

Motywacje do pracy w controllingu. Wyniki badań empirycznych

Marta Nowak*

Streszczenie: *Cel* – celem badania jest stwierdzenie, w jaki sposób różne motywy są oceniane jako zachęta do pracy w controllingu. *Metodologia badania* – zastosowano badania empiryczne z wykorzystaniem metody ankietowej. *Wynik* – stwierdzono zróżnicowanie oceny tego, jak poszczególne czynniki motywują do pracy w controllingu, w zależności od tego, jakie są rzeczywiste i deklaratywne powiązania osób dokonujących takiej oceny. *Oryginalność/Wartość* – tematyka związana z pracą controllera pod kątem psychologicznym i behawioralnym nie była wcześniej w Polsce przedmiotem badań empirycznych.

Słowa kluczowe: motywacja, controlling

Wprowadzenie

Dla rozważań prezentowanych w niniejszym artykule kluczowe jest pojęcie motywacji. Można rozumieć je różnorodnie. „Motywacja jest pojęciem o wielu znaczeniach. Najczęściej rozumie się przez nią stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania” (Kostera, Kownacki, Szumski 2006: 315). Można także rozumieć przez nią proces „psychiczny, który powoduje dążenie do celu lub unikanie nieprzyjemnych sytuacji” (Tavris, Wade 2008: 450). W szerszym aspekcie badawczym są analizowane różne teorie, aspekty oraz części składowe motywacji. „Teoria motywacji odpowiada na pytanie, co skłania ludzi do określonych działań i zachowań. Zajmuje się ona czynnikami wpływającymi na wysiłek, jaki pracownicy są gotowi włożyć w swoją pracę, oraz na ich zaangażowanie, wkład w rozwój firmy i skłonność do zachowań dyskrecjonalnych. „Motyw” oznacza przyczynę podjęcia określonych działań lub podążania w określonym kierunku. Człowiek jest zmotywowany, gdy czuje, że to, co robi, doprowadzi go do celu, jakim jest nagroda zaspokajająca jego określone potrzeby” (Armstrong 2013: 111). Ze względu na znaczenie motywacji dla zarządzania ludźmi, także wykonującymi zadania controllingu i z uwagi na istotność pracy controllerów dla zarządzania przedsiębiorstwami, zostały przeprowadzone prezentowane w niniejszym artykule badania z zakresu postrzegania czynników motywujących do pracy w controllingu.

Celem niniejszego artykułu jest określenie hierarchii czynników motywujących do pracy w controllingu przez osoby powiązane i niepowiązane z controllingiem. Pytanie badawcze jest następujące:

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

- jak, z punktu widzenia hierarchii czynników motywujących do pracy w controllingu, postrzegają swoje motywacje w tym zakresie osoby związane i niezwiązane z controllingiem?

Hipoteza badawcza brzmi natomiast następująco:

- ocena czynników motywujących do pracy w controllingu jest zależna od tego, czy dana osoba pracuje w controllingu, a także, czy ma świadomość istoty pracy w controllingu.

Prezentowane w artykule wyniki są częścią szerszych badań, dotyczących psychologicznych uwarunkowań controllingu, które były prezentowane w szeregu prac (Nowak 2013a; Nowak 2013b; Nowak 2013c; Nowak 2013d; Nowak 2013e).

1. Respondenci i procedura doboru próby badawczej

W celu odpowiedzi na pytanie badawcze i weryfikacji postawionej hipotezy badawczej przeprowadzono badania empiryczne. Wykorzystano metodę ankietową. Uzyskano 102 odpowiedzi na ankiety. Wśród respondentów 48% stanowili mężczyźni, a 52% kobiety. Charakterystykę badanej grupy przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Charakterystyka badanej grupy

Wyszczególnienie	Liczba	Procent
Mężczyźni	49	48
Kobiety	53	52
Razem	102	100

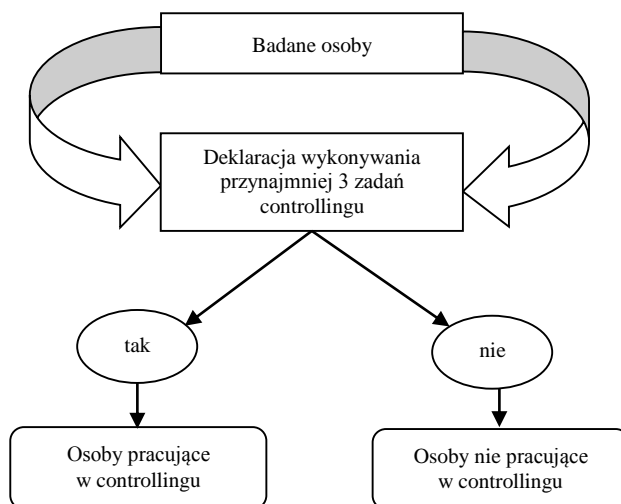
Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym etapem badań było wyodrębnienie wśród respondentów określonych grup. Pierwszego podziału badanej grupy dokonano na podstawie odpowiedzi na pytanie, w którym badani odpowiadali na pytanie, dotyczące badań wykonywanych w ich pracy. Wyodrębniono 25 odpowiedzi, w tym wymieniono 24 zadania controllingu i opcję: „żadne z powyższych”. Jednakże w pytaniu nie wyjaśniono, iż są to zadania controllingu, by nie sugerować odpowiedzi. Lista opcji możliwych do zaznaczenia była następująca:

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.

Na podstawie uzyskanych wskazań przyporządkowano respondentów do dwóch grup, zgodnie z procedurą przedstawioną na rysunku 1.



Rysunek 1. Procedura doboru osób do grup na podstawie deklarowanej realizacji konkretnych zadań controllingu

Źródło: opracowanie własne.

Osoby, które w swojej pracy wykonywały 3 lub więcej zadań controllingu, uznano za osoby zajmujące się controllingiem. Osoby, które zaznaczyły opcję „żadne z powyższych”

lub wykonywało tylko jedno lub dwa z wymienionych zadań określono jako niezajmujące się controllingiem. Uzyskany w ten sposób podział na grupy respondentów przedstawiono w tabeli 2.

W wyniku zastosowanej procedury zidentyfikowano 67 osób pracujących w controllingu oraz 35 osób niepracujących w controllingu. Wśród controllerów 42% stanowią kobiety, a 58% mężczyźni. W przypadku osób niepracujących w controllingu 71% to kobiety, a 29% – mężczyźni.

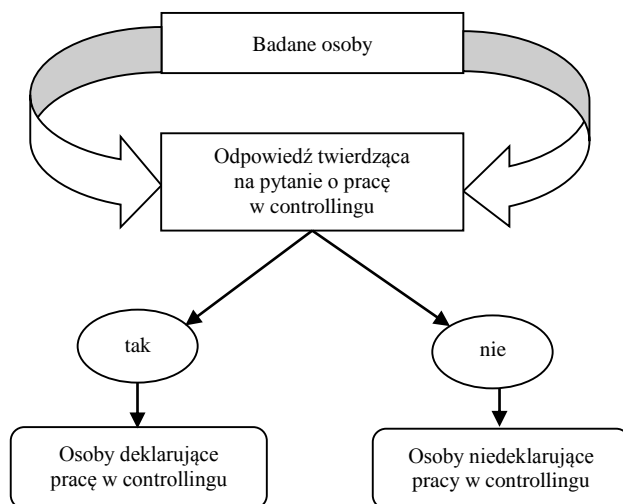
Tabela 2

Osoby pracujące i nie pracujące w controllingu według płci

Wyszczególnienie	Osoby pracujące w controllingu		Osoby niepracujące w controllingu	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Kobiety	28	42	25	71
Mężczyźni	39	58	10	29
Razem	67	100	35	100

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz podziału na osoby pracujące i niepracujące w controllingu, dokonano podziału na osoby deklarujące pracę w controllingu i niedeklarujące pracy w controllingu. Podziału dokonano na podstawie odpowiedzi na pytanie, czy respondenci pracują w controllingu. Procedurę przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Procedura doboru do grup osób na podstawie zadeklarowania pracy lub braku doświadczeń pracy w controllingu

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki tak dokonanego podziału zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3

Osoby deklarujące powiązania z controllingiem i deklarujących brak powiązań z controllingiem według płci

Wyszczególnienie	Osoby deklarujące pracę w controllingu		Osoby niedeklaruujące pracy w controllingu	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Kobiety	17	38	36	63
Mężczyźni	28	62	21	37
Razem	45	100	57	100

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych osób 45 z nich zadeklarowało, iż pracują lub pracowały w controllingu, natomiast 57 zadeklarowało, iż nigdy nie pracowały w controllingu. Wśród osób deklarujących pracę w controllingu 62% stanowili mężczyźni, a 38% kobiety. Wśród osób deklarujących brak powiązań z controllingiem 63% stanowiły kobiety, a 37% – mężczyźni. Deklaracje dotyczące pracy w controllingu nie są zgodne z rzeczywistym wykonywaniem zadań z zakresu controllingu. Jest to związane z faktem, iż nie wszystkie osoby wykonujące zadania z zakresu controllingu są świadome tego, iż realizują controlling.

2. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych

Respondentom przedstawiono listę czynników motywujących z prośbą o określenie, w jakim stopniu stanowią one zachętę do pracy w controllingu. Do czynników motywujących zaliczono: władzę, pieniądze, prestiż i przywileje, szeroko rozumiane poczucie bezpieczeństwa oraz samorealizację. Czynniki należało sklasyfikować, przypisując im liczbę od 5 do 1, przy czym 5 oznaczało czynnik najbardziej motywujący do pracy w controllingu, a 1 – najmniej. Każdą cyfrę z zakresu: 1–5 można było użyć tylko raz.

Celem badań było stwierdzenie, jak praca w controllingu jest postrzegana przez poszczególne badane grupy. Zestaw wymienionych czynników motywujących do pracy controllingu był następujący:

- władza,
- poczucie bezpieczeństwa,
- pieniądze,
- samorealizacja,
- prestiż.

Następnie na podstawie odpowiedzi dla poszczególnych grup obliczono średnią punktów przypisanych każdemu czynnikowi, dominantę czyli modalną, wartość punktów najczęściej przypisywaną danemu czynnikowi oraz medianę, a więc wielkość dzielącą na 2 połowy punkty przypisane każdemu czynnikowi.

Wyniki badania dla grupy osób pracujących w controllingu przedstawiono w tabeli 4.

W grupie controllerów rzeczywistych za najbardziej motywujący do pracy w controllingu czynnik według średniej została uznana samorealizacja (4,06), następnie pieniądze (3,72), prestiż (2,82), władza (2,28), bezpieczeństwo (2,15). Zgodnie z ocenami według dominaty i mediany do najbardziej motywujących czynników należą samorealizacja i pieniądze (dla obydwu dominanta wynosi 5, a mediana 4). Kolejnym czynnikiem jest prestiż (mediana i dominanta równe 3). Najmniej zaś motywują do pracy w controllingu władza i bezpieczeństwo (dominanta równa 1 i mediana równa 2). Praca w controllingu

została uznana za stwarzającą możliwość samorealizacji, a także za dochodową, natomiast nie została uznana za bezpieczną i dającą władzę.

Tabela 4

Ocena siły motywacji czynników zachęcających do pracy w controllingu w opiniach controllerów

Wyszczególnienie	Średnia	Dominanta	Mediana
Władza	2,28	1,00	2,00
Pieniądze	3,72	5,00	4,00
Samorealizacja	4,06	5,00	4,00
Prestiż	2,82	3,00	3,00
Poczucie bezpieczeństwa	2,15	1,00	2,00

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania osób niebędących controllerami przedawniono w tabeli 5.

Tabela 5

Ocena czynników motywujących do pracy w controllingu w opiniach osoby niebędące controllerami

Wyszczególnienie	Średnia	Dominanta	Mediana
Władza	3,11	2,00	3,00
Pieniądze	3,77	5,00	4,00
Samorealizacja	3,43	5,00	3,00
Prestiż	2,86	4,00	3,00
Poczucie bezpieczeństwa	1,83	1,00	1,00

Źródło: opracowanie własne.

W wypadku osób niebędących controllerami na podstawie średniej za najbardziej motywujący do pracy w controllingu czynnik uznano pieniądze (3,77), następnie samorealizację (3,43), władzę (3,11), prestiż (2,86) i bezpieczeństwo (1,83). Zgodnie z oceną według dominanty najbardziej do pracy w controllingu według ocen osób, które nie są controllerami motywują pieniądze i samorealizacja (po 5 punktów), następnie prestiż (4), władza (2) i bezpieczeństwo (1). Zgodnie z ocenami według mediany najbardziej do pracy w controllingu motywują pieniądze, na drugim miejscu znajdują się władza, samorealizacja i prestiż (w każdym wypadku mediana jest równa 3 punkty), a najmniej motywującym czynnikiem jest bezpieczeństwo (mediana równa 1).

Wyniki badań dla osób deklarujących pracę w controllingu przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6

Ocena czynników motywujących do pracy w controllingu w opiniach controllerów

Wyszczególnienie	Średnia	Dominanta	Mediana
Władza	2,22	1,00	2,00
Pieniądze	3,56	4,00	4,00
Samorealizacja	4,33	5,00	5,00
Prestiż	2,91	3,00	3,00
Poczucie bezpieczeństwa	2,02	1,00	2,00

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku osób deklarujących, iż pracują w controllingu według średniej z punktów przyznanych przez respondentów, w najwyższym stopniu do pracy w controllingu motywuje samorealizacja (4,33), następnie pieniądze (3,56), w mniejszym zaś stopniu prestiż (2,91), władza (2,22) i bezpieczeństwo (2,02).

Rozpatrując odpowiedzi według wartości modalnej i mediany przyznanych punktów, należy również stwierdzić, iż najbardziej motywującym czynnikiem w grupie controllerów deklaratywnych jest samorealizacja (dominanta i mediana równa 5), następnie pieniądze (dominanta i mediana równa 4), w dalszej kolejności – prestiż (modalna i mediana równe 3), natomiast najmniej, według tych parametrów, do pracy w controllingu motywują władza i bezpieczeństwo (w obu wypadkach mediana wynosi 2, a dominanta 1).

Wyniki badań grupy osób deklarujących, iż nie pracowały i nie pracują w controllingu zestawiono w tabeli 7.

Tabela 7

Ocena czynników motywujących do pracy w controllingu w opiniach osób deklarujących, iż nie są controllerami

Wyszczególnienie	Średnia	Dominanta	Mediana
Władza	2,84	2,00	3,00
Pieniądze	3,88	5,00	4,00
Samorealizacja	3,46	5,00	4,00
Prestiż	2,77	2,00	3,00
Poczucie bezpieczeństwa	2,05	1,00	2,00

Źródło: opracowanie własne.

W grupie osób deklarujących brak jakichkolwiek doświadczeń z pracą w controllingu, za czynnik najbardziej motywujący do pracy w controllingu, według oceny średniej, uznano pieniądze (3,88), następnie samorealizację (3,46), władzę (2,84), prestiż (2,77) oraz bezpieczeństwo (2,05). Według mediany i dominanty za najbardziej motywujące do pracy w controllingu uznano pieniądze i samorealizację (w każdym wypadku modalna wynosiła 5, a mediana 4), następnie władzę i prestiż (w obu wypadkach wynosiła 2, a mediana 3). Na ostatnim miejscu znalazło się bezpieczeństwo (dominanta 1 i mediana 2).

Kolejne tabele (8–10) zawierają zbiorcze zestawienia wyników, umożliwiające porównanie kolejno średnich, dominant i mediany dla poszczególnych czynników motywujących według hierarchii wyborów przez przedstawicieli poszczególnych grup.

Tabela 8

Porównanie wyników respondentów z różnych grup – średnia

Wyszczególnienie	Osoby deklarujące pracę w controllingu	Osoby niedeklaruujące pracy w controllingu	Osoby pracujące w controllingu	Osoby niepracujące w controllingu
Władza	2,22	2,84	2,28	3,11
Pieniądze	3,56	3,88	3,72	3,77
Samorealizacja	4,33	3,46	4,06	3,43
Prestiż	2,91	2,77	2,82	2,86
Poczucie bezpieczeństwa	2,02	2,05	2,15	1,83

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 8, przy zestawieniu według średniej czynnikiem uznawanym za najbardziej motywujący do pracy w controllingu w przypadku osób będących controllerami oraz deklarujących, że są controllerami, jest samorealizacja. Natomiast w grupach osób niepracujących w controllingu i niedeklarujących pracy w controllingu za czynnik najbardziej motywujący do podjęcia tej pracy uznano pieniądze.

Tabela 9

Porównanie wyników dla respondentów z różnych grup – dominanta

Wyszczególnienie	Osoby deklarujące pracę w controllingu	Osoby niedeklarujące pracy w controllingu	Osoby pracujące w controllingu	Osoby niepracujące w controllingu
Władza	1,00	2,00	1,00	2,00
Pieniądze	4,00	5,00	5,00	5,00
Samorealizacja	5,00	5,00	5,00	5,00
Prestiż	3,00	2,00	3,00	4,00
Poczucie bezpieczeństwa	1,00	1,00	1,00	1,00

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku analizy odpowiedzi według dominanty przyznanych punktów, osoby deklarujące pracę w controllingu wyraźnie wskazują na samorealizację jako największą motywację do pracy w controllingu. Inne badane grupy za dwa równorzędne czynniki motywujące uznały samorealizację i pieniądze.

Tabela 10

Porównanie wyników dla różnych grup respondentów – mediana

Wyszczególnienie	Osoby deklarujące pracę w controllingu	Osoby niedeklarujące pracy w controllingu	Osoby pracujące w controllingu	Osoby niepracujące w controllingu
Władza	2,00	3,00	2,00	3,00
Pieniądze	4,00	4,00	4,00	4,00
Samorealizacja	5,00	4,00	4,00	3,00
Prestiż	3,00	3,00	3,00	3,00
Poczucie bezpieczeństwa	2,00	2,00	2,00	1,00

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku porównań mediany przyznanych punktów osoby deklarujące pracę w controllingu za najbardziej motywujący czynnik w pracy controllera uznają samorealizację, osoby niedeklarujące pracy w controllingu oraz osoby pracujące w controllingu – samorealizację i pieniądze, natomiast osoby niepracujące w controllingu – pieniądze.

Uwagi końcowe

W wyniku zastosowanej procedury badawczej stwierdzono, iż ocena różnych czynników motywujących do pracy w controllingu zależy od grupy respondentów, a więc od tego, czy dana osoba pracuje w controllingu, czy nie oraz od tego, czy dana osoba deklaruje, iż pracuje w controllingu, czy też nie. Hierarchia czynników motywujących do pracy w controllingu według średniej oceny różnych grup jest następująca:

- osoby wykonujące zadania controllingu wybrały kolejno: samorealizację (4,06), pieniądze (3,72), prestiż (2,82), władzę (2,28), poczucie bezpieczeństwa (2,15),
- osoby niewykonujące zadań controllingu wskazały na: pieniądze (3,77), samorealizację (3,43), władzę (3,11), prestiż (2,86), poczucie bezpieczeństwa (1,83),
- osoby deklarujące, iż pracują w controllingu wskazały na: samorealizację (4,33), pieniądze (3,56), prestiż (2,91), władzę (2,22), poczucie bezpieczeństwa (2,02),
- osoby deklarujące, iż nie pracują w controllingu wskazały kolejno: pieniądze (3,88), samorealizację (3,46), władzę (2,84), prestiż (2,77), poczucie bezpieczeństwa (2,05).

Podsumowując uzyskane wyniki należy zauważyć, iż w przypadku osób, które pracują w controllingu, a także deklarują pracę w controllingu, wyżej jest oceniana wartość motywacji wyższego rzędu, jak samorealizacja, którą obie te grupy wskazują jako najważniejszy czynnik motywujący do pracy w controllingu. Osoby niepracujące w controllingu lub deklarujące, iż nie pracują w controllingu większe znaczenie jako czynnikom motywującym do pracy w controllingu przypisują natomiast motywacjom niższego rzędu. W obu tych grupach za najważniejszy motywator do pracy w controllingu uznano pieniądze. Wyższą pozycję w hierarchii czynników motywujących controllerów do pracy nadały grupy władzy.

Literatura

- Armstrong M. (2013), *Zarządzanie Wynagrodzeniami*, Wydanie II, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A. (2006), *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nowak M. (2013a), *Controllers, Non-controllers and Potential Future Controllers. Preferences on Individualism or Collectivism in Professional Work*, „Research Papers of Wrocław University of Economics” no. 290, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław.
- Nowak M. (2013b), *Controlling w zarządzaniu. Uwarunkowania psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nowak M. (2013c), *Praca w controllingu a przybierane role grupowe. Analiza wyników badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 289, Wrocław 2013.
- Nowak M. (2013d), *Risk Preferences of Controllers, Non-controllers and Potential Future Controllers. Analysis of Empirical Study*, w: *Quantitative Methods in Accounting and Finance*, ed. by: R. Mtoryn, E. Nowak, Ukrainian State University of Finance and Foreign Trade, Kyiv.
- Nowak M. (2013e), *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, Szczecin 2013.
- Tavris C., Wade C. (2008), *Psychologia. Podejścia i Koncepcje*, Prentice Hall, Zysk i S-ka, Poznań.

PERCEIVED MOTIVATION OF WORKING IN CONTROLLING. EMPIRICAL STUDY RESULTS

Abstract: *Purpose* – the goal of the research is to identify how different motivators are assessed as motivating to work in controlling. *Design/Methodology/approach* – the empiric study was conducted with a usage of questionnaire method. *Findings* – the differentiation of assessment of how different motivators motivate to work in controlling, depends on the real and declarative connections with controlling of people who assess given motivators. *Originality/value* – the field of psychological and behavioural aspects of controller’s work hasn’t been researched in Poland by usage of empiric methods before.

Keywords: motivation, controlling

Cytowanie

- Nowak M. (2014), *Motywacje do pracy w controllingu. Wyniki badań empirycznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 827, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 69, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 115–123; www.wneiz.pl/frfu.