

Wstęp	11
1. Controlling – ujęcie teoretyczne i zadania praktyczne	15
1.1. W poszukiwaniu definicji controllingu	15
1.2. Zakres zadań controllera.....	32
1.3. Uwarunkowania zadań controllera	36
2. Zjawiska psychologiczne a controlling	39
2.1. Psychologia w controllingu inwestycji.....	39
2.1.1. Inwestycje w zadaniach controllingu i ich aspekt psychologiczny ..	39
2.1.2. Racjonalność i wartości.....	41
2.1.3. Komunikacja i informacja	42
2.1.4. Stosowanie heurystyk.....	45
2.1.5. Długoterminowa ekstrapolacja stanu obecnego	46
2.1.6. Reakcje na wartości pośrednie	47
2.1.7. Efekt zakotwiczenia.....	47
2.1.8. Efekt dyspozycji	48
2.1.9. Mechanizm dążenia i unikania	49
2.1.10. Cechy osobowościowe i uwarunkowania kulturowe	49
2.1.11. Zaangażowanie osobiste.....	51
2.1.12. Wpływ emocji – emocje indywidualne	51
2.1.13. Wpływ emocji – emocje wynikające z klimatu społecznego.....	52
2.1.14. Zbyt niska lub nadmierna pewność siebie.....	52
2.1.15. Nieadekwatność badań przyjmowanych za podstawę merytoryczną wyborów inwestycyjnych.....	53
2.1.16. Wiarygodność analityków	53
2.1.17. Specyfika decyzji grupowych.....	54
2.1.18. Dysonans poznawczy	56
2.1.19. Implikacje i wskazówki dla controllingu	57
2.2. Psychologiczne uwarunkowania budżetowania	59
2.2.1. Psychologiczne uwarunkowania sporządzania budżetów	59
2.2.2. Psychologiczne uwarunkowania monitorowania realizacji budżetów i kontroli budżetowej.....	63
2.2.3. Wpływ zjawisk psychologicznych na przedmiot analizy wykonania budżetu	65

2.2.4.	Wpływ zjawisk psychologicznych na podmiot dokonujący analizy wykonania budżetu.....	69
2.3.	Psychologia w controllingu pomiaru dokonań.....	75
2.3.1.	Controlling w zarządzaniu dokonaniami i pomiarze dokonań.....	75
2.3.2.	Controllingowy pomiar dokonań uwzględniający koncepcje z zakresu społecznej psychologii poznawczej.....	75
2.3.3.	Uwzględnienie w controllingowym pomiarze dokonań koncepcji z zakresu psychologii osobowości	80
3.	Controlling a kultura	82
3.1.	Pojęcie kultury.....	82
3.2.	Cechy kulturowe.....	87
3.3.	Specyfika kultury a dziedziny powiązane z controllingiem.....	89
3.4.	Wymiary kultur według Geerta Hofstedeego.....	91
3.5.	Badania związane z ekonomią i zarządzaniem, odnoszące się do wymiarów kultur według Geerta Hofstedeego.....	94
3.6.	Wnioski dla controllingu.....	101
4.	Twórczość i kreatywność w controllingu.....	113
4.1.	Ewolucja koncepcji sztuki i twórczości	113
4.2.	Definicje twórczości a controlling.....	116
4.3.	Miejsce controllingu wśród poziomów i kategorii twórczości.....	121
4.4.	Controlling a inne aspekty psychologii twórczości.....	131
5.	Badania własne – controllerzy.....	134
5.1.	Ogólna charakterystyka badań	134
5.2.	Powiązania badanych osób z controllingiem	134
5.2.1.	Świadomość controllingowa respondentów. Wydzielenie poszczególnych grup respondentów	134
5.2.2.	Controllerzy deklaratywni – podstawowa charakterystyka grupy ...	141
5.2.3.	Nie-controllerzy deklaratywni – podstawowa charakterystyka grupy	144
5.2.4.	Controllerzy realni – podstawowa charakterystyka grupy	147
5.2.5.	Nie-controllerzy realni – podstawowa charakterystyka grupy	149
5.2.6.	Controllerzy intensywni – podstawowa charakterystyka grupy.....	151
5.2.7.	Controllerzy deklaratywni a nie-controllerzy deklaratywni – analiza porównawcza	154
5.2.8.	Controllerzy realni a nie-controllerzy realni – analiza porównawcza	157
5.3.	Psychologiczne aspekty pracy w controllingu – badania szczegółowe	160
5.3.1.	Skłonność do ryzyka	161
5.3.2.	Indywidualizm <i>versus</i> kolektywizm. Role zespołowe	165

5.3.3.	Preferencje dotyczące pracodawcy.....	174
5.3.4.	Elastyczność czasu pracy	178
5.3.5.	Akceptowalność długiej ścieżki kariery.....	182
5.3.6.	Percepcja pracy w controllingu. Co motywuje do pracy w controllingu?.....	185
5.3.7.	Czynniki motywujące do pracy controllerów.....	196
5.3.8.	Perspektywy czasu	205
6.	Badania własne – przyszli controllerzy	218
6.1.	Ogólna charakterystyka badań oraz badanej grupy.....	218
6.2.	Badania szczegółowe.....	224
6.2.1.	Skłonność do ryzyka	224
6.2.2.	Indywidualizm <i>versus</i> kolektywizm. Role zespołowe	231
6.2.3.	Preferencje dotyczące pracodawcy.....	246
6.2.4.	Elastyczność czasu pracy	253
6.2.5.	Akceptowalność długiej ścieżki kariery.....	260
6.2.6.	Czynniki motywujące do pracy	266
	Zakończenie	280
	Literatura.....	284
	Spis rysunków	299
	Spis tabel.....	308
	Summary	313

W dobie szybko zmieniającego się bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstw, gospodarki globalnej, a także kryzysu światowego dwa aspekty działalności gospodarczej stają się coraz bardziej istotne nie tylko dla sukcesu przedsiębiorstw, ale wręcz dla ich przetrwania. Pierwszym z nich jest, powiązany z globalizacją gospodarki i internacjonalizacją przedsiębiorstw oraz uczestnictwem w projektach biznesowych osób należących do różnych kultur, aspekt psychologiczny. W takim kontekście szczególnie istotną rolę grają czynniki z zakresu psychologii kultur oraz psychologii twórczości. Drugi to aspekt racjonalności prowadzenia działalności biznesowej, a racjonalność gospodarowania z kolei jest przedmiotem badań controllingu jako dziedziny naukowej oraz zadaniem funkcjonowania controllingu jako dziedziny praktycznej.

Psychologiczny wymiar w naukach ekonomicznych był przez wiele lat niedoceniany. O ile uznawano znaczenie psychologii dla zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania marketingowego, czyli w zarządzaniu relacjami z ludźmi w ogóle, o tyle zarządzanie obszarami bardziej „twardymi” pozbawione było uznania istotności elementu psychologicznego. Sytuacja taka ewoluowała, a jej zmiana podkreślona została dobitnie w roku 2002, gdy Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii przyznano Danielowi Kahnemanowi, psychologowi, za badania zgłębiające psychologiczne uwarunkowania decyzji ekonomicznych.

Dziedziną, której głównym celem jest wspieranie decyzji zarządczych poprzez analizę danych i informacji dostarczanych przez finanse i rachunkowość, jest controlling. Są to obszary, które wydają się odległe od psychologii, a nawet w stosunku do niej antytetyczne. Jednakże, zgodnie z najbardziej uniwersalnym systemem filozoficznym – dialektyką Hegłowską, to właśnie połączenie sprzeczności – tezy i antytezy, daje możliwość ich uzgodnienia w postaci syntezy, a w konsekwencji postępu (por. [Tatarkiewicz 2009, s. 239-248]).

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie powiązań pomiędzy psychologią a controllingiem, co dotychczas – w polskiej literaturze przedmiotu – nie zostało uczynione. Do szczegółowych celów pracy należeć będą: przedstawienie teoretycznego zakresu controllingu, w tym zaprezentowanie i dokonanie klasyfikacji istniejących w literaturze definicji, oraz przedstawienie zadań controllerów występujących w praktyce działalności gospodarczej wraz z uwarunkowaniami dotyczącymi zakresu tych zadań oraz organizacyjnego umiejscowienia jednostek i osób realizujących te zadania. Kolejne cele szczegółowe to określenie, na podstawie wcześniejszej identyfikacji zadań controllera w przedsiębiorstwie, jakie psychologiczne czynniki

i uwarunkowania (opisane w ogólnych teoriach i badaniach psychologicznych) mogą mieć wpływ na controllerów i controlling. Kolejnym celem jest przedstawienie odkryć z zakresu psychologii kultur i zaproponowanie na tej podstawie wniosków i wskazówek aplikacyjnych do zastosowania controllingu w przedsiębiorstwach międzynarodowych i wielokulturowych oraz wskazanie różnic, jakimi należy się kierować, projektując rozwiązania controllingowe w różnych krajach, w zależności od zidentyfikowanych dla tych krajów cech i wartości kulturowych. Kolejnym celem pracy jest przedstawienie relacji pomiędzy controllingiem a twórczością, a także określenie, w jakim zakresie i pod jakimi warunkami praca controllera powinna być i może być uznana za twórczą. Następnym celem jest przedstawienie, na podstawie badań empirycznych, psychologicznej sylwetki osób pracujących w controllingu oraz porównanie controllerów z osobami, których praca nie była i nie jest związana z controllingiem. Kolejny cel to przedstawienie psychologicznej sylwetki osób, które ze względu na nabywanie określonej wiedzy ekonomicznej mogą w przyszłości pracować w controllingu.

W związku z tak określonymi celami pracy oraz zarysowaną tematyką postawiono następujące pytania badawcze:

- Jakie główne trendy teoretycznego podejścia do controllingu przejawiają się w definicjach controllingu?
- Jakie zadania wykonują controllerzy i czy są one uzależnione od specyfiki przedsiębiorstwa?
- Jakie są główne zjawiska psychologiczne rzutujące na controlling?
- W jaki sposób realizacja najważniejszych zadań controllingu jest uwarunkowana psychologicznie?
- Jak należy, projektując controlling i proponując rozwiązania controllingowe, uwzględnić aspekt kulturowy?
- Czy controlling – jako dziedzina wykorzystująca dane liczbowe pochodzące z rachunkowości i finansów – powinien wykazywać się twórczością i czy controller może lub powinien być osobą twórczą, a jeśli tak, to w jakim zakresie?
- Czy osoby realizujące w praktyce zadania controllingu są tego świadome – i odwrotnie – czy osoby deklarujące, iż stosują controlling, rzeczywiście realizują zdania z jego zakresu?
- W jaki sposób, z punktu widzenia motywacji, praca w controllingu jest postrzegana przez osoby pracujące i niepracujące w controllingu oraz deklarujące i nie-deklarujące, iż pracują w controllingu?
- Jakie są różnice psychologiczne pomiędzy osobami pracującymi i niepracującymi w controllingu oraz potencjalnymi controllerami w zakresie stosunku do podejmowania ryzyka, indywidualizmu bądź kolektywizmu, przyjmowanych ról zespołowych, preferencji w zakresie elastyczności czasu pracy, kraju pochodzenia (międzynarodowości) pracodawcy oraz długofalowości kariery? Czy osoby szczególnie intensywnie wykonujące zadania controllingu wyróżniają się na tle controllerów w wymienionych kwestiach?

- Czy controllerzy – w porównaniu z innymi osobami – różnią się pod względem podejścia do czasu? Czy na tle całej grupy controllerów wyróżniają się w tym zakresie osoby zajmujące się controllingiem w sposób najbardziej intensywny?

Główną tezę pracy jest stwierdzenie, iż wiedza psychologiczna może zostać zastosowana w praktyce controllingu, co z kolei może doprowadzić do bardziej efektywnego ekonomicznie zarządzania przedsiębiorstwem. Stwierdzenie to odnosi się zarówno do proceduralno-organizacyjnego aspektu controllingu (związanego z jego umiejscowieniem, doбором zadań controllingu, procedurami i szczegółowością stosowanych rozwiązań), jak i ludzkiego (powiązanego z psychologiczną charakterystyką osób zajmujących się controllingiem). Hipotezy badawcze są następujące:
- Mnogość definicji controllingu oraz wielorakość zadań controllera i ich zróżnicowanie dla różnych jednostek utrudniają zrozumienie, czym jest controlling, w związku z tym mogą występować niezgodności pomiędzy deklaracjami osób stwierdzających, iż wykonują zadania controllera, a realną realizacją tych zadań.
- Realizacja zadań controllingu jest uwarunkowana różnymi czynnikami psychologicznymi.
- Psychologiczne teorie i odkrycia wynikające z badań psychologów, stosowane w dziedzinach innych niż controlling, mogą być przeniesione na grunt controllingu.
- Controlling powinien być zróżnicowany nie tylko ze względu na organizacyjną i formalną specyfikę jednostki (branża, wielkość, struktura organizacyjna, własność), ale także ze względu na funkcjonowanie w obrębie określonej kultury, charakteryzującej się konkretnymi wartościami.
- Dla określonych definicji twórczości i określonych jej kategorii, wyodrębnionych na podstawie ogólnych i szczegółowych klasyfikacji, zadania controllingu i praca controllera mają charakter twórczy.
- Realne wykonywanie zadań controllera różni się od świadomości controllingowej – czyli świadomości tego, że w ramach swoich obowiązków realizuje się controlling.
- Postrzeganie pracy controllera jest różne w zależności od tego, czy dana osoba pracuje, czy też nie w controllingu, oraz od tego, czy ma świadomość tego, że pracuje w controllingu, czy jej nie ma, w odniesieniu do różnych czynników motywujących do pracy w controllingu.
- Osoby pracujące i niepracujące w controllingu oraz potencjalni przyszli controllerzy różnią się w zakresie oceny istotności różnych czynników motywujących do pracy.
- Występują różnice w ocenie aspektów psychologicznych, takich jak: poziom akceptacji ryzyka, preferencje dotyczące indywidualizmu bądź kolektywizmu pracy, role przyjmowane w zespole, międzynarodowość pracodawcy, elastyczność czasowa pracy, akceptacja długofalowości kariery zawodowej – są one różne dla grup osób pracujących i niepracujących w controllingu (a w przypadku osób pracujących w controllingu są wyraźnie inne dla osób wykonujących zada-

nia controllingu szczególnie intensywnie) oraz osób będących potencjalnymi przyszłymi controllerami.

- Osoby pracujące w controllingu różnią się od osób, które nie pracują w controllingu, sposobem postrzegania czasu, a w ramach grupy controllerów wyróżniają się zwłaszcza osoby szczególnie intensywnie wykonujące zadania controllingu.

Problematyka pracy, odpowiedź na pytania badawcze, weryfikacja hipotez i tezy głównej zostały zrealizowane poprzez analizę źródeł teoretycznych – w szczególności prac z dziedziny controllingu oraz psychologii – oraz badania empiryczne. Całość rozważań przedstawiona jest w sześciu rozdziałach. Pierwszy z nich zawiera rozważania na temat controllingu, zarówno w aspekcie przeglądu i klasyfikacji definicji controllingu, jak i zakresu oraz uwarunkowań zadań controllerów w przedsiębiorstwach. Rozdział drugi poświęcony został wyjaśnieniu, w jaki sposób odkrycia z zakresu psychologii mogą być wykorzystane w najważniejszych zadaniach controllingu. W rozdziale trzecim przedstawione są rozważania dotyczące psychologii kultur, podsumowane przedstawieniem konsekwencji zróżnicowania kulturowego dla zastosowania controllingu w krajach o różnej specyfice kulturowej. W rozdziale czwartym przedstawiono różne podejścia do twórczości – a w tym kontekście – określenie zakresu potencjalnej twórczości w controllingu i wykonywaniu pracy controllera. Rozdział piąty dotyczy badań empirycznych przeprowadzonych wśród osób, które pracują w controllingu i deklarują pracę w controllingu, w zestawieniu z osobami, które nie pracują w controllingu i nie deklarują pracy w controllingu. Na tej podstawie zbadano świadomość controllingową oraz postrzeganie pracy w controllingu, a także aspekty psychologiczne, takie jak poziom akceptacji ryzyka, preferencje dotyczące indywidualizmu bądź kolektywizmu pracy, ról przyjmowanych w zespole, międzynarodowości pracodawcy, elastyczności czasowej pracy, akceptacji długofalowości kariery zawodowej oraz postawy wobec czasu (perspektywy czasu). W rozdziale szóstym przedstawiono badania empiryczne przeprowadzone na potencjalnych przyszłych controllerach, dotyczące takich aspektów, jak poziom akceptacji ryzyka, preferencje dotyczące indywidualizmu bądź kolektywizmu pracy, ról przyjmowanych w zespole, międzynarodowości pracodawcy, elastyczności czasowej pracy, akceptacji długofalowości kariery zawodowej. Zakończenie pracy zawiera syntetyczne podsumowanie rozważań zawartych w jej poszczególnych rozdziałach.