

**ANNA JUŻWICKA**

**AGNIESZKA ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA**

**Katedra Zarządzania**

**Politechnika Łódzka**

## **KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW A OUTSOURCING SŁUŻB FINANSOWO-KSIĘGOWYCH W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

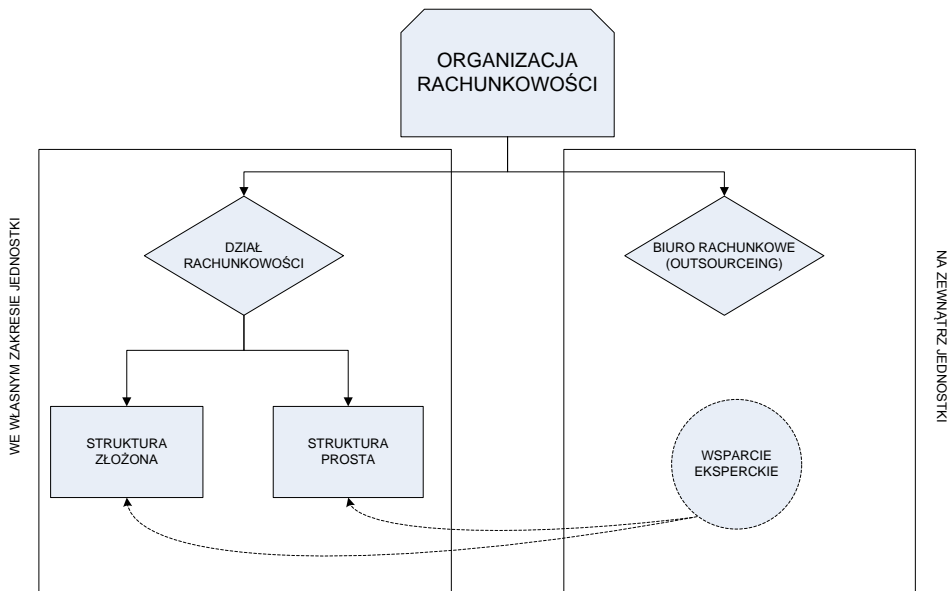
*Funkcja rachunkowości w małych przedsiębiorstwach może być realizowana we własnym zakresie bądź też przekazana do realizacji zewnętrznemu partnerowi. Najczęstszą przyczyną jej outsourcingu są zbyt wysokie koszty prowadzenia rachunkowości w firmie, ale także brak specjalistycznej wiedzy czy trudności z doбором kadry o odpowiednich kwalifikacjach. W artykule podjęto próbę identyfikacji i oceny kluczowych kompetencji pracowników służb finansowo-księgowych małych przedsiębiorstw. Na podstawie opinii właścicieli i kadry kierowniczej firm z terenu województwa łódzkiego stwierdzono, że od pracowników służb finansowo-księgowych oczekuje się szerokiej wiedzy, ale również umiejętności rozwiązywania problemów finansowo-podatkowych, poufności, skrupulatności w działaniu i lojalności wobec firmy. Kompetencje te wskazano jako najistotniejsze bez względu na formę ewidencji księgowej, jak i formę organizacji rachunkowości.*

### **1. Wprowadzenie**

System rachunkowości zajmuje się gromadzeniem, przetwarzaniem, raportowaniem oraz kontrolą informacji, które umożliwiają kadrze menedżerskiej podejmowanie decyzji sprzyjających osiągnięciu strategicznych celów organizacji. W literaturze zwraca się uwagę na to, iż rachunkowość jest jedną z dziedzin, której wydzielenie może być szczególnie atrakcyjne dla małych firm. Wyniki badań wskazują, iż do podstawowych barier działalności i rozwoju małych przedsiębiorstw zalicza się, między innymi, trudności ze zbyt wysokimi obciążeniami podatkowymi oraz zmiennymi i skomplikowanymi przepisami prawa. Z drugiej strony, małe firmy, ze względu na swój ograniczony potencjał organizacyjny i finansowy, nie

mają często możliwości bezpośredniego zatrudniania specjalistów z zakresu rachunkowości i finansów [5, ss. 21-29; 6, ss. 472-481].

Wśród jednostek prowadzących ewidencje księgowe w szczególnej sytuacji są te, które wykonują działalność gospodarczą na niewielką skalę. Nie wszystkie muszą obligatoryjnie prowadzić księgi rachunkowe, często jednak może okazać się to korzystne dla ich właścicieli lub kadry menedżerskiej. W wielu przypadkach jedynym powodem rezygnacji z prowadzenia ksiąg rachunkowych staje się brak fachowego przygotowania właściciela lub jego pracowników. Innym czynnikiem, który ma wpływ na wybór formy ewidencji księgowej oraz jej organizacji jest koszt oprogramowania i zatrudnienia księgowego. Z drugiej strony możliwość powierzenia prowadzenia księgowości jednostce zewnętrznej jest atrakcyjną alternatywą i czynnikiem wpływającym na decyzję o outsourcingu służb finansowo-księgowych. W jednostkach gospodarczych można spotkać dodatkowo wariant mieszany, gdzie pracę służb finansowo-księgowych wspomagają eksperci z zewnątrz w postaci doradców podatkowych bądź biur księgowo-podatkowych. Warianty organizacji służb finansowo-księgowych zostały przedstawione na Rys. 1.



Rys. 1. Warianty organizacji służb finansowo-księgowych

Źródło: opracowanie własne.

Organizację służb finansowo-księgowych determinuje, przede wszystkim, wielkość przedsiębiorstwa. W małych podmiotach dochodzi często do łączenia

kilku funkcji, np. jedna osoba zajmuje się jednocześnie księgowością, kasą i analizą kosztów. Prowadzenie rachunkowości może być powierzone też osobom trzecim. Osoba taka powinna posiadać nie tylko wymagane prawem uprawnienia do prowadzenia ksiąg rachunkowych (dotyczy to także uproszczonych form ewidencji), ale i odpowiednie kompetencje.

W naukach o zarządzaniu kompetencje są definiowane w różnoraki sposób. Można je określić jako atrybuty pracownika, które mogą zostać przekształcone w wartość, tzn. wydajność, rezultaty [4, s. 75], jako aspekty zachowania, które wpływają na efektywność pracy [15], czy jako ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika (właściciela kapitału ludzkiego), jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach [10, s. 45]. Kompetencje mają różne odniesienia, można wyróżnić kompetencje: organizacji, zawodowe, stanowiskowe, rzeczywiście posiadane i możliwe do uzyskania [7, s. 19]. Głównym elementem kompetencji organizacji są kompetencje pracowników określone przez wiedzę, umiejętności i zdolności (KSA – Knowledge, Skills, Abilities) ludzi zatrudnionych w organizacji [8], a także ich postawy i doświadczenie [3] oraz cechy osobowościowe potrzebne do właściwego wykonywania pracy [2, s. 84]. Wiedza odzwierciedla informacje, jakie pracownik posiada w określonych dziedzinach. Ujęcie kompetencyjne skłania jednak do postrzegania nie tyle wiedzy samej w sobie, ile wiedzy, która jest niezbędna do właściwego wykonywania określonych zadań zawodowych. Umiejętności odzwierciedlają możliwości wykonania konkretnego zadania, o wymiarze fizycznym lub umysłowym. Umiejętności reprezentują „techniczną” stronę danej pracy i wynikają z wcześniejszego doświadczenia pracownika. Bardzo często pojęcie pojedynczej umiejętności łączy w sobie zarówno cechy fizyczne, jak i umysłowe. Postawy są tendencją pracownika do reagowania pozytywnie lub negatywnie na określoną sytuację, osobę, instytucję, koncepcję itp. Postawy są złożonymi cechami, które w różnych opracowaniach są określane jako wartości, zasady postępowania, przekonania, czy postrzeganie samego siebie [11, s. 900-909]. Podkreśla się jednocześnie istnienie związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy posiadanymi przez pracownika cechami a osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar [13, 9, 15]. Można więc powiedzieć, że kompetencje są cechami (właściwościami) jednostki, które tkwią u podstaw efektywnego działania lub zachowania w pracy [12, s. 2].

Mimo że pojęcie kompetencji jest coraz powszechniej znane, teoria i praktyka pokazuje, iż dalecy jesteśmy od przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej definicji kompetencji. Oprócz kompetencji organizacji rozróżnia się kompetencje zawodowe czy stanowiskowe [7, s. 32-33], a także kompetencje poszczególnych grup zawodowych. W Tabeli 1 przedstawiono kompetencje,

jakimi – zdaniem autorów opracowania – powinni charakteryzować się pracownicy służb finansowo-księgowych, aby skutecznie wykonywać swoją pracę i tym samym przyczyniać się do realizacji celów organizacji. Muszą oni posiadać odpowiednią wiedzę, zwłaszcza z zakresu rachunkowości, podatków, ubezpieczeń społecznych, finansów, jak i z zakresu obsługi informatycznych programów księgowych, które wykorzystywane są powszechnie w praktyce działania przedsiębiorstw. Sama wiedza jednak nie wystarcza, powinni oni posiadać odpowiednie umiejętności analityczne i społeczne, a także przyjmować właściwe postawy i często posiadać wystarczające doświadczenie w obsłudze finansowo-księgowej.

Tabela 1. Kompetencje pracowników służb finansowo-księgowych

<b>Kompetencje pracownika służb finansowo-księgowych</b>	
Wiedza	Wiedza z zakresu rachunkowości
	Wiedza z zakresu podatków
	Wiedza z zakresu ubezpieczeń społecznych
	Wiedza z zakresu problemów technicznych (np. produkcyjnych)
	Wiedza z zakresu finansów przedsiębiorstwa
	Wiedza z zakresu obsługi informatycznych programów księgowych
Umiejętności	Umiejętności rozwiązywania problemów podatkowych
	Umiejętności z zakresu negocjacji
	Umiejętność zachowania poufności informacji
	Umiejętność pracy w zespole
Postawy/ Zachowania	Skrupulatność w działaniu
	Lojalność wobec firmy
	Łatwość nawiązywania kontaktów (komunikatywność)
	Innowacyjność w pracy
Doświadczenie	Doświadczenie w zakresie rachunkowości

Źródło: opracowanie własne.

W nawiązaniu do przedstawionych rozważań jako cel artykułu wyznaczono poznanie opinii właścicieli i kadry kierowniczej małych przedsiębiorstw na temat znaczenia kompetencji pracowników służb finansowo-księgowych z perspektywy organizacji rachunkowości, tj. podjęcia decyzji o wydzieleniu funkcji księgowej na zewnątrz (outsourcing). Tak przyjętemu celowi podporządkowano strukturę artykułu. W pierwszej kolejności omówiono metodykę prowadzonych badań, a następnie przedstawiono ich wyniki w odniesieniu do znaczenia poszczególnych kompetencji pracowników działów finansowo-księgowych w korelacji do przyjętej formy organizacji rachunkowości. Opracowanie kończy podsumowanie.

## **2. Cel, zakres i metodyka badań**

Badania przeprowadzono w latach 2011-2012 na próbie 143 małych przedsiębiorstw z terenu województwa łódzkiego. Ich celem było określenie uwarunkowań sprawnej organizacji rachunkowości oraz ocena jej wpływu na proces zarządzania małym przedsiębiorstwem. W artykule przedstawiono cząstkowe wyniki badań dotyczące identyfikacji organizacji rachunkowości w małych przedsiębiorstwach oraz przyczyn podjęcia decyzji o pozostawieniu bądź wyłączeniu służb finansowo-księgowych ze struktury firmy, a także oceny znaczenia kompetencji pracowników służb finansowo-księgowych.

Badania przeprowadzono metodą ankiety, a narzędziem badawczym był ustrukturyzowany i wystandaryzowany papierowy kwestionariusz. Dobór do próby był celowy w oparciu o następujące kryteria: prowadzenie działalności gospodarczej, która spełnia ustawową definicję małych przedsiębiorstw [16], posiadanie siedziby na terenie województwa łódzkiego, posiadanie ewidencji księgowej. Respondentami byli właściciele (72%) oraz kadra zarządzająca (28%). Obliczenia i analizy statystyczne materiału empirycznego zebranego w trakcie prac badawczych zostały wykonane przy użyciu programu statystycznego Statistica oraz arkusza kalkulacyjnego Microsoft Excel. Wykorzystano przy tym wskaźniki struktury oraz statystyki opisowe (średnią, medianę, odchylenie standardowe, kwartyłowy rozstęp), które pozwoliły określić, które z badanych zjawisk są zdaniem respondentów najważniejsze i jakie było zróżnicowanie ich opinii, a także miary korelacji rang Spearmana, służące do pomiaru współzależności między poszczególnymi cechami badanych zmiennych [1, 14].

Badane podmioty reprezentowały różne sektory gospodarki, w tym: handel (52,4% firm), produkcję (16,8%), budownictwo (11,8%), transport (5,6%) oraz inne dziedziny działalności (13,2%). Wśród badanych jednostek 39,9% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do dziewięciu osób. Biorąc pod uwagę formę organizacyjno-prawną, dominowały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (72 jednostki), zaś najmniej było spółek jawnych (2 podmioty). Większość firm działa na rynku krajowym (47,6%) i regionalnym (32,2%), a nieliczne wskazały na rynek lokalny (11,2%) oraz międzynarodowy (9,1%).

## **3. Obsługa finansowo-księgowa w badanych firmach**

Podmioty podlegające badaniu prowadziły ewidencję księgową w różnych formach, od ryczału od przychodów ewidencjonowanych poprzez podatkową księgę przychodów i rozchodów, aż po pełną księgowość (księgi rachunkowe). Posiadały także różne rozwiązania w zakresie organizacji rachunkowości. Rachunkowość we własnym zakresie prowadziło 72,7% firm, natomiast

z outsourcingu rachunkowości korzystało 27,3% podmiotów gospodarczych, w tym jedna firma korzystała z usług biura podatkowo-rachunkowego jako organu wspierającego. Szczegółowe dane na ten temat przedstawia tabela 2.

Najpopularniejszą formą prowadzenia ewidencji księgowej była podatkowa księga przychodów i rozchodów, zarówno w grupie firm, które prowadziły rachunkowość we własnym zakresie, jak i tych, które zdecydowały się na outsourcing. Natomiast najrzadziej decydowano się na ryczałt od przychodów ewidencjonowanych. Tę formę ewidencji wybierały zwłaszcza firmy mikro, prowadzące działalność gospodarczą jako osoby fizyczne, działające na rynku krajowym w sektorze budownictwa.

Tabela 2. Forma prowadzonej ewidencji księgowej a organizacja rachunkowości w badanych przedsiębiorstwach

Forma ewidencji księgowej	Organizacja rachunkowości	
	we własnym zakresie N	outsourcing N
Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych	2	7
Podatkowa księga przychodów i rozchodów	56	22
Księgi rachunkowe (pełna księgowość)	46	10
<b>Razem</b>	104	39

Źródło: badania własne.

Wśród przedsiębiorstw, które prowadzą rachunkowość we własnym zakresie dział finansowo-księgowy realizuje przede wszystkim zadania związane z księgowaniem, kontrolą merytoryczną i formalną dokumentów księgowych oraz prowadzeniem sprawozdawczości budżetowej. Jednak zadania te różnią się w zależności od przyjętej ewidencji księgowej, co obrazuje tabela 3.

Najmniej czynności rachunkowo-podatkowych wykonywanych jest w tych jednostkach, które rozliczają się za pomocą ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, z uwagi na fakt, iż jest to najprostsza forma ewidencji księgowej. W przypadku pozostałych form, zakres wykonywanych czynności jest znacznie szerszy, przy czym zarówno przy prowadzeniu podatkowej księgi przychodów i rozchodów, jak i prowadzeniu ksiąg rachunkowych najrzadziej są podejmowane zadania związane z zarządzaniem finansami i zarządzaniem płynnością, co świadczy o tym, że małe przedsiębiorstwa, w przeciwieństwie do dużych, nie przywiązują znaczącej wagi do tego typu działań i są przez to bardziej podatne na kryzysy finansowe.

Tabela 3. Forma prowadzonej ewidencji księgowej a zadania działu finansowo-księgowego w badanych firmach

Zadania działu finansowo-księgowego	Forma ewidencji księgowej		
	ryczałt od przychodów ewidencjonowanych N	podatkowa księga przychodów i rozchodów N	księgi rachunkowe N
Księgowanie	2	56	46
Monitoring rozrachunków	0	11	36
Windykacja rozrachunków	0	11	27
Kadry	0	11	20
Płace (listy płac, karty wynagrodzeń pracowników itd.)	0	40	45
Zarządzanie finansami	0	2	6
Zarządzanie płynnością	0	2	6
Kontrola kosztów	0	14	30
Analiza kosztów	0	14	25
Inwentaryzacja	0	3	10
Kasa	0	14	45
Optymalizacja podatkowa	0	18	46
Kontrola merytoryczna dokumentów księgowych	0	51	46
Kontrola formalna dokumentów księgowych	0	51	46
Przygotowanie zestawień finansowo-podatkowych	2	51	46
Przygotowanie zestawień i analiz ekonomicznych	0	10	30
Sprawozdawczość do GUS	0	46	46
Sporządzenie deklaracji i sprawozdań finansowych	2	52	46
Reprezentacja firmy przed urzędem skarbowym	2	44	28
Reprezentacja firmy przed ZUS	2	42	23
Wypełnianie wniosków o pomoc finansową (kredyt, pomoc publiczna itd.)	0	9	21
Opracowanie biznesplanów	0	2	11
Sporządzanie umów dla potrzeb działalności gospodarczej	2	39	22
Weryfikacja umów dla potrzeb działalności gospodarczej	0	5	13

Źródło: badania własne.

W grupie podmiotów, które podjęły decyzję o wydzieleniu funkcji rachunkowej na zewnątrz trzydzieści osiem firm zleca obsługę rachunkową do biura rachunkowego, a tylko w jednym podmiocie podstawowe operacje księgowo wykonyje pracownik przedsiębiorstwa, który następnie przekazuje dokumenty do biura rachunkowego. Żadna z firm nie zleca obsługi finansowo-księgowo zewnętrzniemu księgowemu na zasadzie umowy-zlecenia. W związku z tym zapytano respondentów o przyczyny podjęcia decyzji o outsourcingu rachunkowości. W tym celu przedstawiono im katalog przyczyn i poproszono o ocenę każdej z nich w skali 0-4, gdzie 0 oznaczało, że dana przyczyna była nieistotna, 1 bardzo mało istotna, a 4 bardzo istotna. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Przyczyny podjęcia decyzji o outsourcingu rachunkowości w badanych firmach

Przyczyny outsourcingu	Ocena znaczenia poszczególnych przyczyn (N = 39)				
	nieistotna N	$\bar{x}$	M	Sd	Q
Zbyt duże koszty prowadzenia rachunkowości w firmie	7	2,21	2	1,36	3
Brak wiedzy z zakresu rachunkowości	0	4,0	4	0,00	0
Niechęć do samodzielnego prowadzenia rachunkowości	0	3,58	4	0,49	1
Zwiększenie skali działalności przedsiębiorstwa	23	1,94	2	0,25	0
Zwiększenie obrotów przedsiębiorstwa	23	1,94	2	0,25	0
Brak finansowych możliwości na zatrudnienie specjalistów z zakresu rachunkowości	24	1,00	1	0,00	0
Brak organizacyjnych możliwości na zatrudnienie specjalistów z zakresu rachunkowości	18	1,57	1	0,87	1
Mała skala działalności firmy	16	4,00	4	0,00	0
Trudności z doбором kadry do działu finansowo-księgowego	7	2,00	2	1,02	2
Niechęć do bezpośrednich kontaktów z urzędem skarbowym	0	2,56	2	0,64	1

N – liczba firm,  $\bar{x}$  – średnia; M – mediana; Sd – odchylenie standardowe,

Q – kwartylowy rozstęp

Źródło: badania własne.

Najczęstszą przyczyną outsourcingu rachunkowości był brak wiedzy z tego zakresu, mała skala działania firmy oraz niechęć do samodzielnego prowadzenia



rachunkowości. Wartość mediany dla tych przyczyn wyniosła cztery, co oznacza, że zdaniem połowy respondentów przyczyny te były bardzo istotne. Niskie wartości odchyłeń standardowych, jak i kwartyłowego rozstępu potwierdzają małe różnicowanie ocen wystawianych przez badanych.

Jako przyczyny o najmniejszym znaczeniu dla decyzji o wydzieleniu funkcji rachunkowości na zewnątrz wskazywano brak finansowych i organizacyjnych możliwości na zatrudnienie specjalistów z zakresu rachunkowości. Jednocześnie większość badanych firm (blisko 60%) przyczyny te uznała za nieistotne, podobnie jak zwiększenie skali działania i obrotów przedsiębiorstwa.

#### **4. Rola kompetencji pracowników działów finansowo-księgowych w organizacji rachunkowości: wyniki badań**

Brak wiedzy z zakresu rachunkowości i niechęć do prowadzenia księgowości wskazywano jako ważne przyczyny outsourcingu funkcji rachunkowej. Z drugiej strony w tych podmiotach, które prowadzą rachunkowość we własnym zakresie, są realizowane różnorodne zadania, często o złożonym charakterze, a to z kolei wymaga posiadania odpowiednich kompetencji przez pracowników działów finansowo-księgowych. Dlatego też respondentów poproszono o ocenę znaczenia poszczególnych kompetencji z perspektywy realizacji funkcji rachunkowej. W tym celu przedstawiono im różne elementy kompetencji z zakresu wiedzy, umiejętności, postaw i doświadczenia (tabela 1), które mieli ocenić w skali od 0 do 4, przy czym 0 oznaczało, że dana kompetencja jest nieistotna, 1, że ma bardzo małe znaczenie, zaś 4, że bardzo duże. W tabeli 5 zaprezentowano uzyskane wyniki.

Jako kompetencje o kluczowym znaczeniu dla pracowników działu finansowo-księgowego ( $M = 4$ ) wskazano: wiedzę z zakresu rachunkowości i podatków, wiedzę z zakresu obsługi informatycznych programów księgowych, umiejętności rozwiązywania problemów podatkowych i zachowania poufności informacji, skrupulatność w działaniu oraz lojalność w zespole. Należy przy tym zaznaczyć, że w przypadku firm, które wydzieliły obsługę finansowo-księgową na zewnątrz, jako kompetencje bardzo istotne uznano dodatkowo wiedzę z zakresu ubezpieczeń społecznych i problemów technicznych, przy czym w przypadku tej ostatniej znaczna część respondentów uznała ją za nieistotną (24 z 39 badanych jednostek). Jako kompetencję najmniej istotną w obu grupach przedsiębiorstw uznano umiejętności z zakresu negocjacji ( $M = 2$ ), przy czym oceny respondentów cechowało tu pewne zróżnicowanie ( $Q = 1$ ). Najbardziej różnorodne opinie wyrażono w odniesieniu do doświadczenia w zakresie rachunkowości ( $Q = 2$ ). Zdaniem połowy badanych w grupie jednostek prowadzących rachunkowość we własnym zakresie, kompetencja ta ma duże i bardzo duże znaczenie ( $M = 3$ ),

Tabela 5. Znaczenie kompetencji pracowników służb finansowo-księgowych a organizacja rachunkowości w badanych przedsiębiorstwach

Kompetencje		Organizacja rachunkowości							
		we własnym zakresie N = 104				outsourcing N = 39			
		nieistotna N	$\bar{X}$	M	Q	nieistotna N	$\bar{X}$	M	Q
wiedza	Wiedza z zakresu rachunkowości (WR)	0	4,00	4	0	0	4,00	4	0
	Wiedza z zakresu podatków (WP)	0	4,00	4	0	0	4,00	4	0
	Wiedza z zakresu ubezpieczeń społecznych (WUS)	0	3,06	3	2	0	3,64	4	0
	Wiedza z zakresu problemów technicznych (WPT)	45	2,86	3	2	24	3,87	4	0
	Wiedza z zakresu finansów przedsiębiorstwa (WF)	0	2,96	3	0	0	3,18	3	1
	Wiedza z zakresu obsługi informatycznych programów księgowych (WIT)	4	3,76	4	0	0	4,00	4	0
umiejętności	Umiejętności rozwiązywania problemów podatkowych (UP)	0	3,80	4	0	0	3,59	4	0
	Umiejętności z zakresu negocjacji (UN)	1	2,47	2	1	0	2,56	2	1
	Umiejętność zachowania poufności informacji (UI)	0	4,00	4	0	0	4,00	4	0
	Umiejętność pracy w zespole (UZ)	0	3,29	3	1	0	3,21	3	1
postawy	Skrupulatność w działaniu (PS)	0	3,96	4	0	0	4,00	4	0
	Lojalność wobec firmy (PL)	0	3,99	4	0	0	4,00	4	0
	Łatwość nawiązywania kontaktów (PK)	0	2,86	3	2	0	2,56	2	1
	Innowacyjność w pracy (PI)	8	2,88	3	2	7	2,69	2,5	1
doświadczenie	Doświadczenie w zakresie rachunkowości (DR)	0	3,06	3	2	0	2,82	2	2

Źródło: badania własne.

natomiast zdaniem połowy badanych w grupie firm współpracujących z biurami rachunkowymi kompetencja ta ma małe i bardzo małe znaczenie ( $M = 2$ ), co jest dość zaskakującym faktem, w obliczu powszechnego przekonania, że wybór biura rachunkowego jest podyktowany jego reputacją, doświadczeniem i rzetelnością. Podobnie łatwość nawiązywania kontaktów oraz innowacyjność w pracy wyżej oceniono w przedsiębiorstwach z rachunkowością prowadzoną we własnym zakresie, niż w tych, w których funkcję tę wydzielono i przekazano partnerowi zewnętrznemu.

Jako kompetencje o kluczowym znaczeniu dla pracowników działu finansowo-księgowego ( $M = 4$ ) wskazano: wiedzę z zakresu rachunkowości i podatków, wiedzę z zakresu obsługi informatycznych programów księgowych, umiejętności rozwiązywania problemów podatkowych i zachowania poufności informacji, skrupulatność w działaniu oraz lojalność w zespole. Należy przy tym zaznaczyć, że w przypadku firm, które wydzieliły obsługę finansowo-księgową na zewnątrz, jako kompetencje bardzo istotne uznano dodatkowo wiedzę z zakresu ubezpieczeń społecznych i problemów technicznych, przy czym w przypadku tej ostatniej znaczna część respondentów uznała ją za nieistotną (24 z 39 badanych jednostek). Jako kompetencję najmniej istotną w obu grupach przedsiębiorstw uznano umiejętności z zakresu negocjacji ( $M = 2$ ), przy czym oceny respondentów cechowało tu pewne zróżnicowanie ( $Q = 1$ ). Najbardziej różnorodne opinie wyrażono w odniesieniu do doświadczenia w zakresie rachunkowości ( $Q = 2$ ). Zdaniem połowy badanych w grupie jednostek prowadzących rachunkowość we własnym zakresie, kompetencja ta ma duże i bardzo duże znaczenie ( $M = 3$ ), natomiast zdaniem połowy badanych w grupie firm współpracujących z biurami rachunkowymi kompetencja ta ma małe i bardzo małe znaczenie ( $M = 2$ ), co jest dość zaskakującym faktem, w obliczu powszechnego przekonania, że wybór biura rachunkowego jest podyktowany jego reputacją, doświadczeniem i rzetelnością. Podobnie łatwość nawiązywania kontaktów oraz innowacyjność w pracy wyżej oceniono w przedsiębiorstwach z rachunkowością prowadzoną we własnym zakresie, niż w tych, w których funkcję tę wydzielono i przekazano partnerowi zewnętrznemu.

Dokonując korelacji rang Spearmana między znaczeniem poszczególnych kompetencji w obu grupach przedsiębiorstw (tabela 6 i 7) należy zauważyć, że część z nich jest statystycznie istotnych ( $p < 0,05$ ), a w przypadku niektórych kompetencji nie znaleziono zależności (puste pola tabeli). Brak korelacji wynika z faktu, że wszyscy respondenci identycznie ocenili daną kompetencję. W przypadku firm, które prowadzą własną rachunkowość taką kompetencją była wiedza z zakresu podatków (WP) oraz umiejętność zachowania poufności informacji (UI), natomiast w przypadku firm korzystających z outsourcingu takich kompetencji było więcej. Należy przy tym zaznaczyć, że wszystkie kompetencje,

z którymi nie odnaleziono zależności zostały ocenione jako bardzo ważne dla służb finansowo-księgowych (ocena równa cztery).

Najsilniej i dodatnio w grupie przedsiębiorstw, w których jest realizowana funkcja rachunkowości (tabela 6), koreluje innowacyjność w pracy z łatwością nawiązywania kontaktów ( $R = 0,81$ ), skrupulatność w działaniu z lojalnością wobec firmy ( $R = 0,70$ ) oraz doświadczenie w rachunkowości z umiejętnością pracy w zespole ( $R = 0,65$ ) i wiedzą z zakresu finansów przedsiębiorstwa ( $R = 0,66$ ). Oznacza to, że jeśli znaczenie jednej kompetencji oceniono wysoko, to i tę z nią skorelowaną uznano za bardzo istotną. Natomiast najsilniej, lecz ujemnie, koreluje wiedza z zakresu obsługi informatycznych programów księgowych z umiejętnością pracy w zespole i innowacyjnością w pracy, co oznacza, że jeśli ten rodzaj wiedzy ma, zdaniem badanych, duże znaczenie, to praca w zespole czy postawa innowacyjna mają według nich marginalne znaczenie jako kompetencje pracowników finansowo-księgowych.

Tabela 6. Wzajemne korelacje rang Spearmana pomiędzy oceną znaczenia poszczególnych kompetencji pracowników działu finansowo-księgowego w grupie przedsiębiorstw prowadzących rachunkowość we własnym zakresie

Kompetencje	WP	WUS	WT	WF	WIT	UP	UN	UI	UZ	PS	PL	PK	PI	DR
WR		-0,03	0,02	0,13	-0,09	0,12	0,11		<b>0,17</b>	-0,03	-0,02	0,15	0,13	0,14
WP														
WUS			<b>0,36</b>	<b>0,22</b>	<b>0,29</b>	-0,11	<b>-0,20</b>		<b>0,19</b>	-0,03	-0,10	-0,11	-0,10	0,06
WT				-0,01	<b>0,52</b>	<b>0,38</b>	-0,02		-0,12	-0,04	-0,02	0,00	-0,09	<b>-0,17</b>
WF					<b>-0,22</b>	<b>0,37</b>	<b>0,31</b>		<b>0,60</b>	-0,01	<b>0,19</b>	<b>0,52</b>	<b>0,57</b>	<b>0,66</b>
WIT						<b>-0,19</b>	-0,14		<b>-0,34</b>	0,12	<b>0,23</b>	-0,08	<b>-0,31</b>	<b>-0,22</b>
UP							<b>0,32</b>		<b>0,46</b>	0,12	<b>0,23</b>	<b>0,40</b>	<b>0,60</b>	<b>0,30</b>
UN									<b>0,34</b>	-0,03	0,07	<b>0,26</b>	<b>0,46</b>	<b>0,28</b>
UI														
UZ										<b>0,17</b>	0,06	<b>0,58</b>	<b>0,77</b>	<b>0,65</b>
PS											<b>0,70</b>	-0,05	-0,10	<b>0,31</b>
PL												-0,04	-0,01	<b>0,19</b>
PK													<b>0,81</b>	<b>0,40</b>
PI														<b>0,39</b>

Uwaga:  $R \geq 0,17$  jest istotne przy min.  $p < 0,05$

Źródło: badania własne.

W grupie przedsiębiorstw, które zdecydowały się na wydzielanie funkcji rachunkowej, zdecydowana większość zaistniałych zależności jest istotna statystycznie, przy czym najsilniej i dodatnio koreluje tu umiejętność pracy w zespole z wiedzą z zakresu finansów i innowacyjnością w pracy oraz doświadczenie w rachunkowości ze zdolnościami negocjacyjnymi i komunikatywnością.

Tabela 7. Wzajemne korelacje rang Spearmana pomiędzy oceną znaczenia poszczególnych kompetencji pracowników działu finansowo-księgowego w grupie przedsiębiorstw prowadzących rachunkowość w formie outsourcingu

Kompetencje	WP	WUS	WT	WF	WIT	UP	UN	UI	UZ	PS	PL	PK	PI	DR
WR														
WP														
WUS			0,37	0,67		0,91	0,38		0,69			0,38	0,70	0,39
WT				-0,30		0,26	-0,63		-0,30			-0,63	-0,33	-0,65
WF						0,72	0,88		0,99			0,88	0,95	0,91
WIT														
UP							0,44		0,70			0,44	0,71	0,45
UN									0,89			1,00	0,93	0,97
UI														
UZ												0,89	0,96	0,92
PS														
PL														
PK													0,93	0,97
PI														0,90

Uwaga:  $R \geq 0,33$  jest istotne przy min.  $p < 0,05$

Źródło: badania własne.

W związku z tym, że prawie wszystkie z wymienionych kompetencji respondentów uznali jako bardzo istotne dla prawidłowej realizacji funkcji rachunkowości, zapytano ich również o to, jakie działania są podejmowane w przedsiębiorstwie, aby rozwijać potencjał pracowników działu finansowo-księgowego i tym samym zwiększać ich kompetencje. Najczęściej w badanych firmach wskazywano na udział w sporadycznych szkoleniach oraz stały dostęp do Internetu i specjalistycznych portali, rzadziej aktualizację oprogramowania księgowo-podatkowego i stałą prenumeratę prasy fachowej, sporadycznie udział w regularnych szkoleniach i spotkaniach branżowych. Natomiast w żadnym z badanych małych przedsiębiorstw nie wskazano na udział w konferencjach naukowych z zakresu rachunkowości czy podjęcie specjalistycznych studiów podyplomowych. Świadczy to o tym, że mimo iż wiedza fachowa ma ogromne znaczenie dla skuteczności działania służb finansowo-księgowych, to małe firmy ze względu na ograniczone zasoby, zwłaszcza finansowe, decydują się na najprostsze i najtańsze rozwiązania rozwijające potencjał ludzki.

## 5. Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa, w tym również małe, dążą do profesjonalizacji zarządzania, a to wymaga wysokiego poziomu kompetencji. Wśród nich kluczowe miejsce zajmują kompetencje pracowników, które wiążą się najczęściej

z ich wiedzą, umiejętnościami, postawą i doświadczeniem, i które są niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku i właściwego funkcjonowania organizacji. Wysokich kompetencji oczekuje się nie tylko od właścicieli i kadry kierowniczej małych firm, ale również od specjalistów. Wśród nich znajdują się pracownicy działów finansowo-księgowych odpowiedzialni za sprawną realizację funkcji rachunkowości.

Badania przeprowadzone w małych firmach województwa łódzkiego wykazały, że od pracowników służb finansowo-księgowych oczekuje się nie tylko specjalistycznej wiedzy, ale również umiejętności rozwiązywania problemów finansowo-podatkowych, poufności, skrupulatności w działaniu i lojalności wobec firmy. Kompetencje te wskazano jako najistotniejsze bez względu na formę ewidencji księgowej, jak i formę organizacji rachunkowości. W związku z tym małe firmy powinny rozwijać wiedzę i umiejętności tego typu pracowników, a poprzez kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej wpływać na przyjmowane przez nich postawy. Niestety, ograniczone zasoby przedsiębiorstw działających w małej skali nie pozwalają im na wykorzystanie często kosztownych metod poszerzania wiedzy i umiejętności pracowników działów finansowo-księgowych bądź też pozwalają jedynie na użycie metod najprostszych i/lub najtańszych. Dlatego z powodu braku odpowiednich specjalistów lub przy ich niewystarczających kompetencjach małe firmy decydują się na wydzielenie funkcji rachunkowości i przekazanie jej obsługi na zewnątrz. Mimo iż jest to w wielu przypadkach tańsze rozwiązanie niż zatrudnienie specjalistów, to należy pamiętać, że kluczowym dla outsourcingu jest odpowiedni dobór partnera, którym najczęściej jest biuro rachunkowe, i ocena jego kompetencji, ponieważ niekompetentny partner może ograniczyć nie tylko rozwój małej firmy, ale także – poprzez błędne działania – zagrozić jej istnieniu.

## Literatura

- [1] **Bialek J., Depta A.:** *Statystyka dla studentów z programem STAT\_STUD 1.0*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [2] **Dudzińska-Glaz K.:** *Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Harasim W., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- [3] **Ellström P.E., Kock H.:** *Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects*. Asia Pacific Education Review 2008, Vol. 9, No. 1, 5-20.
- [4] **Lewicka D.:** *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- [5] **Matejun M.:** *Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego*, [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Tom 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.

- [6] **Matejun M.:** *Wydzielenie kontraktowe funkcji jako przykład zmiany w przedsiębiorstwie*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana Warunkiem Sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu, nr 1141, Wrocław 2006.
- [7] **Oleksyn T.:** *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [8] **Palmer K.N., Ziegenfuss D.E., Pinsker R.E.:** *International knowledge, skills, and abilities of auditors/accountants: Evidence from recent competency studies*, *Managerial Auditing Journal* 2004, Vol. 19 Iss: 7.
- [9] **Pocztowski A.:** *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] Urbaniak B. (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2001.
- [10] **Pocztowski A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- [11] **Sajkiewicz A. (red.)**, *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltex, Warszawa 2002.
- [12] **Slivinski L.W., Miles J.:** *The Wholistic Competency Profile: A Model*, Personnel Psychology Centre, Public Service Commission, 1996.
- [13] **Spencer L.M., Spencer S.M.:** *Competence at work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons Inc., New York 1993.
- [14] **Staniec I. (red.)**: *Metody ilościowe w zarządzaniu organizacją*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
- [15] **Woodroffe Ch.:** *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [16] *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz.U. 2013 poz. 672.

## COMPETENCE OF EMPLOYEES AND OUTSOURCING OF FINANCIAL & ACCOUNTING SERVICE IN SMALL COMPANIES

### Summary

The accounting in small companies can be developed on their own or transferred to an external partner. The most common cause of its outsourcing is too high cost of the accounting realization in the company, but also a lack of specialized knowledge or difficulties with the selection of staff with the right competencies. The article attempts to identify and assess key competencies of employees of financial & accounting service in small companies. Based on the owners and managers' opinions of the small companies operating in Lodz region, it can be stated that from the employees of financial & accounting service there are expected an extensive knowledge, problem-solving skill, confidentiality, meticulousness and loyalty to the company. These competencies were identified as the most significant regardless of the form of accounting records and the form of organization of accounting.