

## Organizacja pracy w biurze rachunkowym

Anna Chojnacka-Komorowska\*

**Streszczenie:** *Cel* – Przeanalizowanie organizacji i podziału pracy na przykładzie dwóch wybranych biur rachunkowych. Jedno z nich należy do mikroprzedsiębiorstw, natomiast drugie jest średniej wielkości przedsiębiorstwem.

*Metodologia badania* – Przeprowadzenie obserwacji migawkowych, rozmów z pracownikami i kierownikami, a także analiza stosowanych procedur.

*Wynik* – Ustalenie specyfiki organizacji pracy w różnej wielkości biurach rachunkowych. Artykuł ma charakter *case study*, a jego wyników nie można przekładać na sposób funkcjonowania wszystkich biur rachunkowych.

**Słowa kluczowe:** biuro rachunkowe, organizacja pracy, księgowość

### Wprowadzenie

System rachunkowości odgrywa ważną rolę w każdym przedsiębiorstwie i jest uznawany za jedno z najbardziej wiarygodnych źródeł informacji o aktywności gospodarczej jednostki. Podstawowym aktem prawnym określającym zasady prowadzenia rachunkowości w krajowych podmiotach gospodarczych jest ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 roku (Dz.U. 1994 nr 121, poz. 591), która obliguje do prowadzenia ksiąg rachunkowych m.in. wszystkie spółki prawa handlowego oraz osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, jeżeli ich przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły co najmniej równowartość w walucie polskiej 2 000 000 euro. Równoległe do wspomnianej ustawy kwestie rachunkowości regulują Krajowe i Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (odpowiednio KSR i MSR). Pamiętać należy również o tym, że prawidłowo zorganizowany system rachunkowości umożliwia dokonanie rzetelnych rozliczeń z urzędami skarbowymi zgodnie z krajowymi przepisami podatkowymi (Jaworski, 2009, s. 45).

Można zatem stwierdzić, że wiele podmiotów gospodarczych jest zobowiązanych do prowadzenia ksiąg rachunkowych. Jednak organizacja ich prowadzenia może się odbywać na dwa główne sposoby (por. Krawiec, Kubiak, 2011 s. 563): pierwszy jest związany z wykorzystaniem własnych osobowych zasobów jednostki, drugi polega na powierzeniu prowadzenia ksiąg rachunkowych podmiotom zajmującym się usługowym świadczeniem

---

\* dr Anna Chojnacka-Komorowska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Rachunkowości, Controllingu, Informatyki i Metod Ilościowych, e-mail: anna.chojnacka-komorowska@ue.wroc.pl.

tego typu usług (outsourcing), jak np. kancelarie podatkowe, centra usług finansowych czy biura rachunkowe.

Każde rozwiązanie ma określone wady i zalety, które wyszczególniono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Wady i zalety prowadzenia ksiąg rachunkowych własnymi zasobami kadrowymi i przez biuro rachunkowe

	Własne zasoby kadrowe	Biuro rachunkowe
Wady	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko zatrudnienia niewykwalifikowanego pracownika</li> <li>– konieczność poniesienia kosztów związanych z szukaniem pracownika, jego wynagrodzeniem, kosztem wyposażenia stanowiska pracy</li> <li>– konieczność zakupu specjalistycznego oprogramowania</li> <li>– wygospodarowanie powierzchni biurowej do realizacji powierzonych zadań</li> <li>– ryzyko błędów księgowych dotyczy w większości właściciela czy udziałowca*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak systematycznej informacji na temat sytuacji finansowej przedsiębiorstwa</li> <li>– możliwość utraty poufnych danych przedsiębiorstwa</li> <li>– możliwość pogorszenia jakości świadczonych usług oraz ich terminowości</li> <li>– długi czas oczekiwania na potrzebne informacje</li> <li>– konieczność zbierania danych w przedsiębiorstwie umożliwiających operacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem (np. na temat rozrachunków)</li> </ul>
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość aktywnego decydowania o wyborze osoby zajmującej się sprawami księgowymi</li> <li>– dostęp do bieżącej informacji na potrzeby działań operacyjnych przedsiębiorstwa</li> <li>– możliwość łączenia funkcji księgowej oraz funkcji controllera finansowego przez jedną osobę w przedsiębiorstwie</li> <li>– dostęp do poufnych danych ma ograniczona liczba osób</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość skupienia się na głównej działalności przedsiębiorstwa</li> <li>– możliwość korzystania z większego doświadczenia pracowników biura rachunkowego</li> <li>– zmniejszone ryzyko konsekwencji błędów księgowych (np. poprzez ubezpieczenie OC biura rachunkowego)</li> <li>– niższe koszty niż zatrudnienie na etacie księgowej</li> </ul>

\* Odpowiedzialność zatrudnionego pracownika wg art. 119 k.p. ograniczona jest do wysokości wyrządzonej szkody, jednak nie może ona przewyższać kwoty trzymiesięcznego wynagrodzenia przysługującego pracownikowi w dniu wyrządzenia szkody.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Chojnacka-Komorowska (2017), s. 110–122; Kończewski (2011), s. 37–42; Matejun (2011), s. 60–67.

Porównując korzyści i wady poszczególnych rozwiązań przedstawionych w literaturze przedmiotu, można niewątpliwie stwierdzić, że outsourcing usług finansowo-księgowych staje się coraz częściej stosowanym rozwiązaniem. Prócz powodów zawartych w tabeli 1 można znaleźć także inne zalety korzystania z usług biur rachunkowych, ponieważ zazwyczaj oferują one swoim klientom szeroki wachlarz usług, sprawiając, że ich obsługa staje się kompleksowa i prócz prowadzenia księgowości obejmuje także kadry, płace, rozliczenia roczne, sporządzanie sprawozdań finansowych, informacji do GUS czy nawet doradztwo podatkowe.

## 1. Specyfika funkcjonowania biur rachunkowych

Mówiąc o biurach rachunkowych, należy jednak pamiętać o tym, że – podobnie jak inne podmioty gospodarcze – także i one są nastawione na zysk. Powstaje więc pytanie, w jaki sposób ich zysk powinien być optymalizowany. Koszty funkcjonowania biura rachunkowego w większości są kosztami stałymi, związanymi z wynajmem lokalu lub amortyzacją własnych powierzchni, zakupem materiałów biurowych, amortyzacją maszyn i urządzeń oraz wynagrodzeniami pracowników. Do kosztów stałych zaliczyć też można koszt premii wypłacanej pracownikom za zrealizowanie określonych zadań. W tym ujęciu należy spojrzeć na biuro rachunkowe jak na przedsiębiorstwo produkcyjne, którego zyski w całości są uzależnione od liczby księgowanych dokumentów oraz liczby obsługiwanych podmiotów. Większa zatem liczba księgowania realizowanych z użyciem tych samych zasobów ma bezpośrednio przełożenie na wzrost zysku biura rachunkowego. Za A. Chojnacką-Komorowską oraz K. Nowosielskim (2017, s. 102–113) można stwierdzić, że sprawność działania biura rachunkowego jest związana z kryteriami, takimi jak:

- **koszt realizacji całego procesu ewidencji księgowej** – jako wartość zasobów wykorzystanych podczas realizacji tego procesu, w tym między innymi: wynagrodzenia pracowników księgowości, amortyzacji sprzętu biurowego oraz oprogramowania specjalistycznego służącego do prowadzenia ksiąg rachunkowych, sporządzania sprawozdań, deklaracji i raportów oraz innych kosztów związanych z tym procesem,
- **czas realizacji procesu** – jako różnica między momentem przyjęcia dowodów księgowych od klienta biura a momentem ich skutecznego wprowadzenia do ksiąg rachunkowych, mierzonej liczbą roboczogodzin pracy pracowników księgowości,
- **jakość rezultatów procesu** – jako zgodność rezultatów realizowanych działań w ramach każdego etapu procesu, a także końcowych rezultatów procesu, czyli zapisów dokonanych w księgach rachunkowych zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz ewentualnymi dodatkowymi wymaganiami określonymi przez klienta biura, np. dotyczącymi przekrojów ewidencyjnych kosztów i przychodów.

Nasuwa się zatem pytanie, w jaki sposób zorganizować prace biura rachunkowego, by opisane kryteria były spełnione, a jednocześnie, by osiągnięte efekty ekonomiczne były zadowalające.

## 2. Metodyka badań przeprowadzonych w biurach rachunkowych

Głównym problem badawczym analizowanym w niniejszym opracowaniu jest porównanie sposobu organizacji pracy w wybranych biurach rachunkowych. Podmioty obserwacji nie zostały wyłonione przypadkowo. Jeden z nich jest małym rodzinnym przedsiębiorstwem, w którym jest zatrudnionych dwóch etatowych pracowników (małe biuro rachunkowe), a drugi jest podmiotem wielooddziałowym, zatrudniającym kilkudziesięciu pracowników (średnie biuro rachunkowe).

Celem przeprowadzonego badania było uzyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobu organizacji pracy w zależności od wielkości badanego podmiotu. Oczekiwany rezultatem przeprowadzonego badania jest wskazanie istotnych różnic co do sposobu organizacji i funkcjonowania badanych podmiotów. Uzyskane wyniki mają raczej charakter ilustrujący opisywane zjawisko, nie mogą być podstawą do wyciągania uogólnionych wniosków. Podjęte badania przeprowadzono z zastosowaniem metody *case study*, która pozwala na pogłębioną analizę badanych biur rachunkowych dzięki różnym sposobom uzyskiwania danych, które dotyczyły tylko pracowników zajmujących się prowadzeniem pełnej księgowości.

Pierwsze (małe) biuro rachunkowe działa na terenie województwa dolnośląskiego od 1998 roku w formie spółki cywilnej i świadczy kompleksowe usługi finansowo-księgowe wraz z obsługą kadrowo-płacową. Zatrudnia dwóch etatowych pracowników. W badanej jednostce stosuje się komputerowe techniki rejestracji operacji gospodarczych na podstawie dokumentów w formie drukowanej (papierowej). Dokumenty te są dostarczane do biura osobiście przez klientów lub odbierane od klientów przez pracowników biura rachunkowego.

Drugie (średnie) biuro rachunkowe działa na terenie województwa dolnośląskiego od 2002 roku w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i świadczy kompleksowe usługi finansowo-księgowe wraz z obsługą kadrowo-płacową. Biuro zatrudnia kilkudziesięciu etatowych pracowników. W badanej jednostce stosuje się komputerowe techniki rejestracji operacji gospodarczych na podstawie dokumentów zarówno w formie drukowanej, jak i elektronicznej. Dokumenty te są dostarczane do biura osobiście przez klientów biura, pocztą tradycyjną lub elektroniczną.

Wykorzystane podczas badania techniki badawcze to:

- obserwacje migawkowe pracy pracowników zajmujących się księgowaniem dokumentów w badanych biurach rachunkowych,
- weryfikacja stopnia sformalizowania wykonywanych czynności,
- przegląd procedur funkcjonujących w badanych biurach rachunkowych,
- wykorzystanie danych ilościowych dostarczonych przez badane biura rachunkowe dotyczące np. ilości zaksięgowanych dokumentów,
- jawny, pogłębiony wywiad z pracownikiem księgującym dokumenty w biurze rachunkowym,
- jawny, pogłębiony wywiad z kierownikiem oddziału średniego biura rachunkowego oraz ze współwłaścicielem małego biura rachunkowego.

Proces obserwacji był prowadzony z wykorzystaniem formularza badawczego, w którym odnotowano: nazwisko i imię pracownika, jego stanowisko, okres zatrudnienia, mający bezpośredni wpływ na sprawność wykonywania poszczególnych czynności, datę badania, a następnie dokładny czas prowadzenia obserwacji. Formularz umożliwił wpisanie czynności wykonywanych przez danego pracownika, a podzielonych na kilka głównych kategorii, takich jak: weryfikacja dokumentów, ich księgowanie, kontakt z klientem. Jednocześnie w formularzu możliwe było odnotowanie wszystkich zakłóceń w trakcie realizacji poszczególnych czynności przez księgowego – uznanych przez obserwującego za istotne. Łączny

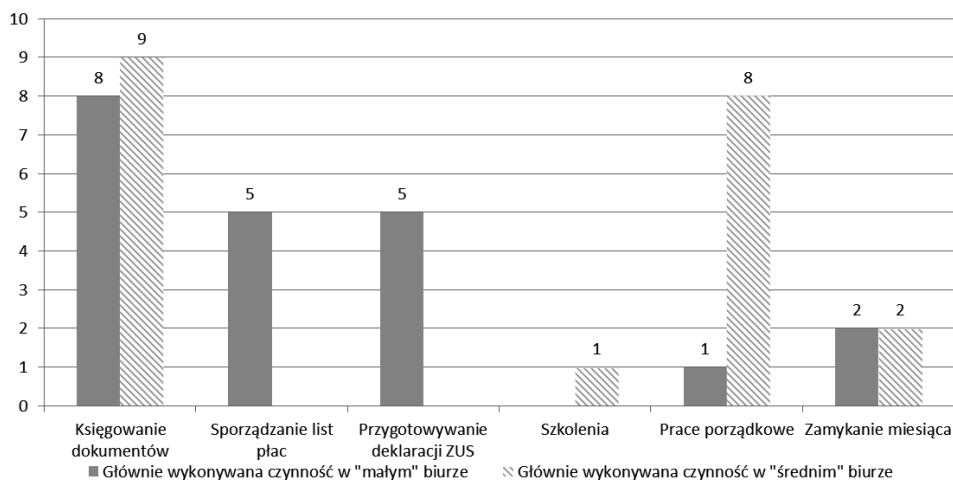
czas obserwacji wyniósł 20 dni po 8 godzin (listopad 2016) w średnim biurze rachunkowym oraz 21 dni po 8 godzin (listopad 2017) w małym biurze rachunkowym.

### 3. Organizacja pracy w badanych biurach rachunkowych

Pierwsze ujęcie pozwala w sposób ogólny przeanalizować dominujące obowiązki realizowane przez księgowego w poszczególnych dniach miesiąca. W badaniu wyodrębniono – na podstawie przeprowadzonych obserwacji – takie czynności, jak:

- weryfikacja i księgowanie dokumentów,
- sporządzanie list płac,
- przygotowywanie deklaracji ZUS,
- szkolenia,
- prace porządkowe, jak np. porządkowanie zapisów księgowych oraz sald rozrachunkowych, porządkowanie i układanie dokumentów, przygotowywanie niezbędnych wydruków,
- zamykanie miesiąca – typowe prace związane z zamykaniem miesiąca, np. sporządzanie deklaracji, przesyłanie ich do odpowiednich urzędów, uzgadnianie zapisów na kontach.

Schematyczne ujęcie nasilenia określonych czynności w badanym miesiącu przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Liczba dni w miesiącu przypadająca na wykonywanie danej czynności

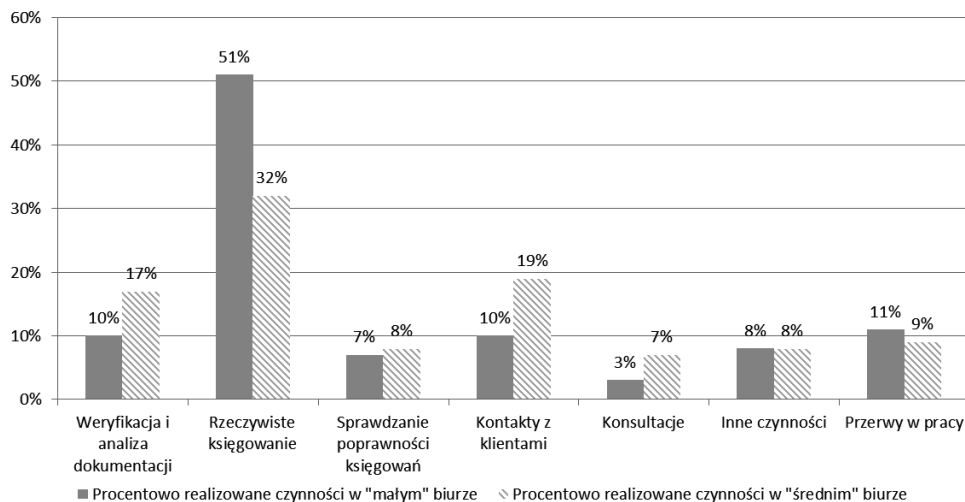
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jak można zauważyć, rozkład wykonywanych czynności w badanych biurach rachunkowych jest odmienny. Pierwsza główna różnica dotyczy zakresu obowiązków pracowników. W małym biurze rachunkowym pracownicy, oprócz księgowania, zajmują się również przygotowaniem zarówno list płac, jak i deklaracji rozliczeniowych z ZUS, czym w ogóle nie zajmują się pracownicy średniego biura rachunkowego. Kolejna różnica wynika z wyodrębnienia działań związanych z tzw. zamykaniem miesiąca w małym biurze rachunkowym, które nie występują w średnim biurze rachunkowym. Nie oznacza to jednak, że w średnim biurze rachunkowym czynności te nie są wykonywane, a jedynie że ich realizacja odbywa się zgodnie z procedurą, która nakazuje dokończenie wszystkich prac związanych z danym klientem natychmiast po zakończeniu księgowania. Działania te odnaleźć więc można rozłożone równomiernie w poszczególnych dniach, w których następuje „księgowanie dokumentów”.

Następna różnica jest związana z występowaniem tzw. „prac porządkowych” w średnim biurze rachunkowym. Jest ich aż o siedem więcej niż w drugim badanym biurze. Można stwierdzić, że przeprowadzone badania nie uzasadniają konieczności poświęcania tylu dni na „prace porządkowe”, ponieważ pracownicy mogliby w tym czasie realizować inne obowiązki, jak np. sporządzanie list płac, które teraz są przygotowywane przez wyspecjalizowany dział średniego biura rachunkowego. Jednocześnie okres ten jest wykorzystywany na intensywny kontakt z klientami biura i dbałością o komfort ich współpracy z biurem. Ostatnia zauważona różnica dotyczy szkoleń, na które nie ma wydzielonego specjalnego dnia w małym biurze, co jest standardowym działaniem w biurze średnim. Jednakże różnice w tym zakresie można tłumaczyć odmienną rotacją pracowników, która praktycznie nie istnieje w małym biurze, a jest głównym problemem biura średniego.

Kolejnym krokiem badania było przeanalizowanie specyfiki pracy w dniu, w którym główną wykonywaną czynnością jest „księgowanie dokumentów” i ocena podobieństw i różnic występujących w ramach wykonywania szczegółowych działań. Przedstawione wyniki w ujęciu procentowym odnoszą się do pięciodniowego okresu (13–17.11.2017 oraz 14–18.11.2016). Wyniki przeprowadzonej analizy zaprezentowano na rysunku 2.

Podsumowując uzyskane wyniki, należy wskazać, że pracownik małego biura rachunkowego poświęca 51% swojego dnia pracy na księgowanie dokumentów. Jednakże w średnim biurze rachunkowym pracownik realizuje podobne czynności zaledwie przez 32% ogólnego czasu pracy. Należy się więc zastanowić, dlaczego tak się dzieje. Po pierwsze, pracownicy małego biura rachunkowego zdecydowanie mniej czasu poświęcają na weryfikację i analizę dostarczonej przez klienta dokumentacji. Po drugie, zdecydowanie mniej czasu spędzają oni na konsultowaniu wątpliwych księgowania z innymi pracownikami biura, co z pewnością wynika z większego doświadczenia tych pracowników oraz ze zdecydowanie mniejszej ich rotacji. Pracownicy średniego biura rachunkowego poświęcają zdecydowanie więcej czasu na kontakty z klientami i dopytywanie ich o wszystkie wątpliwości i nieprawidłowości, natomiast pracownicy małego biura rachunkowego księgują dostarczone dokumenty, ograniczając kontakty z klientami. Przedstawione różnice znajdują też odzwierciedlenie we wskaźnikach ilościowych, ponieważ pracownicy małego biura rachunkowego księgują miesięcznie o 70% dokumentów więcej.



**Rysunek 2.** Procentowy dzienny rozkład czynności realizowanych w badanych biurach rachunkowych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

#### 4. Wnioski z przeprowadzonych badań

Kolejny etap dotyczy podsumowania zauważonych w trakcie badania różnic w organizacji pracy w badanych biurach rachunkowych. Ich zestawienie znajduje się w tabeli 2.

**Tabela 2**

Porównanie sposobu organizacji średniego oraz małego biura rachunkowego

Kryterium	Średnie biuro rachunkowe		Małe biuro rachunkowe
	1	2	3
Wielkość biura rachunkowego wyrażona etatami	ponad 50		2
Forma prawna	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością		spółka cywilna
Rola udziałowca/właściciela	funkcje związane z organizacją i koordynacją działania całego przedsiębiorstwa		funkcje związane z bieżącą obsługą klientów biura rachunkowego*
Sposób sformalizowania procesów przez wdrożenie procedur	wszystkie działania pracowników bardzo sformalizowane, począwszy od narzuconego terminarza kontaktów z klientem, a skończywszy na sposobie układania dokumentów w segregatorach.		brak funkcjonowania formalnych procedur, choć pracownicy wiedzą dokładnie, co należy do ich obowiązków

1	2	3
Formalizacja zadań	pełna formalizacja kolejności realizacji zadań przez pracownika.	brak formalizacji kolejności wykonywanych zadań
Sposób dostarczania dokumentów do biura rachunkowego	dokumenty dostarczane osobiście przez klienta biura, za pomocą poczty tradycyjnej lub elektronicznej.	dokumenty dostarczane osobiście przez klienta biura lub odbierane przez pracowników biura od klienta
Kontakty z klientami	bardzo częsty kontakt z klientem, wraz z jego formalnym odnotowaniem, czy dostarczył wszystkie dokumenty, czy może o czymś jeszcze zapomniał, czy już można zamykać miesiąc, czy jest zadowolony z obsługi – to tylko niektóre obowiązkowe rozmowy z klientem, które trzeba odbyć	kontakt z klientem ograniczony do minimum, tylko w razie wątpliwości w zakresie dokumentacji księgowej lub kadrowo-płacowej
Szkolenia	systematyczne szkolenie; minimum raz w miesiącu całodzienne oraz raz w tygodniu do godziny czasu	brak systematycznych szkoleń; wiedza przekazywana tylko w przypadku pytań pracowników
System motywacyjny i wynagrodzenie	niezbyt wysoki poziom wynagrodzenia z systemem motywacyjnym uzależnionym od ilości księgowanych dokumentów	niezbyt wysoki poziom wynagrodzeń bez systemu motywacyjnego
Średni czas zatrudnienia pracownika	ok. 2 lat	od początku istnienia biura nie było zmian w zatrudnieniu
Ocena ilościowa pracy	zdecydowanie mniejsza ilość księgowanych dokumentów	zdecydowanie większa ilość księgowanych dokumentów oraz przygotowywanie list płac oraz sporządzanie deklaracji ZUS.

\* Przez funkcje związane z bieżącą obsługą klientów biura rachunkowego autorka rozumie wszystkie działania realizowane przez etatowych pracowników biura rachunkowego (kontakty z klientami, obsługa finansowo-księgową, obsługa kadrowo-płacowa).

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, można stwierdzić, że w zakresie organizacyjnym badane biura rachunkowe znacznie się różnią. Dotyczy to w szczególności stopnia formalizacji pracy, systemu szkoleń, roli właścicieli/udziałowców w funkcjonowaniu biura, zakresu obowiązków pracowników, przyjętego systemu motywacji pracowników oraz osiągniętych efektów ilościowych wykonywanej pracy.

## Uwagi końcowe

Autorka niniejszego artykułu ma świadomość, że praca pracowników w przypadku pełnej obserwacji odbiega od ich rzeczywistego sposobu pracy. Jednakże doświadczenie pokazuje, że po kilku dniach pracownik stopniowo przywyka do osoby obserwującej. Autorka ma również świadomość, że w badanym okresie obserwowani pracownicy pracowali bardziej



wydajnie, szczególnie w obszarze prac porządkowych, które często obejmowały kilka lat wstecz, co świadczyło o braku bieżącego, comiesięcznego wykonywania tych czynności. Z tego powodu kolejnym obszarem badań było porównanie pracy pracowników, którzy wiedzieli o obserwacji z tymi, którzy byli obserwowani w sposób niejawnym, lecz wyniki tych badań zostaną zaprezentowane w kolejnej publikacji.

## Literatura

- Chojnacka-Komorowska, A. (2017). *Tworzenie systemu controllingu finansowego w przedsiębiorstwie. Aspekty funkcjonalne, strukturalne oraz narzędziowe*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Chojnacka-Komorowska, A., Nowosielski, K. (2017). Determinanty sprawności procesu ewidencji księgowej w biurze rachunkowym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 471, 102–112.
- Jaworski, J. (2009). System rachunkowości w zarządzaniu przedsiębiorstwem w świetle paradygmatu informacyjno-ekonomicznego. W: *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy* (s. 44–55). Toruń: WSB w Toruniu.
- Kończewski, K. (2011). *Outsourcing procesów finansowo-księgowych w przedsiębiorstwach*. Praca doktorska. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Krawiec, W., Kubiak, D. (2011). Organizacja e-księgowości w przedsiębiorstwie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 32, 563–578.
- Matejun, M. (2011). Ocena wybranych kryteriów charakteryzujących jakość współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego. W: *Interdyscyplinarność w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, M. Komańda (s. 60–67). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

### ORGANIZATION OF WORK IN AN ACCOUNTING OFFICE

**Abstract:** *Purpose* – The purpose of the presented article is to analyze the organization and division of work in two accounting offices. One of them belongs to micro enterprises, while the other is a medium-sized enterprise. *Design/methodology/approach* – The adopted research methodology consists in conducting snapshots, interviews with employees and managers, and analyzing the procedures in place. *Results* – The result of the research is to determine the specifics of work organization in various accounting offices. The article is a case study and its results can not be translated into the functioning of all accounting offices.

**Keywords:** accounting office, organization of work, accounting

### Cytowanie

Chojnacka-Komorowska, A. (2018). Organizacja pracy w biurze rachunkowym. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 289–297. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-25.