

# Motywowanie w pracy biegłego rewidenta oraz zarządzaniu zespołami audytowymi

Marta Nowak<sup>1</sup>

## 1. Wprowadzenie

Różnorako rozumiane rezultaty osiągnięte przez przedsiębiorstwa zależą w dużej mierze od pracujących w nich ludzi. W szczególności ma to miejsce w przypadku świadczenia usług specjalistycznych, do jakich niewątpliwie zalicza się rewizja finansowa. Istnieje szereg badań wykazujących powiązanie dokonań przedsiębiorstw w jakości zarządzania pracownikami oraz ich motywacją.

Przeprowadzone w *US National Weather Service*<sup>2</sup> badania dowiodły, iż pracownicy cechujący się wyższym poziomem satysfakcji z pracy lepiej przewidują tornada niż osoby o niższym poziomie satysfakcji pracowniczej. Istnieje również powiązanie pomiędzy efektami działań kadrowych a efektami działań rynkowych. Przykładem mogą być tu wyniki badań, w których poziom *American Customer Satisfaction Index*<sup>3</sup> został powiązany z badaniami pracowników przeprowadzonymi wewnątrz przedsiębiorstw. Wykazane zostało, iż występuje znaczna korelacja pomiędzy poziomem usługi, jaką są w stanie według własnego przekonania dostarczyć pracownicy a postrzeganą wartością, jaką konsumenci czują, iż otrzymują.<sup>4</sup>

Doradcy z Hewitt Associates przeanalizowali relacje pomiędzy zaangażowaniem pracowników, ich postawami oraz wzrostem osiąganym przez przedsiębiorstwo. W badaniu brały udział 2 grupy przedsiębiorstw: tzw. *DDG companies*<sup>5</sup> czyli charakteryzujące się wzrostem równym lub większym niż 10% oraz *SDG companies*<sup>6</sup>, czyli charakteryzujące się wzrostem mniejszym niż 10% (chodzi o skumulowany wzrost przychodów w trakcie 5 lat poprzedzających przeprowadzane badanie.) Odkryto szereg różnic między jakością zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach o niskim i wysokim wzroście. Wykazano, iż zaangażowanie liderów w przedsiębiorstwach DDG jest o 80% wyższe niż w SDG.

---

<sup>1</sup> Prof. UEW dr hab. Marta Nowak, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, email: marta.nowak@ue.wroc.pl

<sup>2</sup> Pollitt D., 2005, *Satisfied employees keep better track of tornadoes at the US National Weather Service*, Human Resource Management International Digest, vol. 13, iss. 1, str. 15

<sup>3</sup> *American Customer Satisfaction Index - ACSI* – Amerykański Indeks Satysfakcji Konsumentckiej

<sup>4</sup> Wagner D., 2006, *Satisfaction begins at home*, MIT Sloan Management Review, Cambridge: Spring 2006, vol.47, iss. 3, str. 5

<sup>5</sup> *DDG companies- double-digit growth companies* - przedsiębiorstwa o wzroście dwucyfrowym

<sup>6</sup> *SGD companies - single-digit growth companies* - przedsiębiorstwa o wzroście jednocyfrowym

Zaangażowanie liderów ma przełożenie na pracowników. W przedsiębiorstwach o wyższym wzroście 17% więcej pracowników niż w przedsiębiorstwach o wzroście niższym rozumie jasno cele przedsiębiorstwa, 18% więcej rozumie swoją rolę w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo sukcesu, 12% więcej uważa, iż posiada informacje umożliwiające im realizację pracy oraz dysponuje odpowiednimi uprawnieniami. Ponadto w przedsiębiorstwach o wzroście dwucyfrowym o 28% pracowników więcej niż w przedsiębiorstwach o wzroście jednocyfrowym ufa przyszłemu kierunkowi biznesowemu przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

Na gruncie polskim znaczenie zasobów ludzkich wskazały np. badania empiryczne B. Godziszewskiego. W stworzonym na ich podstawie rankingu ważności składników potencjału konkurencyjnego większość składników tego potencjału, która powiązana jest z jakością zasobów ludzkich zajmuje miejsce w jego górnej części. W tym: pierwsze miejsce z 91 zajmuje jakość kadr menedżerskich, trzecie – poziom wykształcenia pracowników przedsiębiorstwa, czwarte – jakość kadr zatrudnionych w badaniach i rozwoju, siódme – zaangażowanie pracowników w realizację zasad wysokiej jakości pracy.<sup>8</sup>

## **2. Motywacja i motywowanie w pracy biegłego rewidenta. Uwagi ogólne**

Praca biegłego rewidenta jest nierozłącznie powiązana z motywacją. Można ją rozpatrywać w kilku ujęciach. Po pierwsze, należy na nią patrzeć w wymiarach wewnętrznym i zewnętrznym. W takim ujęciu biegły rewident może być motywowany zewnętrznie i wewnętrznie. Motywacja zewnętrzna wiąże się z nastawieniem na nagrody pochodzące z zewnątrz. Należą do nich np. pochwały i prestiż zawodu w środowisku biznesowym. Motywacja wewnętrzną polega na gratyfikacji pochodzącej od wewnątrz danej osoby. Polega ona na odczuwaniu satysfakcji z wykonywanej pracy. W tym kontekście najbardziej gratyfikującą będzie tzw. praca autoteliczna, czyli praca stanowiąca wartość sama w sobie, dająca najwyższy poziom realizacji na polu profesjonalnym. Istotę motywacji zewnętrznej i wewnętrznej przedstawiono w tabeli 1.

---

<sup>7</sup> Bumruk R., 2004, *The missing link: the role of employee engagement in business success*, Workspan, nov 2004, vol. 4, iss.11, str. 50-51

<sup>8</sup> Godziszewski B., 2001, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, str. 139 – 140, za: Lipka A, 2005, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa, str. 32 - 33

*Tabela 1 Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna*

Aspekt	Typ motywacji	Istota
Wewnętrzny	Motywacja wewnętrzna	Motywacja pochodząca z wnętrza danej osoby, brak konieczności występowania zewnętrznej gratyfikacji (np. przyjemność odczuwana z wykonywania danego zadania)
Zewnętrzny	Motywacja zewnętrzna	Motywacja poprzez zachęty dostarczane z zewnątrz (np. szacunek zyskany w środowisku)

Opracowanie własne

Motywacja biegłego rewidenta może być także rozpatrywana w kontekście tego, kto ma być motywowany. W takim ujęciu rozpatrywać należy automotywację, czyli motywowanie biegłego rewidenta przez samego siebie, oraz motywowanie innych w sytuacji, gdy biegły rewident jest kierownikiem zespołu audytorów, przedsiębiorcą prowadzącym działalność polegającą na rewizji finansowej, zatrudniającym pracowników oraz motywującym potencjalnych klientów do oferty swoich usług lub menedżerem w firmie audytowej, odpowiadającym za pracę innych ludzi. Istotę motywowania siebie i innych zaprezentowano w tabeli 2.

*Tabela 2 Motywowanie siebie i innych*

Aspekt	Rodzaj motywowania	Istota
Dotyczy danej osoby	Motywowanie siebie	Dana osoba motywuje sama siebie
Dotyczy innych osób	Motywowanie innych	Dana osoba motywuje innych np. pracowników do wykonywania zadań klientów do zakupu oferty

Opracowanie własne

Ponadto pracę biegłego rewidenta można rozpatrywać od pozytywnej oraz negatywnej strony. W takim ujęciu należy analizować zarówno pozytywnie rozumianą motywację, jak i demotywację (a więc niechęć do pracy, frustrację zawodową, mogącą przybrać nawet formę wypalenia zawodowego). Istotę motywacji i demotywacji zaprezentowano w tabeli 3.

*Tabela 3 Motywacja i demotywacja*

Aspekt	Wymiar motywacji	Istota
Pozytywny	Motywacja	Chęć do pracy, poświęcenie na rzecz pracy
Negatywny	Demotywacja	Frustracja zawodowa, niechęć do pracy, a nawet wypalenie zawodowe

Opracowanie własne

W kontekście przeprowadzonych rozważań należy wskazać, iż biegły rewident może motywować siebie lub też innych, że jego motywacja może mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny i że nastawienie audytora do pracy może przybrać postać motywacji bądź demotywacji.

### **3. Zarządzanie zespołami audytowymi. Uwagi ogólne**

Zarządzanie (ludźmi, zespołami) stanowi pojęcie szersze od motywowania. W skład jego wchodzi planowanie, organizowanie oraz kontrola. Jednakże to właśnie motywowanie jest elementem newralgicznym, które decyduje o tym, czy plany zostaną prawidłowo wykonane oraz także wskazuje, jak planować i kontrolować, oraz stanowi psychologiczne ramy organizowania, które poza kwestiami rzeczowymi, finansowymi, technicznymi i informacyjnymi musi uwzględniać tzw. czynnik ludzki. Biorąc pod uwagę podstawowe znaczenie zwrotu „to manage”, tłumaczonego z języka angielskiego przede wszystkim jako „zarządzać”, warto zauważyć, iż podstawowe znaczenie tego słowa to „radzić sobie”. W takim kontekście zarządzanie zespołem to przede wszystkim radzenie sobie ze stanowiącymi go ludźmi, a więc w szczególności ich motywowanie (uzupełnione oczywiście o aspekty: organizacyjny oraz planistyczno-kontrolny). W taki ujęciu zarządzanie zespołem audytowym polega na organizowaniu jego pracy oraz planowaniu i kontroli, a także na motywowaniu. W tym kontekście wiąże się ona z przypisywaniem zadań, podziałem obowiązków, wyznaczaniem standardów, kierowaniem przepływem informacji w ramach zespołu oraz między zespołem a otoczeniem, w zakresie realizacji zadań zespołu oraz motywowaniem, czyli doprowadzaniem do realizacji założonych celów przez członków zespołu przy utrzymaniu ustalonego limitu wykorzystania zasobów finansowych, czasowych, rzeczowych i innych. W tabeli 4 zaprezentowano podstawowe funkcje zarządzania w odniesieniu do zespołu audytowego.

*Tabela 4 Podstawowe funkcje zarządzania w odniesieniu do zarządzania zespołem audytowym*

Funkcja zarządzania	Charakterystyka	Odniesienie do zarządzania zespołem audytowym
Planowanie	Wyznaczanie celów na przyszłość oraz działań mających doprowadzić do ich osiągnięcia	Określanie liczby planowanych do wykonania audytów, ich umiejscowienie w czasie oraz utworzenie ich harmonogramów oraz budżetów
Organizowanie	Konfigurowanie zasobów (ludzkich, rzeczowych, informacyjnych i innych) oraz ustalanie relacji i powiązań między nimi	Przyporządkowanie osób oraz środków rzeczowych i narzędzi informatycznych do poszczególnych zleceń audytowych
Motywowanie	Dostarczanie bodźców zewnętrznych i wspieranie czynników wewnętrznych wpływających na efekty i jakość wykonywania pracy	Stworzenie bodźców (np. wyznaczenie premii, wskazanie możliwości awansu) dla osób pracujących przy konkretnych zadaniach audytowych, zawierających jasne określenie uzyskania nagrody (np. terminowość audytu, jakość audytu)
Kontrola	Weryfikacja stopnia wykonania planów	Bieżące monitorowanie oraz weryfikacja ex-post realizacja zadania audytowego w odniesieniu do jego do planu

Opracowanie własne

Wskazane funkcje zarządzania zazębiają się ze sobą. W szczególności zaś w odniesieniu do osób i zespołów ludzkich zauważyć należy dominującą rolę funkcji motywacyjnej, która zarówno silnie oddziałuje, jak i jest pod wpływem funkcji planistycznej, kontrolnej oraz organizatorskiej

#### **4. Motywowanie w pracy biegłego rewidenta i w zarządzaniu zespołami audytowymi w świetle teorii motywacji**

Teorie, określające ludzką motywację, mogące zostać wykorzystane w praktyce polityki personalnej przedsiębiorstwa, dzielą się na trzy podstawowe grupy. Są to:

- teorie treści,
- teorie procesu,
- teorie wzmocnień.

Punktem zainteresowań w teoriach treści jest określenie głównych czynników, które motywują ludzi do pracy. Teorie procesów, jak sama nazwa wskazuje, biorą pod uwagę procesy, które prowadzą do uzyskania odpowiedniego zachowania danej osoby. Teorie wzmocnień zaś skupiają się na uczeniu się przez ludzi zachowań.<sup>9</sup>

Najpowszechniej znaną teorią motywacji, wykorzystywaną zarówno w wielu naukach, jak i w praktyce, jest teoria Masłowa. Układa ona różne ludzkie potrzeby w piramidę, której podstawą są potrzeby niezbędne do egzystencji człowieka. Wraz ze wzrostem wysokości piramidy pojawiają się potrzeby mniej niezbędne i bardziej abstrakcyjne. Całość kształtuje się zaś następująco:

- potrzeby, które muszą być zaspokojone w pierwszej kolejności to potrzeby fizjologiczne, takie jak głód i pragnienie
- następnie zaspokojone zostać powinny potrzeby dotyczące bezpieczeństwa,
- kolejną potrzebą jest potrzeba przynależności społecznej
- następnie występuje potrzeba szacunku i uznania,
- najwyższy zaś szereg potrzeb stanowią potrzeby związane z samorealizacją.<sup>10</sup>

Tak zdefiniowaną hierarchię potrzeb zaprezentowano na rysunku 1, w postaci słynnej piramidy Masłowa.

---

<sup>9</sup> Nowak M., 2015, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, str. 40-41.

<sup>10</sup> Nowak M., 2007, *Controlling działalności marketingowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, str. 14-15.



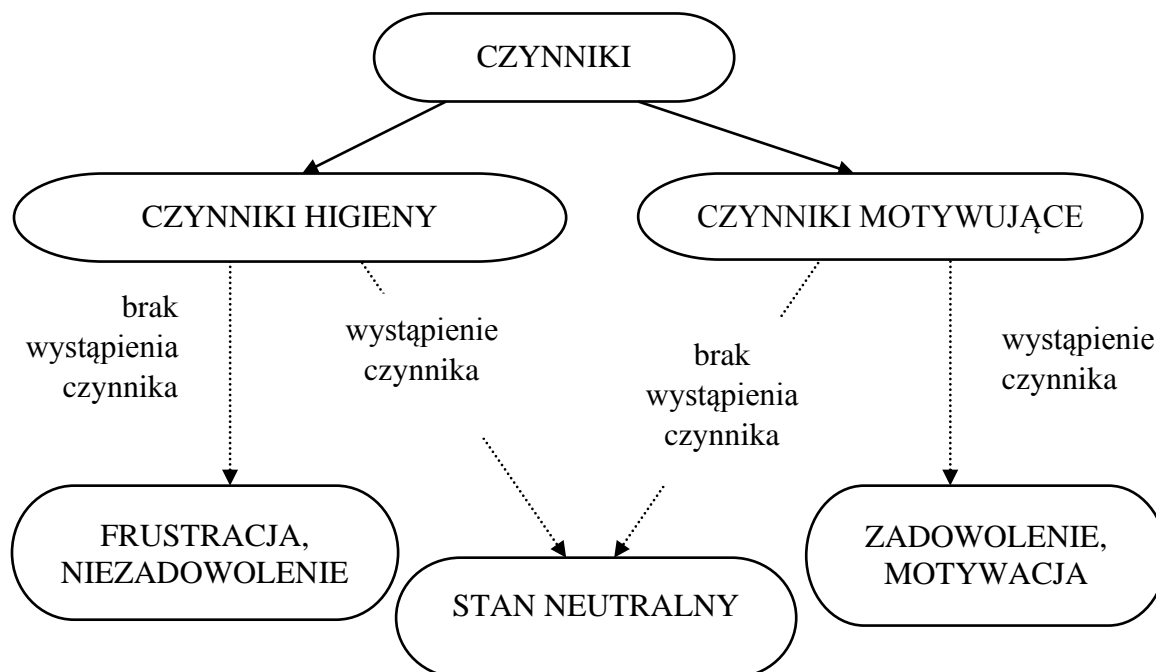
*Rysunek 1 Piramida (hierarchia) potrzeb według Abrahama Masłowa*

Opracowano na podstawie Masłowa A.W., 2004, *W stronę psychologii istnienia*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, str. 381-391.

Odnosząc się do pracy biegłych rewidentów zauważyć należy, iż dwie podstawowe kategorie potrzeb nie tylko są realizowane przez samą pracę, jak mogą być spełnione przez nią w sposób pośredni- poprzez uzyskanie wynagrodzenia, za pomocą którego będą zaspokajane potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa. Praca w zespole audytowym może pozwalać na realizację potrzeby przynależności społecznej – w tym wypadku będzie to właśnie przynależność do zespołu przeprowadzającego rewizję finansową. Potrzeba szacunku i uznania może zostać spełniona poprzez pochwały ze strony kierownika zespołu audytowego oraz ogólny prestiż profesji biegłego rewidenta wśród zawodów związanych z rachunkowością. Ponadto, wymagające i ciekawe zadania audytowe mogą się przyczynić do poczucia samorealizacji.

Kolejna teoria, autorstwa Federicka Herzberga, wyróżnia dwie grupy czynników determinujących naszą motywację. Pierwsza z nich to tzw. czynniki higieny, druga zaś – motywatory. Motywatory to te czynniki, których spełnienie jest powodem do zadowolenia i satysfakcji. Czynniki higieny zaś oznaczają warunki, które powinny być zawsze bezwzględnie zrealizowane. Brak ich spełnienia powoduje dyskomfort i niezadowolenie, jednak ich

spełnienie nie jest elementem samym z siebie powodującym zadowolenie.<sup>11</sup> Zaprezentowano to schematycznie na rysunku 2.



Rysunek 2 Czynniki modelu Herzberga

Źródło: Nowak M., 2010, Psychologiczne aspekty budżetowania, w: Budżetowanie w przedsiębiorstwie pod red. E. Nowaka i B. Nity, Wolters Kluwer Polska, Kraków, str. 329.

W kontekście zarządzania firmą audytorską – jak i każdą inną - zauważyć należy, iż w pracy czynniki higieny Herzberga w dużej mierze pokrywają się z „minimum prawnym” traktowania pracownika, czyli stosowaniem zapisów ustawy *Kodeks pracy*. Natomiast wszelkiego rodzaju premie, bonusy oraz dodatkowe, pozaustawowe świadczenia socjalne, należą do sfery czynników motywujących.

Kolejną znaczącą koncepcją dotyczącą ludzkiej motywacji jest teoria D. C. McClellanda Według niej istnieją trzy kategorie potrzeb. Do pierwszej z nich należą potrzeby związane z przynależnością społeczną. Druga grupa obejmuje potrzeby związane z osiągnięciami, w tym realizowanie zadań ważnych z punktu widzenia danej jednostki. Do

<sup>11</sup> Nowak M., 2007, Controlling działalności marketingowej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, str. 15.



trzeciej kategorii należy potrzeba władzy rozumianej jako możliwość wpływania na losy innych.<sup>12</sup>

W tym sensie praca biegłego rewidenta oraz zarządzanie zespołami audytowymi pozwalają na realizację wszystkich trzech wymienionych przez McClellenda grup potrzeb. Społeczność biegłych rewidentów zapewnia realizację potrzeby przynależności. Przeprowadzony z sukcesem audyt zapewnia realizację osiągnięć zawodowych, Natomiast piastowanie stanowisk menedżerskich w firmach audytorskich bądź kierowanie zespołami audytowi zapewniają spełnienie potrzeby władzy.

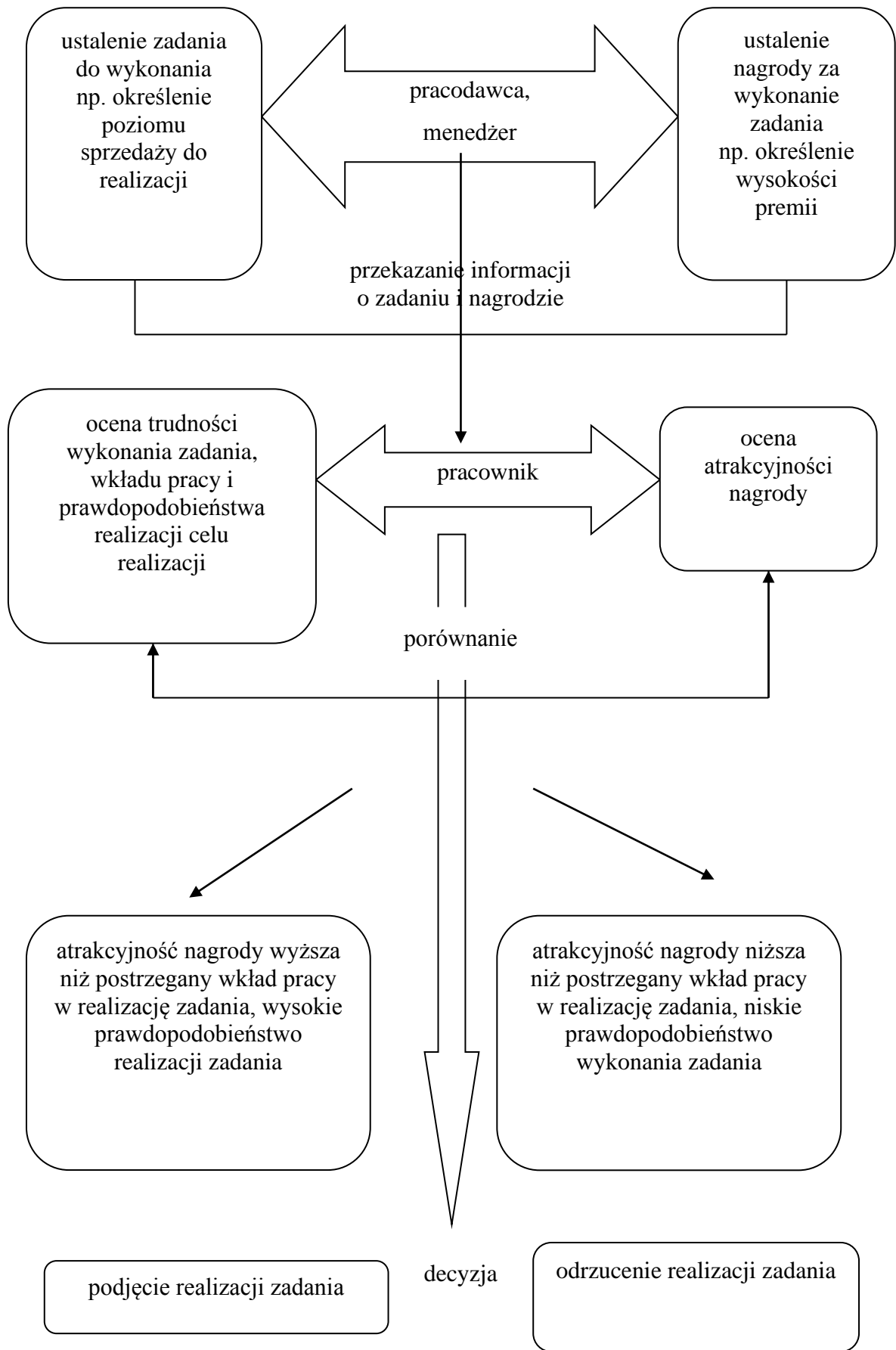
Kolejną grupę teorii motywowania stanowią teorie poznawcze (procesowe), skoncentrowane na przebiegu procesów motywacyjnych. Należą do nich przede wszystkim teorie oczekiwań oraz sprawiedliwości.

Wedle teorii oczekiwań motywacja jest zależna od intensywności danego pragnienia oraz postrzeganego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia. Różni zaś ludzie mają różne rodzaje potrzeb i celów. Działania są kształtowane nie tylko przez potencjalne, następujące wskutek tych działań korzyści, ale też przez prawdopodobny wysiłek, włożony w realizację tych działań na rzecz osiągnięcia celów. Motywacja pojawia się wtedy, gdy widać jasno związek pomiędzy wysiłkiem, wynikiem oraz uzyskiwaną nagrodą. Oczywiście nagroda powinna być oceniana przez podejmującego wysiłek za wartą tego wysiłku.<sup>13</sup> Procesowe podejście do motywacji występujące w teorii oczekiwań w przełożeniu na praktykę zarządzania ludźmi jest zobrazowane rysunkiem 3.

---

<sup>12</sup> Nowak M., 2007, *Controlling działalności marketingowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, str. 15.

<sup>13</sup> Nowak M., 2015, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.



### *Rysunek 3. Teoria oczekiwań w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi*

*Źródło:* Nowak M., 2015, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, str. 47.

Stosując zasady teorii oczekiwań w praktyce zarządzania kierownicy powinni kierować się następującymi zasadami:

1. określać nagrody cenione przez każdego z podwładnych – muszą być one dobrane do konkretnej osoby,
2. wyznaczyć żądany poziom efektywności, aby pracownicy dokładnie wiedzieli, jakie warunki muszą spełnić, by uzyskać nagrodę,
3. zapewnić osiągalność tego poziomu efektywności, czyli sprawić, by możliwość realizacji celu była realna,
4. powiązać nagrody z efektywnością tak, by były one łączone bezpośrednio ze skutecznym działaniem,
5. analizować czynniki, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagrody,
6. zapewnić odpowiedniość nagrody (niskie nagrody w niewielkim stopniu będą motywować).<sup>14</sup>

W odniesieniu do zespołów audytowych pamiętać należy w szczególności, by przed wykonaniem audytu członkowie grupy realizującej go widzieli, jaki poziom (w sensie czasu, jakości i szczegółowości) jego wykonania będzie nagradzany, jaka będzie nagroda (która, niezależnie od tego, czy określona pieniężnie, czy też inaczej, powinna być atrakcyjna dla każdego z członków zespołu) oraz powinni mieć dostęp do zasobów (rzeczowych, informacyjnych) adekwatnych do postawionego zadania.

Kolejna teoria, należąca do teorii poznawczych (procesu), to teoria sprawiedliwości (sprawiedliwego nagradzania). Opiera się na założeniu, iż pracownicy dążą do sprawiedliwości społecznej w kwestii wynagradzania ich w związku z osiągnięciami w pracy. Przy tym sprawiedliwość jest postrzegana pod kątem traktowania danej osoby w porównaniu innymi. Następuje porównanie swojego wysiłku (nakładu pracy) z wynikiem (nagrodą) i porównywane jest to z wkładem i wynikiem innej osoby. Przypadku, gdy porównanie jest niezadowolające (np. dana osoba uznaje, że w stosunku do wkładu pracy, w porównaniu z innym pracownikiem

---

<sup>14</sup> Kuc B., 2003, *Zarządzanie doskonałe. Poszukiwanie przenikliwości*, PTM. Wydawnictwo Menedżerskie, Warszawa, str. 256-257

otrzymuje zbyt niskie wynagrodzenie), następuje zmniejszenie nakładu (czyli spadek wydajności lub jakości pracy), działania mające na celu zwiększenie wyników (np.. pracownik prosi o podwyżkę), albo też zmiana osoby, do której pracownik się porównuje. Często, aby nie dopuścić do konfliktów na tle zachwiania zasady sprawiedliwości w subiektywnym przeświadczeniu pracowników, płace w przedsiębiorstwie utajnia się.<sup>15</sup>

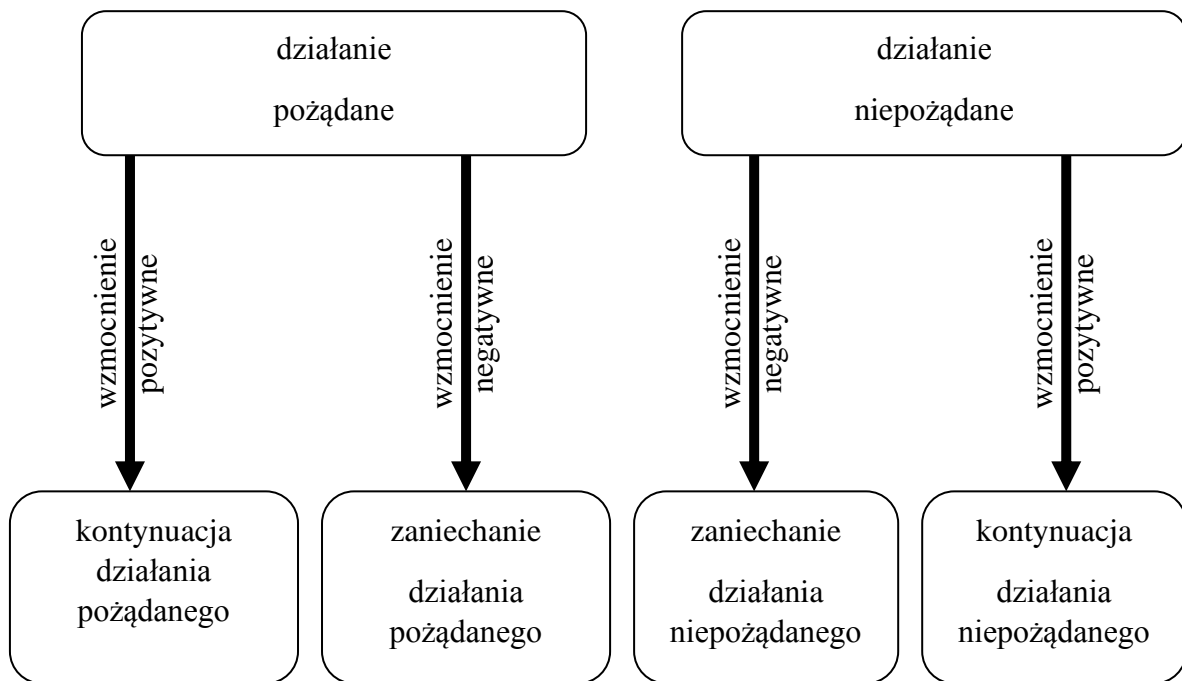
W kontekście zarządzania ludźmi w firmach rewidenckich należy pamiętać, iż audytorzy realizujący podobne zadania, cechujące się podobnym niezbędnym wkładem pracy i jej wymaganym efektem. Powinni zarabiać podobne kwoty i mieć także możliwości uzyskania innych cenionych przez nich gratyfikacji (możliwości awansów, szkoleń itp.).

Następne podejście do motywowania oparte jest na koncepcji wzmocnienia. Teoria wzmocnień mówi, iż zachowanie, które zostanie nagrodzone, będzie powtarzane w przyszłości. Natomiast zachowanie, które będzie ukarane, nie będzie powtarzane. Czyli ma miejsce modyfikacja zachowań, w zależności od tego, czy zachowania te kojarzą się z przyjemnymi, czy z nieprzyjemnymi zachowaniami.<sup>16</sup> Funkcjonowanie w praktyce teorii wzmocnień – zasady modyfikacji zachowań – przedstawia rysunek 4.

---

<sup>15</sup> Nowak M., 2015, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, str. 47.

<sup>16</sup> Nowak M., 2015, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, str. 48.



Rysunek 4. Modyfikacja zachowań na podstawie wykorzystania teorii wzmocnień

Źródło: Nowak M., 2015, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, str. 48.

Menedżerowie mogą korzystać z czterech rodzajów wzmocnienia. Są nimi:

- wzmocnienie pozytywne,
- unikanie,
- kara,
- eliminacja.<sup>17</sup>

Wzmocnienia pozytywne jest to nagradzanie pracownika w przypadku zaistnienia pożądanego zachowania, zachęcające do powtarzania tego zachowania w przyszłości. Wzmocnieniem takim jest np. premia bądź pochwała. Trzeba przy tym zauważyć, że potrzebne jest tu podejście zindywidualizowane, tak by odpowiednia wiązka wzmocnień była kierowana do odpowiednich grup pracowniczych.

<sup>17</sup> Griffin R., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, str. 475-476

Unikanie polega na wystrzeganiu się przez pracownika konsekwencji negatywnych, które mogłyby zaistnieć w przypadku niepożądanego zachowania z jego strony bądź braku zachowania pożądanego. I tak np. pracownik terminowo wykonuje zadania, by uniknąć krytyki z strony przełożonych.

Karanie polega na osłabianiu i dążeniu do eliminacji niepożądanych zachowań poprzez stosowanie bodźców negatywnych, jako konsekwencji takiego zachowania. Kara jest w oczywisty sposób również powiązana z unikaniem. Należy także do najłatwiejszych do zastosowania środków, szybko wpływających na eliminację niepożądanego zachowania. Jednakże zmniejszając prawdopodobieństwo wystąpienia zachowania niewłaściwego, nie ukierunkowuje jednoznacznie na działania pożądanego. Powoduje też liczne „efekty uboczne” w postaci uraz, wrogości czy zniechęcenia i może skutkować, często nieuświadomionym, spadkiem jakości pracy.

Eliminacja wreszcie, podobnie jak karanie, jest techniką mającą na celu zmniejszenie wymiaru działań negatywnych danej osoby. Brak oczekiwanej reakcji na pewne działania bądź zachowania doprowadza do zaniknięcia tychże.<sup>18</sup>

W kontekście pracy biegłego rewidenta należy zauważyć, iż teoria wzmocnień będzie mieć zastosowanie nie tylko w przypadku relacji przełożony-podwładny, ale może także dotyczyć kontaktu z osobami z firm podlegających badaniu, W takim wypadku biegły rewident musi pamiętać, iż w przypadku negatywnych zachowań ze strony pracowników klienta, można podjąć działania o charakterze eliminacji, np. poprzez brak reakcji na „zaczepki” ze strony pracowników klienta.

Niezależnie od przyjętego podejścia teoretycznego, podstawę motywowania w przedsiębiorstwie stanowi wynagradzanie. Ponadto można jednak także w inny sposób wpływać na postawy i działania pracownicze, stosując rozszerzanie treści pracy, awanse, pochwały, rotację pracowniczą, programy rozwoju zawodowego.

W kontekście wynagrodzeń dodać należy, iż motywowanie pieniężne opiera się przede wszystkim na tzw. wartościowaniu stanowisk pracy, które jest systematycznym procesem, który dla celów zarządzania zasobami ludzkimi ustala, przy wykorzystaniu wiarygodnych metod, relatywne znaczenie poszczególnych stanowisk zgodnie z misją i strategią

---

<sup>18</sup> Nowak M., 2015, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, str. 48.

przedsiębiorstwa.<sup>19</sup> Taka „wycena” powoduje, iż np. wymagająca i odpowiedzialna praca na stanowisku biegłego rewidenta jest odpowiednio wynagradzana. Poza samą materią treści pracy dodatkowo „wyceniona” powinna być odpowiedzialność za ludzi i pracę zespołu w przypadku menedżerów działów oraz kierowników zespołów audytowych.

## 5. Podsumowanie

Teorie motywacji stawioną podstawę do skutecznego zarządzania pracownikami w przedsiębiorstwie, a także mogą być pomocne w innych zawodowych relacjach z ludźmi, takimi jak klienci. Rozumienie mechanizmów kierujących osobami ludzkimi pozwala na lepsze zarządzanie samym sobą, podległym zespołem oraz całą firmą. W zakresie specjalizacji i roli społecznej pełnionej w środowisku biznesowym biegli rewidenci są grupą szczególną. Jednakże z punktu widzenia psychologii podatni są oni na te same mechanizmy funkcjonowania, co reszta ludzi, W tym kontekście właściwe, oparte na spójnych przesłankach teoretycznych i założeniach praktycznych, działanie z zakresu motywowania, będzie pozwalać na wzrost motywacji biegłych rewidentów oraz członków zespołów audytowych oraz zapobiegać ich demotywacji.

## Literatura

- [1] Aldag R., Stearns T., 1987, *Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.
- [2] Bumruk R., 2004, *The missing link: the role of employee engagement in business success*, Workspan, nov 2004, vol. 4, is.11.
- [3] Godziszewski B., 2001, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- [4] Griffin R., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [5] Kuc B., 2003, *Zarządzanie doskonale. Poszukiwanie przenikliwości*, PTM. Wydawnictwo Menedżerskie, Warszawa.
- [6] Lipka A., 2005, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa.
- [7] Lippitt R., Bradford L., 1945, *Employee Success in Work Groups*, Personnel Administration, December 4.
- [8] Maslow A.W., 2004, *W stronę psychologii istnienia*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- [9] Nowak M., 2007, *Controlling działalności marketingowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

---

<sup>19</sup> Szczesna A., Rostkowski T., 2004, *Wartościowanie stanowisk*, w: Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, pod red. T. Rostkowskiego, Difin, Warszawa.

- [10] Nowak M., 2010, *Psychologiczne aspekty budżetowania*, w: *Budżetowanie w przedsiębiorstwie* pod red. E Nowaka i B. Nity, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- [11] Nowak M., 2015, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [12] Pollitt D., 2005, *Satisfied employees keep better track of tornadoes at the US National Weather Service*, *Human Resource Management International Digest*, vol. 13, iss 1.
- [13] Szczesna A., Rostkowski T., 2004, *Wartościowanie stanowisk*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. T. Rostkowskiego, Difin, Warszawa.
- [14] Wagner D., 2006, *Satisfaction begins at home*, *MIT Sloan Management Review*, Cambridge: Spring 2006, vol.47, iss. 3.