

Pozapłacowe materialne czynniki motywowania w grupie zawodowej księgowych

Małgorzata Garstka*

Streszczenie: *Cel* – celem artykułu jest pokazanie czynników motywowania stosowanych wobec księgowych pracujących w jednostkach gospodarczych na terenie województwa świętokrzyskiego. Chodziło o pokazanie materialnych pozapłacowych czynników motywujących. *Metodologia badania* – metodą ankietowania zebrano dane od grupy księgowych, która przechodziła szkolenie w SKwP O/O w Kielcach. Zebrane dane poddano analizie mającej na celu wskazanie występowania czynników i ich częstości. Dokonano analizy literatury z zakresu czynników motywacyjnych w pracy zawodowej. Metody badawcze polegały na indukcji i syntezie. *Wynik* – ustalono jakie materialne pozapłacowe czynniki motywowania są stosowane i jak często się je stosuje. Wyciągnięto kilka wniosków, ale najwyraźniejszy to ten, że badani pracują w dobrych warunkach zarówno z punktu widzenia wyposażenia stanowiska, jak i w zakresie relacji z pracodawcą. Głównym materialnym pozapłacowym czynnikiem motywowania jest opłacenie szkoleń zawodowych, pozwalających na rozwijanie kompetencji zawodowych. *Oryginalność/Wartość* – problem motywowania księgowych jest nie tylko nowy, ale i trudny. Możliwe jest podejście do jego rozwiązania z różnych punktów widzenia. W wyniku badań i analiz ustalono jak często stosuje się takie czynniki jak szkolenia, nagrody, telefony i samochody służbowe, ale także jak często spotyka się dobre relacje w pracy księgowych. Podkreślono znaczenie odpowiedniego motywowania księgowych.

Słowa kluczowe: księgowy, motywowanie, pozapłacowe czynniki motywujące

Wprowadzenie

W literaturze zauważa się, że zachowania ludzi zależą od wielu czynników, a wobec tego ważne jest, aby je zdiagnozować i określić ich wpływ na decyzje finansowe podejmowane przez człowieka (Bąk 2011). Znane są teoria Masłowa, ERG, Herzberga i inne odpowiadające na pytania, dlaczego człowiek w ogóle coś robi i jakie czynniki motywują go do pracy. Niniejsze rozważania są próbą, określenia tych czynników w zakresie pracy zawodowej księgowych, wskazania czynników, jakie oddziałują na ich zachowania, zidentyfikowania, ich motywacji do pracy. Czynniki te mogą mieć wpływ na jej jakość, a zatem i jakość rachunkowości, w związku z czym poznanie ich uznaje się za zasadne. Celem artykułu jest pokazanie czynników motywowania, a dokładnie materialnych czynników pozapłacowych, stosowanych wobec księgowych pracujących w jednostkach gospodarczych mających siedzibę na terenie województwa świętokrzyskiego.

* dr Małgorzata Garstka, adiunkt, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, małgorzata.garstka@ujk.edu.pl.

Badania naukowe wykorzystane w publikacji były finansowane przez MNiSW w ramach projektu: Jakość sprawozdawczości finansowej w podmiotach gospodarczych województwa świętokrzyskiego; 614515.00.

1. Czynniki motywowania a praca w zawodzie księgowego

Motywacja jest określana, jako stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania, które w podejściu behawioralnym zależy od czynników pochodzących z otoczenia. Bodźcami tymi są kary i nagrody, natomiast w podejściu humanistycznym mają znaczenie czynniki wewnętrzne, w szczególności potrzeby i emocje (Kostera, Kownacki, Szumski 2001). Należy dodać, że w zakresie motywacji i motywowania przyjmuje się określone założenia (Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 2001), które tu też są przyjęte. Założono więc, że motywacja jako oddziaływanie pozytywne, jest tylko jednym z kilku czynników wpływających na efektywność pracy danej osoby. Jeżeli występują niedobory motywowania, należy je uzupełniać. Ponadto zakłada się, że motywacja jest w organizacji narzędziem układania stosunków pracy. Motywem jest czynnik, który sprawia, że zostaną podjęte określone działania, by osiągnąć wyznaczony cel (Michalska 2011). Do zewnętrznego motywowania pracowników mogą być użyte środki przymusu, zachęty lub perswazji, a więc dla przykładu odpowiednio: kary, wyróżnienia i rozmowy (Bańka 2007). Okazuje się, że intensywność ich stosowania zależy od zachowania pracowników. Zależność ta polega na tym, że im bardziej poziom zachowania odbiega od wymagań układów odniesienia, tym większa jest intensywność stosowanych kar i nagród (Dworzecki 2001).

Najczęściej wymienianymi narzędziami stosowanymi w celu zapewnienia pożądanych zachowań pracowników są:

- wynagrodzenia,
- świadczenia socjalne,
- inne dodatkowe świadczenia, do których zalicza się samochody służbowe, posiłki, subsydiowane zakupy, pomoc mieszkaniową,
- sprawny system informacji kadrowej, zapewniający pracownikom dostęp do informacji o systemach wynagradzania, premiowania, nagród i kar, oceniania, szkoleń itp.,
- efektywne administrowanie kadrami (Kuczmera-Ludwiczynska 2001).

Potwierdza się więc opinia, że dla pracowników ma znaczenie nie tylko wynagrodzenie podstawowe. Pracownicy jako interesariusze oczekują wynagrodzenia, ale wynagrodzenia satysfakcjonującego. Ponadto motywuje ich wywiązywanie się jednostki z jej zobowiązań wobec nich, sprawne zarządzanie organizacją, pełna i rzetelna informacja, zadowolenie z pracy i możliwości rozwoju (Jamka 2011). Współcześnie obserwuje się, że coraz większego znaczenia nabierają czynniki pozapłacowe, zaspokojenie potrzeb społecznych i aspiracji związanych z rozwojem osobistym (Maniak 2009). Wiąże się to ze sposobem traktowania pracownika, ponieważ stworzenie mu możliwości awansu i rozwoju jest aspektem podmiotowego, a nie przedmiotowego traktowania go (Wołk 2009).

Celem badań, które przeprowadziła autorka, jest wskazanie rodzaju stosowanych czynników motywowania i pokazanie siły ich oddziaływania na księgowych. Znając je można skuteczniej oddziaływać, dążąc do uzyskania oczekiwanych zachowań księgowych, co w tym zawodzie o ogromnym znaczeniu mikro- i makroekonomicznym jest szczególnie istotne. Można będzie użyć tych motywatorów do podniesienia jakości pracy księgowych, co może przyczynić się do podniesienia jakości rachunkowości, w tym sprawozdawczości finansowej. Motywowanie jest procesem działającym na zasadzie sprzężenia zwrotnego (Czubakowska 2004) i może powodować zmiany również u motywujących. Przyczynić się może też do podniesienia prestiżu zawodu księgowego.

W artykule ograniczono się do wskazania pozapłacowych materialnych czynników motywowania, a pominięto niematerialne czynniki pozapłacowe. Metody badawcze polegały na analizie literatury z zakresu motywowania oraz ankietowaniu wybranej celowo grupy księgowych, a także na indukcji i syntezie. Wielkość ustalonej metodą doboru nielosowego próby badawczej wynikała przede wszystkim z dążenia do stworzenia optymalnych warunków realizacji badania. Ponieważ nieznaną są autorce inne badania tego typu, nie można stwierdzić, czy zbiorowość księgowych jest odmienna od innych grup zawodowych. Człowiek jest wciąż rzadko przedmiotem zainteresowania w polskiej nauce rachunkowości (Kabalski 2012b). Na pewno jednak można przyjąć, że dla tej grupy zawodowej, reprezentantów zawodu zaufania publicznego (Żuraw 2011), jakość pracy ma szczególne znaczenie i wszelkie wskazówki co do tego, jak ją podnieść i utrzymać, nawet niespełniające warunków uogólnienia ich na całą zbiorowość, mogą być przydatne. Sam problem motywowania pracowników jest znany i opisywany w literaturze, lecz nie uwzględnia się specyfiki środowiska księgowych, ani specyfiki innych zawodów zaufania publicznego. Problem motywowania księgowych, wobec nieustannie rosnących wymagań wobec nich, jest nie tylko nowy, ale i trudny. Możliwe jest więc podejście do jego rozwiązania z różnych punktów widzenia.

2. Charakterystyka badanej zbiorowości

Badania ankietowe, wpisujące się w szerszy projekt badawczy, były prowadzone na grupie osób fizycznych wykonujących pracę księgowych w podmiotach województwa świętokrzyskiego. Prezentowane ankietowanie księgowych przeprowadzono na przełomie lat 2012 i 2013 w okresie zintensyfikowanych szkoleń prowadzonych przez SKwP, w tym przez oddział okręgowy SKwP w Kielcach w związku z akcją przygotowania do sporządzania rocznych sprawozdań finansowych. To moment, w którym większość księgowych poważnie uczestniczy w szkoleniach. Można dodać, że uczestniczy regularnie co roku. W badaniu zebrano 139 ankiet wypełnionych w różnym stopniu. Jest to wynik podobny do uzyskanego w poprzednich tego rodzaju akcjach ankietowania, prowadzonych w ostatnich latach na analogicznych szkoleniach. Ankietowanie dotyczyło, między innymi, problemu motywowania do pracy, występowania zachęt i negatywnych zjawisk w pracy księgowych, ich rozwoju zawodowym. Starano się poznać ogólne warunki pracy księgowych, jakie mają w codziennym życiu zawodowym i trudności, które wpływają na jakość ich pracy. Przedstawicielom tego zawodu zadano kilka pytań w celu ustalenia, które badane elementy występują w jednostce, w dziale księgowości i jak często. Pytania były zamknięte i polegały na udzieleniu odpowiedzi: tak albo nie, bądź też podaniu częstości występowania zjawiska. Rozwój zawodowy pracowników dokonuje się przez ich rozwój indywidualny, rozwój ich kariery zawodowej, szkolenia, doskonalenie zawodowe, ocenę efektywności, awanse, ale także degradacje i zwolnienia (Kuczmera-Ludwiczynska 2001). Tych kwestii po części dotknęły też badania. Zasadność wniosków ma miejsce wyłącznie w odniesieniu do badanych uczestników szkoleń. Można je jednak wykorzystać w zakresie motywowania księgowych w konkretnej jednostce.

Osoby, które wypełniły ankietę, to 139 księgowych urodzonych w latach 1949–1986, najczęściej w roku 1958. Mediana przypadła na rok 1969. W 70% są to osoby, które zadeklarowały, że mają bezpośredni wpływ na treść sprawozdania finansowego jednostki i są samodzielne w tym względzie. Prawie w połowie reprezentują oni firmy produkcyjne,

następnie usługowe i w kilkunastu procentach handlowe. Około 70% respondentów uznało, że perspektywy rozwoju ich jednostek są dobre. Tyleż samo potwierdziło, że sprawozdanie za rok poprzedni (2012) badał biegły rewident. Około 15% respondentów zauważyło, że w ostatnich 3 latach odszedł z organizacji kluczowy personel, ale tylko kilka procent potwierdziło utratę głównego rynku zbytu lub zaniechanie działalności przez ich pracodawcę. Można zatem uznać, że z tego wyłania się zadowolający obraz jednostek gospodarczych, którym w większości wiedzie się dobrze mimo kryzysu, jaki dotknął gospodarkę światową. Dane finansowe są przy tym weryfikowane przez niezależnego biegłego rewidenta. Będzie to miało znaczenie dla motywowania księgowych do pracy, ze względu na istotną rolę wizerunku pracodawcy oraz jego możliwości finansowych. Wiarygodność większości sprawozdań potwierdził biegły rewident, a opinie z badania – jak pokazuje inna część badania (szerzej: Garstka 2013a) – są w zdecydowanej większości pozytywne. Przegląd opinii o sprawozdaniach finansowych spółek podlegających temu obowiązkowi z województwa świętokrzyskiego za lata 2008–2011, opublikowanych w Monitorze Polskim B do 1 lipca 2013 roku pokazał, że 74% sprawozdań finansowych w ocenie biegłych rewidentów było bez uwag i zastrzeżeń. Zauważono też, że następowała poprawa oceny jakości sprawozdań, ponieważ „najgorsze” opinie jednostki uzyskały za lata 2008 i 2009, a w późniejszych latach otrzymywały już lepsze oceny. Może to świadczyć o poprawie jakości pracy służb księgowych, być może za sprawą odpowiedniego motywowania ich do pracy, ale też może przykładowo wynikać z rosnących nakładów na rachunkowość jednostek, co może mieć różnorakie znaczenie motywujące dla pracowników. Za każdy z tych okresów 2008–2011 36 spółek zawsze miało opinię bez uwag i zastrzeżeń, a opinię z zastrzeżeniami odnośnie do każdego z badanych okresów uzyskały jedynie dwie spółki. Nigdy natomiast nie doszło do wyrażenia negatywnej opinii (Garstka 2013a). Można również dodać, że 70% respondentów uczestniczyło w podobnym szkoleniu w SKwP w roku poprzednim, przez co wypełniało etyczny obowiązek doskonalenia zawodowego.

3. Pozapłacowe materialne czynniki motywowania

Często menedżerowie zakładają, że pracownicy w zamian za wykonywaną pracę oczekują wyłącznie pieniędzy. Tymczasem oczekują również: uznania za dobrze wykonaną pracę, przyznania większej samodzielności w podejmowaniu decyzji lub bardziej elastycznego harmonogramu pracy (Nelson, Economy 1999). Nelson i Economy za najlepszy sposób poznania, co cenią pracownicy, uznają po prostu zapytanie ich o to, zwłaszcza że – jak twierdzą – to, co jednych motywuje, nie musi motywować innych. Pracodawca zaś powinien oddziaływać motywująco na wszystkich pracowników, a w wypadku tych najważniejszych dla niego podejmować starania w celu utrzymania ich w swojej firmie, aby uniknąć, zwykle niekorzystnej, fluktuacji kadr. Jak wspomniano, około 15% respondentów zauważyło, że w ostatnich 3 latach kluczowy personel opuścił ich jednostki.

Dane pokazują, że w odniesieniu do ankietowanych są stosowane różne czynniki motywowania. Odpowiedzi respondentów w zakresie doświadczenia materialnych pozapłacowych korzyści z pracy prezentuje tabela 1.

Tabela 1

Występowanie materialnych pozapłacowych czynników motywowania

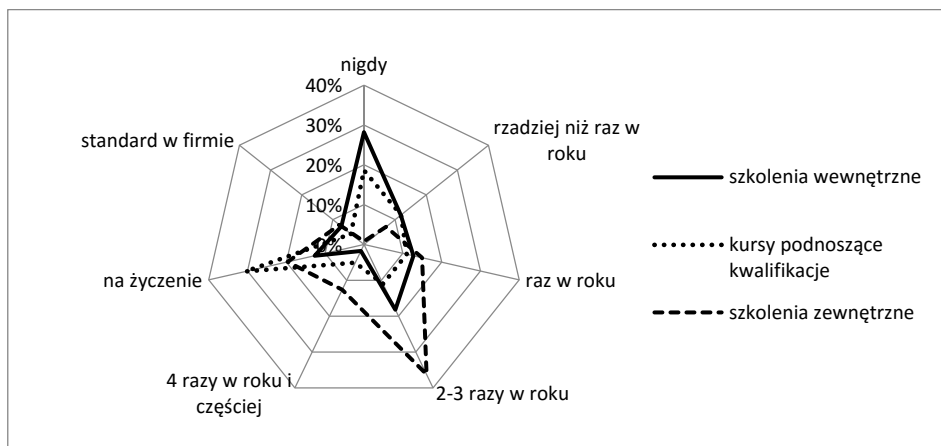
Czynniki motywowania stosowane przez pracodawców	Odsetek występowania w zbiorowości badanych
– szkolenia zewnętrzne	98
– kursy podnoszące kwalifikacje	74
– szkolenia wewnętrzne	65
– telefon służbowy	63
– samochód służbowy	25
– opłacanie studiów	24
– karnety na obiekty sportowe	16
– karnety na obiekty kulturalne	14
– pakiet medyczny	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza danych zawartych w tabeli 1 pozwala zauważyć, że telefon służbowy jest dla większości badanych standardowym narzędziem pracy, natomiast samochód służbowy już nie. Jest to uzasadnione specyfiką pracy, która nie wymaga od księgowych ciągłych podróży, a raczej stałej dostępności. Ważne jest natomiast, że pracodawcy umożliwiają i wspierają rozwój zawodowy w postaci opłacania studiów. Jest to zupełnie inne zagadnienie niż bieżące szkolenia, które są ewidentnie w interesie raczej jednostki niż pracownika, ponieważ dotyczą rozstrzygnięcia jej bieżących problemów. Studiowanie oznacza natomiast rozwój osobisty pracownika, który nie musi się przełożyć w pełni w sposób bezpośredni na korzyści jednostki. Mniej popularne są takie narzędzia oddziaływania, jak finansowanie udziału w wydarzeniach sportowo-kulturalnych czy opieki medycznej. Może to wiązać się ze specyfiką regionu świętokrzyskiego.

Najpowszechniej stosowanym czynnikiem motywowania księgowych w badanym okresie było opłacanie szkoleń i kursów. Wanda Kopertyńska podkreśla, że szczególna rola w grupie motywatorów materialnych przypada właśnie szkoleniu i rozwojowi pracowników. Uważa, że wychodzi to naprzeciw ich potrzebom i oczekiwaniom i ma istotne znaczenie dla motywowania. Znaczenie to wyprowadza z faktu wpływu tych czynników na możliwość rozwoju zawodowego, stwarzanie warunków do samorealizacji, zwiększanie szans pracownika na rynku pracy, co następuje pośrednio na skutek uzyskania przez pracownika „elastyczności kwalifikacyjnej”, a także ze względu na kształtowanie ścieżki kariery pracowników (Kopertyńska 2014). Częstotliwość występowania kursów i szkoleń w pracy ankietowanych ilustruje rysunek 1.

Współgra to z wynikami wcześniejszych badań na analogicznej grupie, które wskazały, że księgowi mieli dostęp do prasy branżowej i szkoleń, co świadczy o polepszaniu się ich warunków pracy (Garstka 2010). Ponad 92% badanych w 2009 roku posiadało dostęp do czasopism branżowych. Głównie korzystali z wydawnictw Gofin, Gazety Prawnej, w mniejszym stopniu z czasopisma Rachunkowość. 75% księgowych odbyło od 1 do 4 szkoleń w 2009 roku, a były także pojedyncze osoby, które uczestniczyły w 10, a nawet 20 szkoleniach rocznie. To pokazuje, że tylko nieznaczna liczba księgowych spotyka się z brakiem dostępu do branżowej prasy lub do szkoleń. Powinno to pozytywnie wpływać na jakość ich pracy. Należy jednak pamiętać, że są również pewne czynniki utrudniające pracę. W badaniu wskazano na 3 takie elementy (tab. 2).



Rysunek 1. Częstotliwość szkoleń i kursów w pracy księgowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 2

Występowanie utrudnień w wykonywaniu pracy księgowych

Zjawisko	Odsetek występowania w zbiorowości badanych
– ciągle rosnące wymagania wobec pracownika	63
– za dużo zarządzeń i poleceń	31
– niezdrowa rywalizacja w miejscu pracy	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zwraca tu szczególnie uwagę fakt ciągle rosnących wymagań, na co wskazało 63% odpowiadających. Są one w pewnym stopniu wpisane w specyfikę zawodu księgowego. Jeżeli wymagania te dotyczą doskonalenia zawodowego, można je uznać za uzasadnione, ponieważ w zawodzie tym sama aktualizacja wiedzy jest konieczna ze względów merytorycznych i jest wpisana w etykę tego zawodu. Nie powinno to być zatem odbierane jako utrudnienie, ale jako dążenie pracodawcy do zapewnienia odpowiedniej jakości pracy i jej efektów. Gdyby wymagania te wykraczały poza właściwe i potrzebne dla stanowiska księgowego lub poza możliwe dla określonej formy współpracy z podmiotem, byłyby faktycznym utrudnieniem w wykonywaniu pracy. Poczucie ciągle rosnących wymagań i zwiększającej się liczby wydawanych zarządzeń i poleceń są ze sobą skorelowane (współczynnik Pearsona 0,38).

Uwagi końcowe

Analiza pozwoliła na sformułowanie co najmniej następujących wniosków co do księgowych, biorących udział w badaniach:

- pracują oni raczej w dobrych warunkach zarówno pod względem wyposażenia stanowiska pracy, jak i relacji z pracodawcą, w jednostkach, których sprawozdania finansowe są pozytywnie oceniane przez biegłych rewidentów,
- kompetencje zawodowe księgowych są doceniane, większość z nich może rozwijać się zawodowo, są raczej sprawiedliwie obciążani zadaniami i wynagradzani, ale wymagania wobec nich ciągle rosną.

Biorąc to pod uwagę, można postawić pytanie, jak skutecznie motywować księgowych do pracy. Przeprowadzona analiza doprowadziła do sformułowania stwierdzenia, że najczęstszymi motywatorami księgowych są opłacone dla nich szkolenia. Biorąc pod uwagę, że księgowi wysoko cenią kompetencje zawodowe (Garstka 2010) i wykształcenie (Garstka 2013b), szkolenia mogą być dla nich sposobem na zrealizowanie stawianych im wymagań właśnie w obszarze kompetencji zawodowych. Szkolenia pracowników są też korzystne dla przedsiębiorców, zmniejszając ryzyko nieprawidłowości w rachunkowości, w tym przy ustalaniu obciążeń podatkowych.

Świadomość tego, jak motywować do pracy i jaki wpływ będzie miało motywowanie na funkcjonowanie rachunkowości, jest potrzebna pracodawcom. W poszerzeniu tej świadomości może pomóc znajomość opisanych faktów, ale również poznanie znaczenia pozapłacowych pozamaterialnych czynników motywowania, a także osobowości księgowych (szereżej: Kabalski 2012a). Przedstawiony problem może być również rozpatrywany w szerszym kontekście, w tym etycznym. Właściwe motywowanie jest niezwykle ważne także w związku z wysokimi wymaganiami stawianymi profesji księgowych i z dążeniem tego środowiska do osiągnięcia wysokiego prestiżu ich zawodu.

Literatura

- Bańka W. (2007), *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Bąk M. (2011), *Problemy behawioralne w rachunkowości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 625, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 32, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Czubakowska K. (2004), *Wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe w systemie motywacyjnym pracowników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 387, „Prace Katedry Rachunkowości” nr 24, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Dworzecki Z. (2001), *Kierowanie ludźmi*, w: *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa.
- Garstka M. (2013a), *Jakość sprawozdań finansowych w świetle opinii z badania sprawozdań finansowych*, „Zeszyty Naukowe” 2013 nr 2 (10), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Rachunkowości, Poznań.
- Garstka M. (2013b), *Podstawy etyki zawodowej w rachunkowości*, Wydawnictwo UJK, Kielce.
- Garstka M. (2010), *Zasady etyki w rachunkowości przedsiębiorstwa. Doświadczenia praktyczne*, w: *Przedsiębiorstwo XXI wieku. Szanse i zagrożenia*, red. M. Kozaczka, KUL, Stalowa Wola.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?: od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kabalski P. (2012), *Wybrane problemy stosowania Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej w Polsce. Organizacja, kultura, osobowość, język*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Kabalski P., Tobór-Osadnik K., Wyganowska M. (2012), *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej a homo sovieticus i postawy pracownicze polskich księgowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” tom 65 (121), SKwP, Warszawa.
- Kopertyńska W., *System motywacyjny w organizacji (II)*, www.wiedzainfo.pl/wyklady/120/system_motywacyjny_w_organizacji_ii.html (10.07.2014).
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A. (2001), *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Difin, Warszawa.

- Kuczmera-Ludwiczynska E. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa.
- Maniak G. (2009), *Rosnąca presja konkurencji na rynku pracy – nowe wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Michalska A. (2011), *Systemy motywowania stosowane w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, w: *Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*, red. F. Byłok, A. Stocińska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Nelson B., Economy P. (1999), *Zarządzanie*, Wydawnictwo RM, Warszawa.
- Stoner J.A.F, Freeman R.E., Gilbert Jr. D.G. (2001), *Kierowanie*. PWE, Warszawa.
- Wołk Z. (2009), *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom.
- Żuraw P. (2011), *Relacje między księgowymi a kadrą menedżerską*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 668, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 41, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

THE INCENTIVE FACTORS THAT AFFECT ACCOUNTANTS

Abstract: *Purpose* – the purpose of this article was to show the inquiry results of the accountants working in the economizing entities in province of Świętokrzyskie. The goal was to analyse the non-cash incentive factors that affect the surveyed accountants. *Design/Methodology/Approach* – the inquiry was performed on a group of accountants that participated in the annual balance training at the SKwP o/o in Kielce. The purpose of the gathered data evaluation was to show the occurrence frequency of the researched phenomena. There are made analysis of literature from the scope of incentive factors. *Findings* – they established what financial factors were non-pay are applied and how often they are applicable. Many conclusions were drawn, but the main one was that the accountants work in good conditions when it comes to station equipment and good interpersonal relations, with main factor paying for them for vocational training courses, allowing for developing professional competence. *Originality/Value* – the problem of motivating accountants is not only new, but also difficult and it is possible to see the problem from different points of view. The results not only have shown how often the motivating factors like trainings, rewards, company phones and cars are used, but also how often we can see good relations, well equipped stations, fair task management and competence appreciation.

Keywords: accountants, incentive factors, non-cash incentives

Cytowanie

- Garstka M. (2015), *Pozapłacowe materialne czynniki motywowania w grupie zawodowej księgowych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 873, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 77, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 53–60; www.wneiz.pl/frfu.