%), kontrola wewnętrzna (34%) i wdrażanie

rozwiązań z wymienionego zakresu (34%), zarządzanie płynnością finansową (24%) oraz zarządzanie jednostką lub osobami wykonującymi zadania z zakresu controllingu (21%).

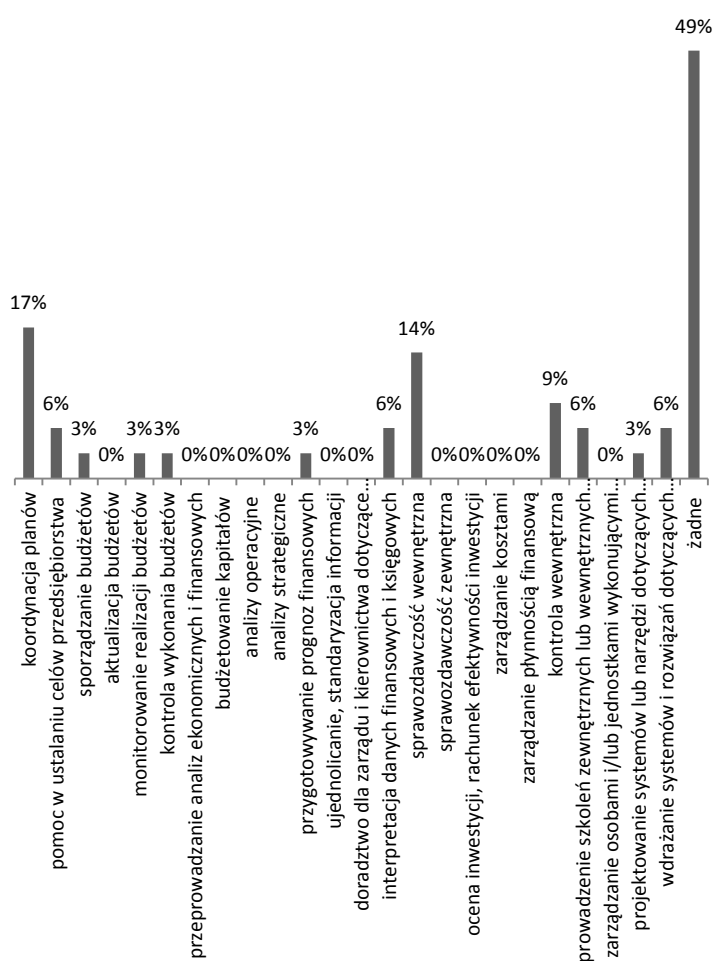


**Rysunek 9.** Zadania controllingu wykonywane przez controllerów rzeczywistych w ujęciu procentowym

Źródło: opracowanie własne.

## 2.5. Osoby nie wykonujące w rzeczywistości zadań z zakresu controllingu

Do grupy osób nie zajmujących się controllingiem zaliczono osoby, które wykonywały tylko pojedyncze zadania z zakresu controllingu lub nie podejmowały ich wcale – jako wyznacznik przyjęto mniejszą niż 3 liczbę wskazań wymienionych zadań controllingu. Do tej zaliczono 35 osób. Wśród tej grupy wszystkie osoby zadeklarowały, iż nigdy nie pracowały w controllingu.



**Rysunek 10.** Zadania controllingu wykonywane przez nie-controllerów rzeczywistych w ujęciu procentowym

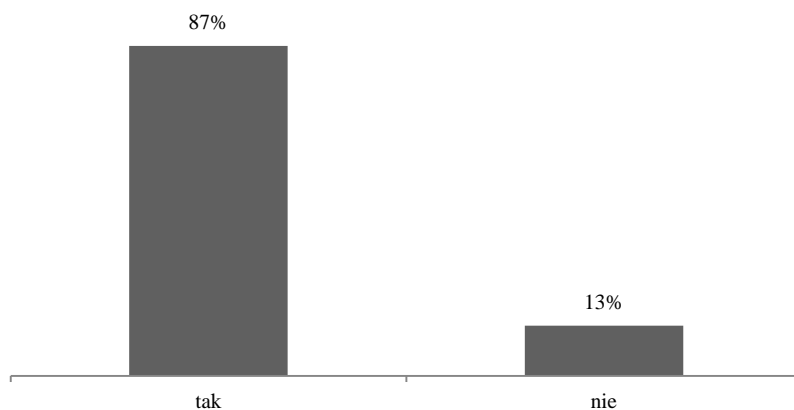
Źródło: opracowanie własne.

Jak przedstawia rysunek 14, prawie 1/2 respondentów niepracujących w controllingu nie wykonywała nigdy żadnego z zadań controllingu. Z wymienionych zadań największa liczba nie-controllerów (17%) zajmowała się koordynacją planów oraz sprawozdawczością wewnętrzną (14%). Kontrolę wewnętrzną sprawowało 9% badanych z tej grupy. Ponadto nie-controllerzy wykonywali zadania takie jak: pomoc w ustalaniu celów (6%), interpretacja danych finansowych i księgowych (6%), prowadzenie szkoleń z jednego lub więcej wymienionych zadań i instrumentów controllingu (6%) lub związanych z nimi rozwiązań (6%), a także sporządzanie budżetów (3%), kontrola wykonania budżetów (3%), monitorowanie realizacji budżetów (3%) oraz projektowanie systemów lub narzędzi związanych z którymkolwiek z wymienionych zadań controllingu.

## 2.6. Osoby wykonujące szczególnie intensywnie zadania controllingu

Do grupy osób zajmujących się controllinglem w sposób szczególnie intensywny zaliczono osoby wykonujące dużą ilość zadań związanych z controllinglem. Wyznacznikiem była dwucyfrowa ilość wskazań w pytaniu o wykonywane zadania controllingu. Osób, które zaznaczyły 10 lub więcej zadań, było 38.

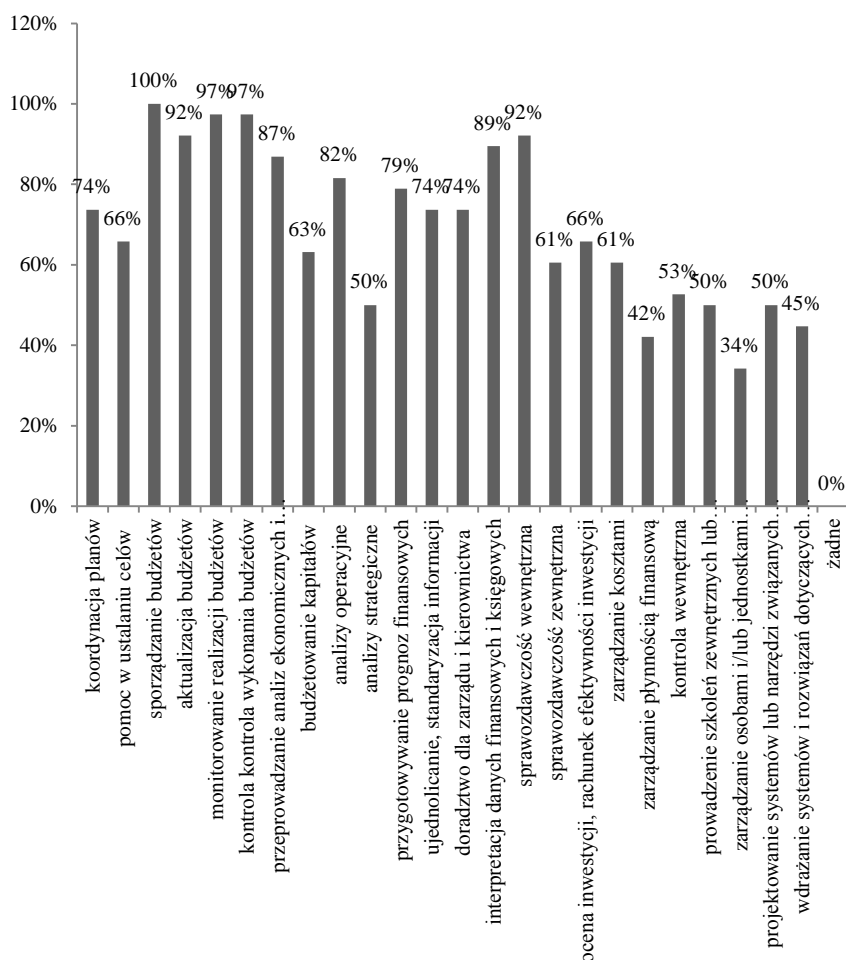
Warto podkreślić iż, 13% osób wykonujących tak liczne zadania z zakresu controllingu w odpowiedzi na pytanie, czy pracują lub pracowały w controllingu, odpowiada przecząco (zaprezentowano to na rys. 11).



**Rysunek 11.** Deklaracje dotyczące pracy w controllingu w grupie osób intensywnie wykonujących zadania controllingu

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny wykres (rys. 12) ilustruje zadania controllingu wykonywane przez controllerów intensywnych, w ujęciu procentowym.



**Rysunek 12.** Zadania controllingu wykonywane przez osoby intensywnie zajmujące się controllingiem w ujęciu procentowym

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zadań realizowanych przez controllerów intensywnych, wszyscy oni wymieniają sporządzanie budżetów oraz prawie wszyscy inne zadania związane z budżetowaniem – monitorowanie realizacji budżetów (97%) oraz kontrolę budżetową (97%) oraz aktualizację budżetów (92%). Ponadto do najczęściej realizowanych zadań należy sprawozdawczość wewnętrzna (92%), interpretacja danych finansowych i księgowych (89%), przeprowadzanie analiz finansowych i ekonomicznych (87%), przeprowadzanie analiz operacyjnych (82%), przygotowywanie prognoz finansowych (79%). Prawie 3/4 controllerów intensywnych zajmuje się koordynacją planów (74%), ujednocnianiem informacji (74%), doradztwem dla zarządu i kierowników (74%). Blisko 2/3 badanych z wyróżnionej grupy realizuje pomoc w ustalaniu celów (66%) oraz dokonuje rachunku efektywności

inwestycji (66%). 63% zajmuje się budżetowaniem kapitałów. Zarządzaniem kosztami oraz sprawozdawczością zewnętrzną zajmuje się po 61% respondentów z wydzielonej grupy, a 53% realizuje kontrolę wewnętrzną. 1/2 controllerów intensywnych w ramach swoich obowiązków przeprowadza analizy strategiczne, prowadzi szkolenia zewnętrzne lub wewnętrzne z zakresu controllingu oraz projektuje systemy lub narzędzia dotyczące zadań controllingu. 45% badanych controllerów intensywnych wdraża systemy i rozwiązania z zakresu controllingu, 42% zarządza płynnością finansową, 34% zarządza jednostkami lub osobami realizującymi wymienione zadania controllingu.

### 3. Wnioski

W wyniku przyjętej procedury badawczej zrealizowano cel, jakim było dokonanie analizy świadomości controllingowej. Hipoteza 1: (nie każda osoba wykonująca zadania controllera jest świadoma tego, że stosuje controlling) została zweryfikowana pozytywnie. Wykazano, iż istnieją osoby, które pomimo wykonywania 3 lub więcej zadań controllingu deklarują, iż nie zajmują się controllingiem. Aż 33% osób w rzeczywistości zajmujących się controllingiem deklaruje, iż nigdy się nim nie zajmowała i nie zajmuje. Co znamienne, wśród osób zajmujących się controllingiem w sposób szczególnie intensywny (wykonujących 10 lub więcej zadań z zakresu controllingu) aż 13% nie posiada świadomości stosowania controllingu.

Hipoteza 2 (nie każda osoba deklarująca stosowanie controllingu rzeczywiście go stosuje) została zweryfikowana negatywnie. Wykazano, iż osoby niewykonyjące zadań z zakresu controllingu są świadome, iż controllingu nie stosują i żadna z nich nie odpowiedziała, iż w swojej pracy zajmowała się controllingiem.

### Uwagi końcowe

Fakt braku świadomości controllingowej (znajomości faktu, iż stosuje się controlling) można tłumaczyć wieloma względami. Do głównych z nich zaliczyć należy dwa podstawowe czynniki:

- różnorodność definicyjna,
- różnorodność nazewnictwa<sup>2</sup>.

Różnorodność definicyjna polega na tym, iż słowa „controlling” i „controller” są tłumaczone i rozumiane w różny sposób, zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków. Dodatkowo zaznaczyć należy, iż controlling stanowi obszar zainteresowania wielu dziedzin – zarządzania, rachunkowości, finansów. Różnorodność nazewnictwa polega na tym, iż w zależności od danej jednostki gospodarczej osoby lub działu zajmujące się zadaniami należącymi do controllingu mogą posiadać w nazwie słowo „controlling”, ale także nazwę szczególnie istotnego dla danej jednostki narzędzia controllingu – np. „budżetowanie”, a także funkcjonować w ramach innych działów (np. działu rachunkowości lub rachunkowości zarządczej).

---

<sup>2</sup> Rozważania na tematy związane z różnorodnością zadań controllingu oraz jego definicji, prezentowano w pracach: (Nowak 2009: 163–193; Nowak 2007: 58–73; Nowak 2008: 89–102).



## Literatura

- Kolb B., Whishaw I.Q. (2006), *An Introduction to Brain and Behavior*, Worth Publishers.
- Mudyń K. (2008), *Problem tożsamości w kontekście badań nad poczuciem koherencji i ocena realności desygnatów odmiennych typów pojęć*, w: *W kręgu psychologicznej problematyki tożsamości*, red. D. Jasicka-Kubacka, M. Kuleta, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mulins L.J. (2007), *Management and Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Financial Times, London.
- Nowak M. (2008), *Controllingowe wsparcie usprawnienia pracy menedżera oraz optymalizacji jej efektów*, „Problemy Zarządzania” 4, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Nowak M. (2009), *Need for Psychology as Supportive Tool for Controlling In Small and Middle-Sized Companies*, w: *Mittelstandscontrolling 2009*, red. V. Liganu, Josef Eul Verlag, Lohmar.
- Nowak M. (2007), *Rachunkowość, controlling, zarządzanie. Rozważania o relacjach*, w: *Paradygmaty rachunkowości*, red. E. Nowak, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Schroeder M.J. (2011), *Concept of Information as a Bridge between Mind and Brain*, „Information” 2.
- Zimbaro P.G., Johnson R.L., McCain V. (2012), *Psychologia. Kluczowe Koncepcje. Struktura i funkcje świadomości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

### CONTROLLING CONSCIOUSNESS. DECLARATIONS RELATED TO WORK IN CONTROLLING VERSUS REAL REALIZATION OF TASKS OF CONTROLLING

**Abstract:** Purpose – the purpose of the paper is to analyse controlling consciousness. Design/Methodology/ Approach – the paper is based on the empiric research made by questionnaire method. Findings – it was concluded that not all the persons who do the controller’s task are aware of the fact that they use controlling. Moreover, it was shown that even in the group of people who do controlling in a very intensive way there are people who are not conscious of the fact that they use controlling. It was also found that people who do not do the controller’s tasks are aware of the fact that they do not use controlling. Originality/Value – in the literature the controlling consciousness has not been analysed previously and presented research is the first research that covers the mentioned subject.

**Keywords:** controlling, controlling consciousness, perception, controller’s tasks

## Cytowanie

- Nowak M. (2013), *Świadomość wykonywania zadań controllera. Deklaracje dotyczące pracy w controllingu a rzeczywista realizacja zadań z jego zakresu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 765, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 61, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 481–497; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).

