

Behawioralne aspekty rachunkowości zarządczej – analiza systemów motywacyjnych

Dominika Ostrowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: 188173@student.ue.wroc.pl

Agnieszka Kuświk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: 188136@student.ue.wroc.pl

Martyna Mickiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: 188070@student.ue.wroc.pl

© 2025 Dominika Ostrowska, Agnieszka Kuświk, Martyna Mickiewicz

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Ostrowska, D., Kuświk, A. i Mickiewicz, M. (2025). Behawioralne aspekty rachunkowości zarządczej – analiza systemów motywacyjnych. W: P. Bednarek (red.), *Rachunkowość zarządcza w erze globalizacji, zrównoważonego rozwoju i nowych technologii* (s. 34-43). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Opracowanie skupia się na roli rachunkowości zarządczej jako kluczowego elementu zarządzania organizacją. Jest ona nie tylko istotna dla procesu podejmowania decyzji, ale także odgrywa fundamentalną rolę w motywowaniu pracowników do osiągnięcia określonych celów i rezultatów. Celem niniejszej pracy jest identyfikacja i charakterystyka kluczowych aspektów rachunkowości zarządczej, ze szczególnym uwzględnieniem roli systemów motywacyjnych oraz wpływu technik oceny wyników i błędów decyzyjnych na efektywność zarządzania. Wyniki analizy wskazują, że skutecznie zaprojektowane systemy motywacyjne oraz świadome zarządzanie błędami poznawczymi mogą znacząco zwiększyć efektywność decyzji zarządczych.

Słowa kluczowe: rachunkowość zarządcza, systemy motywacyjne, ocena wyników, błędy decyzyjne

1. Wstęp

Rachunkowość zarządcza jest klasyfikowana jako kluczowy element zarządzania organizacją. Odgrywa fundamentalną rolę nie tylko w procesie podejmowania decyzji, ale także w motywowaniu pracowników do osiągnięcia określonych celów i rezultatów. Celem niniejszej pracy jest identyfikacja i charakterystyka kluczowych aspektów rachunkowości zarządczej, ze szczególnym uwzględnieniem roli systemów motywacyjnych oraz wpływu technik oceny wyników i błędów decyzyjnych na efektywność zarządzania w organizacji. Przedstawiona analiza ma na celu ukazanie wpływu tych elementów na procesy zarządcze i skuteczność działania organizacji.

2. Geneza rachunkowości behawioralnej

Początki psychologii ekonomicznej są związane z genezą rachunkowości behawioralnej, w drugiej połowie XX wieku. Encyklopedia PWN definiuje behawioryzm (*behavioral* – zachowanie się) jako kierunek w psychologii XX wieku, w którym przedmiotem badań psychologicznych może być tylko dostrzegalne zachowanie ludzi i zwierząt. Behawioryzm aż do połowy lat 70. stanowił jeden z podstawowych paradygmatów teorii zachowania, bodźca lub reakcji (Artienewicz, 2013). Obszar behawioralny rozwinął się w naukach ekonomicznych jako krytyka dwóch założeń: o efektywności rynku oraz o racjonalności uczestników rynku (Bąk, 2011). Założenie było takie, iż racjonalne z ekonomicznego punktu widzenia były decyzje podejmowane przez uczestników rynku, takich jak właściciele kapitału lub inwestorzy. W neoklasycznej ekonomii na decyzje podejmowane przez człowieka nie miały wpływu uczucia i emocje, a jedynie jego intelekt. Pod wpływem krytyki pojęcia człowieka ekonomicznego (*homo oeconomicus*) zrodziło się wskazanie człowieka realnego, który ma ograniczoną racjonalność. Twórcą pojęcia „ograniczonej racjonalności” jest ekonomista i psycholog, profesor Uniwersytetu w Pittsburghu – H.A. Simon (1955), który to zdecydował się wskazać dwa rodzaje ograniczeń w podejmowaniu działania przez człowieka: wewnętrzne (umysłowe) i zewnętrzne (środowiskowe). Z czasem coraz więcej autorów decydowało się zwracać uwagę, co jest dla człowieka motywatorem do podejmowania decyzji, które mogą powodować negatywne skutki, spowodowane ograniczeniami podczas momentu decyzyjnego.

W latach 70. i 80. XX wieku pojawiło się zainteresowanie stosowaniem teorii psychologii do nauk ekonomicznych. Zaowocowało to powstaniem *behavioral finance*, czyli tak zwanych finansów behawioralnych. Badania prowadzone w tym obszarze skoncentrowały się na analizie zachowań inwestorów i procesów podejmowania decyzji finansowych. Rachunkowość behawioralna jest dziedziną łączącą w sobie elementy ekonomii, finansów i psychologii. Ekonomisci zauważyli, iż uczestnicy rynku nie zawsze odzwierciedlają rzeczywistość, jaka na nim panuje.

Kluczowym momentem w kształtowaniu *behavioral finance* był artykuł opublikowany w 1979 roku przez ekonomistę Richarda Thaler'a i psychologa Daniela Kah-

nemana. Praca ta wniosła wkład w zrozumienie, w jaki sposób ludzie podejmują decyzje finansowe, zwracając uwagę na to, że ich wybory nie zawsze są racjonalne i łatwe do przewidzenia. (Thaler i Kahneman, 1979)

W ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci *behavioral finance* stały się istotnym obszarem badawczym dla ekonomistów i psychologów. Zasady związane z tym pojęciem są coraz częściej uwzględniane w analizie finansowej, zarządzaniu środkami i podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Zaobserwowanie zachodzących zmian przyczyniło się do lepszego zrozumienia ruchów rynkowych, co praktycznie przełożyło się na optymalne zarządzanie ryzykiem i portfelem inwestycyjnym. Wraz z rozwojem finansów behawioralnych pojawiła się idea, by zaimplikować tę koncepcję do rachunkowości zarządczej.

Rachunkowość behawioralna rozwijała się w takim tempie, że w latach 90. i na początku XXI wieku zaczęła ewaluować jako odrębna dziedzina. Rachunkowość behawioralna stanowi pole badawcze, które wyróżnia się spośród tradycyjnych obszarów rachunkowości zarządczej ze względu na skoncentrowanie na ludzkim zachowaniu i psychologicznych czynnikach wpływających na podejmowanie decyzji w kontekście zarządzania finansami i zasobami organizacji. W następnych latach coraz większą uwagę poświęcano na zrozumienie tej dziedziny, która to stała się kluczowa dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw. Badacze dołożyli wszelkich starań, aby przeanalizować, jak czynniki psychologiczne wpływają na podejmowanie decyzji zarządczych, systemy motywacyjne, a także – co kluczowe – na ostateczną ocenę wyników organizacji. Wykracza ona poza tradycyjne modele rachunkowości zarządczej, które zakładają racjonalność i optymalne podejmowanie decyzji przez jednostki. Zamiast tego skupia się na badaniu tego, jak ludzie rzeczywiście podejmują decyzje, jakie czynniki wpływają na ich zachowania oraz jak te zachowania następnie wpływają na efektywność zarządzania organizacją. Z jednej strony, model rachunkowości zarządczej opiera się na potrzebach zgłaszanych przez osoby z każdego szczebla zarządzania, ich opinie zaś podyktowane są różnorodnymi czynnikami behawioralnymi w zakresie posiadanej wiedzy, innowacyjności, skłonności do ryzyka, podatności na sugestie otoczenia (Kiziukiewicz i Jaworska, 2017). Osoby tworzące systemy również podlegają czynnikom behawioralnym w zakresie posiadanej wiedzy, swojego doświadczenia lub cech osobowości. W miarę rozwoju nowej dziedziny naukowej zaczęły powstawać programy edukacyjne na poziomie akademickim, oferujące specjalizację w obszarze *behavioral finance*, co również przyczyniło się do uznania tej dziedziny za nowy obszar badawczy. W efekcie tych procesów stała się ona istotnym obszarem badań i praktyki, stanowiącej połączenie pomiędzy finansami a naukami behawioralnymi. Przyczyniła się do bardziej kompleksowego zrozumienia procesów decyzyjnych i zachowań uczestników rynku, co ma praktyczne implikacje w zarządzaniu finansami i inwestycjami. Wszystkie te czynniki i obserwacje poskutkowały wyodrębnieniem dziedziny zwanej rachunkowością behawioralną.

3. Behawioralne systemy rachunkowości zarządczej

System motywacyjny to zestaw narzędzi i mechanizmów stosowanych przez organizację w celu pobudzania pracowników do efektywnego działania, osiągania celów i realizacji strategii firmy (Armstrong, 2020).

Rachunkowość behawioralna stała się systemem nabierającym tempa w ostatnich dekadach. Złamano klasyczne założenie teorii finansów, które opierało się na przekonaniu, że uczestnicy rynku są zawsze racjonalni, zdolni do optymalnego podejmowania decyzji przy posiadaniu pełnych informacji. Jednakże zaobserwowano wydarzenia rynkowe, takie jak bańki spekulacyjne, gwałtowne spadki kursów bądź ich nagłe skoki, które nie dały się wytłumaczyć za pomocą przyjętych wcześniej założeń. Wraz z rozwojem badań naukowcy zauważyli, że ludzkie emocje, błędy poznawcze i heurystyki wpływają na procesy decyzyjne w zakresie finansów. Rachunkowość behawioralną zaczęto stosować w praktyce zarządczej i finansowej. Firmy, doradcy finansowi i instytucje finansowe zaczęły uwzględniać aspekty psychologiczne w analizach i strategiach, aby zrozumieć sytuacje zachodzące na rynku i lepiej nimi zarządzać. Wśród aspektów rachunkowości zarządczej znajdują się (Dobija i Kucharczyk, 2009):

- relacje międzywydziałowe;
- cele zarządzających;
- wynagrodzenia menadżerów;
- wybór pracowników;
- społeczna odpowiedzialność organizacji;
- etyka w biznesie;
- jakość;
- ochrona środowiska.

Każdy z tych obszarów rachunkowości zarządczej jest narażony na wystąpienie określonych problemów behawioralnych, wpływających na całą organizację.

Systemy motywacyjne są niezmiernie istotnym elementem skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Badania w obszarze rachunkowości zarządczej wskazują, że efektywne systemy motywacyjne opierają się nie tylko na wynikach finansowych, lecz także na uwzględnieniu aspektów behawioralnych (Shields, 2015).

Wprowadzenie celów strategicznych, dopasowanych do indywidualnych umiejętności oraz aspiracji pracowników, może mieć istotny wpływ na zaangażowanie i efektywność całego zespołu. Kiedy cele są klarowne i zrozumiałe dla pracowników, stają się motorem napędzającym ich do osiągania wyznaczonych rezultatów. Ponadto personalizacja celów motywacyjnych pozwala pracownikom czuć się docenionymi i zrozumianymi przez swoich przełożonych, co z kolei wpływa na ich zaangażowanie i poziom satysfakcji z pracy.

Współczesne podejście do systemów motywacyjnych uwzględnia również różnorodne formy nagradzania, nie tylko w postaci pieniężnej, lecz także w formie nagród niematerialnych, takich jak pochwały, awanse czy możliwość rozwoju zawodowego.

Pracownicy coraz częściej poszukują nie tylko stabilnego wynagrodzenia, ale także możliwości rozwoju osobistego i zawodowego, dlatego kluczowe jest uwzględnienie tych potrzeb w projektowaniu systemów motywacyjnych.

Skuteczne systemy motywacyjne nie są statyczne, lecz dynamicznie ewoluują wraz z potrzebami pracowników i zmieniającym się otoczeniem biznesowym. Regularna ocena i dostosowywanie systemów motywacyjnych do zmieniających się warunków jest kluczowym elementem utrzymania ich efektywności i skuteczności w długim okresie.

Przy motywacji warto również wspomnieć o kontroli pracowników, ponieważ może się ona przejawiać w negatywnych aspektach, takich jak zatajanie informacji, przekształcenie rzeczywistych wartości i wyników, motywowanie takimi aspektami, jak na przykład premie otrzymywane za nieprzekroczenie limitu kosztów zawartych w budżecie. Każda jednostka świadoma możliwości wystąpienia czynników behawioralnych i ich wpływu na generowane informacje powinna we własnym zakresie wypracować właściwy model, który będzie w najbardziej wiarygodny sposób odzwierciedlał potrzeby jednostki. Jednostka powinna stworzyć procedury, których celem będzie ograniczanie negatywnego wpływu czynników o charakterze behawioralnym płynących z otoczenia.

Decyzje podejmowane w kontekście rachunkowości zarządczej mogą występować pod wpływem czynników behawioralnych. Może to prowadzić do różnorodnych błędów decyzyjnych. Zarówno pracownicy na niższych szczeblach organizacyjnych, jak i kierownicy czy decydenci na najwyższych stanowiskach stają się podatni na takie błędy, które mogą skutkować istotnym wpływem na efektywność zarządzania i osiągnięcie celów organizacyjnych (Bazerman i Moore, 2009).

Do głównych czynników behawioralnych mogących mieć wpływ na podejmowane decyzje osób prowadzących rachunkowość jednostki należy zaliczyć (Kiziukiewicz i Jaworska, 2017).

- możliwości poznawcze,
- motywacje i intencje,
- emocje,
- cechy charakteru.

Na jakość i efektywność pracy wpływają motywacje i intencje osób znajdujących się w przedsiębiorstwie. Podejście do pracy wpływa na metody tworzenia planów i budżetów, a co za tym idzie następnie – na ich kontrolę i prezentację w raportach.

Jednym z najczęstszych błędów decyzyjnych jest dopuszczenie do głosu zbyt wyrazistych emocji podczas procesu podejmowania decyzji. Mogą to być np. strach, złość czy entuzjazm, które zaburzają obiektywność i logiczne myślenie, prowadząc do podejmowania decyzji opartych na impulsie lub przekonaniach osobistych, a nie na racjonalnych analizach danych. Przykładowo menadżer może podjąć decyzję o natychmiastowym zwolnieniu pracownika ze względu na emocjonalną reakcję podczas zaistniałego incydentu, tymczasem powinien przeprowadzić analizę sytu-

acji i przemyśleć motywację jego zachowania, co umożliwiłoby znalezienie zrównoważonego rozwiązania.

Kolejnym często występującym błędem decyzyjnym są uprzedzenia, czyli przyjmowanie pewnych założeń lub opinii na podstawie stereotypów lub wcześniejszych doświadczeń, zamiast skupienia się na faktach i danych. Na przykład kierownik może nieprawidłowo ocenić umiejętności i potencjał pracownika na podstawie jego wieku, płci czy pochodzenia etnicznego, co może prowadzić do podjęcia niesprawiedliwych decyzji lub ograniczania możliwości rozwoju zespołu, które mogłyby wprowadzić nowy pracownik.

Świadomość popełnianych błędów decyzyjnych oraz stosowanie metod korygujących może znacznie poprawić jakość podejmowanych decyzji w obszarze rachunkowości zarządczej. Przykładowymi metodami korygującymi mogą być np. systemy kontroli i dane generowane przez systemy, które umożliwiają analizę decyzji pod kątem emocjonalnych lub awersyjnych reakcji. Jakość podejmowanych decyzji powinna być kluczowym aspektem, motywującym do stosowania przez jednostkę danych, które są generowane, a nie tworzone przez pojedyncze osoby lub grupy.

Rola zaangażowania pracowników łączy się z potrzebą utrzymania wartościowych pracowników, którzy powinni identyfikować się nie tylko ze swoją pracą, ale również ze swoim przedsiębiorstwem, aby chcieli w nim pozostać na dłuższy okres. W tej koncepcji cele strategiczne oraz wartości pracowników i pracodawców powinny się pokrywać, a wkład pracy należy odpowiednio wynagradzać.

Zarządzanie przez zaangażowanie umożliwia rozwój innowacyjności przedsiębiorstwa, poprawę jakości produktów oraz zadowolenie klientów, co pozycjonuje przedsiębiorstwo wyżej na rynku niż tylko jego sama produktywność. Skutkuje to zmniejszeniem kosztów kontroli pracowników, którzy nie są zobowiązani do sztywnego trzymania się procedur, lecz kierownictwo stawia na własną inwencję w dążeniu do celów i umiejętność współpracy z innymi osobami i wydziałami. Kluczowe jest dla zespołu dążenie do zadowolenia odbiorców przez usprawnianie ich obsługi oraz zwiększanie jakości produktów lub usług. Pracownicy mają szeroki zakres kompetencji oraz otrzymują różnorodne zadania do wykonania, co skutkuje tym, iż przejście na wyższe stanowisko nie jest determinantą rozwoju umiejętności i uprawnień, ponieważ są one ciągle zmieniane, modyfikowane i elastyczne do zmiany przez samych pracowników. Nowy model zarządzania oparty jest na współpracy i integracji jednostek z organizacją (Juchnowicz, 2010, s. 45-55).

4. Zachowania behawioralne a wyniki

Ocena wyników to kluczowy element rachunkowości zarządczej, który ma wpływ na motywację pracowników. Badania wskazują, że regularna i sprawiedliwa ocena osiągnięć pracowników może skutkować zwiększoną motywacją do osiągania celów organizacyjnych (Ittner i Larcker, 2003).

W genezie rachunkowości behawioralnej kluczową rolę odegrało zastosowanie wiedzy psychologicznej do analizy tradycyjnych zagadnień rachunkowości, takich jak

budżetowanie, ocena wyników czy zarządzanie kosztami. Obecnie rachunkowość behawioralna jest rozwijającą się dziedziną i kontynuuje się badania nad wpływem czynników behawioralnych na procesy rachunkowe i zarządcze. Jej geneza jest ściśle związana z rozwojem podejścia łączącego ekonomię, psychologię i rachunkowość.

Badania nad wpływem świadomości błędów na podejmowanie racjonalnych decyzji są istotne dla zrozumienia oddziaływania rozpoznawania własnych błędów na procesy decyzyjne. Z prowadzonych badań w tym obszarze można wyciągnąć kilka kluczowych wniosków dotyczących czynników wpływających na powstawanie błędów:

- Świadomość błędów poprawia procesy decyzyjne – w przeciwdziałaniu błędom poznawczym, motywacyjnym i wynikającym z emocji szczególne znaczenie mają indywidualne cechy człowieka. Powinien on zdawać sobie sprawę z możliwości wystąpienia zniekształceń oraz specyfiki działań, a także umiejętnie rozpoznać kierunek i siłę uprzedzeń w celu doboru odpowiedniej techniki lub metody jej redukcji. Kluczowe pod tym względem są zdolności poznawcze człowieka, które zależą m.in. od jego wiedzy i umiejętności zdobytych podczas nauki na różnych poziomach edukacji oraz w życiu zawodowym (Rutkowska i Przybyszewski, 2015). Świadomość błędów może pomóc w zmniejszeniu powstających błędów systematycznych, które wynikają z przywiązania do pewnych przekonań czy strategii. Osoby, które są zdolne do samokrytyki, mogą skutecznie unikać tych pułapek.
- Budowanie elastyczności decyzyjnej – osoby świadome swoich błędów w zakresie rachunkowości wykazują tendencję do budowania elastyczności decyzyjnej. Polega ona na gotowości dostosowania swoich strategii i podejścia w zależności od zmieniających się warunków, co może prowadzić do optymalnych rezultatów. Osoby rozumiejące swoje ograniczenia i tendencje mogą być bardziej skłonne do analizy danych, poszukiwania różnych scenariuszy i alternatyw. Prowadzi to również do większej otwartości na feedback oraz naukę płynącą ze zdobywanego doświadczenia. Osoby, które akceptują swoje błędy jako naturalną część procesu uczenia się, mogą być bardziej skłonne do korzystania z informacji zwrotnych i doświadczeń przeszłych w celu doskonalenia swoich umiejętności decyzyjnych. Zwiększa się również skłonność do eksperymentowania i podejmowania kontrolowanego ryzyka. Osoby te również podejmują się realizacji nowych strategii oraz niestosowanych wcześniej działań, nawet jeśli wiąże się to z pewnym ryzykiem. Taka eksploatacja nowych ścieżek może zwiększyć elastyczność decyzyjną i umożliwić szybszą adaptację do zmieniających się warunków.
- Wpływ kultury organizacyjnej – kultura organizacyjna według Lisa W. Rue, Peter G. Holland to „zbiór wierzeń, przekonań, szerzących się w firmie, dotyczących tego, jak prowadzić interesy, jak powinni zachowywać się pracownicy i jak powinni być traktowani” (Wudarzewski, 2005). Pracownicy w strukturach tolerancyjnych wobec błędów czują się bardziej swobodnie, aby zgłaszać własne pomyłki

oraz wspólnie poszukiwać możliwych rozwiązań. Zidentyfikowaniu nieprawidłowości pomaga również konstruktywna krytyka, umożliwiającą zauważenie szczegółów sytuacji. Istotna jest również rola przywódcy, który sam przyznaje się do błędów i zachęca innych do dzielenia się swoimi pomyłkami.

Programy edukacyjne i treningowe skoncentrowane na rozwijaniu świadomości błędów mogą przyczynić się do poprawy umiejętności podejmowania decyzji, zwłaszcza w kontekście rachunkowości. W dzisiejszym środowisku biznesowym, gdzie ryzyko i niepewność są nieodłącznymi elementami, umiejętność rozpoznawania i akceptowania własnych błędów staje się kluczowa dla skutecznego zarządzania.

W kontekście zawodowym rozwijanie świadomości błędów może być nie tylko korzystne, ale wręcz niezbędne do osiągania sukcesów. Pracownicy, którzy są świadomi swoich błędów, są bardziej skłonni do refleksji nad własnymi działaniami, analizowania możliwych przyczyn popełnionych pomyłek oraz podejmowania odpowiednich działań naprawczych. W rachunkowości, gdzie precyzja i dokładność są kluczowe, umiejętność rozpoznawania błędów może mieć szczególne znaczenie dla utrzymania jakości informacji finansowych i podejmowania trafnych decyzji. Umiejętność rozpoznawania i akceptacji błędów może przyczynić się do elastyczności, adaptacji i skutecznego zarządzania ryzykiem, co z kolei może przynieść korzyści zarówno dla jednostki, jak i dla organizacji jako całości.

Badania nad wpływem świadomości błędów decyzyjnych na poprawę jakości podejmowanych decyzji w kontekście rachunkowości zarządczej są obszarem badań behawioralnych. Analiza przeprowadzonych badań i literatury ukazuje, że rozwinięta świadomość błędów decyzyjnych może istotnie przyczynić się do usprawnienia procesów decyzyjnych i ograniczenia wpływu czynników behawioralnych.

Badania przeprowadzone przez Bazermana i Moore'a (2009) koncentrują się na identyfikowaniu błędów decyzyjnych popełnianych przez menedżerów. Autorzy podkreślają, że kluczowym etapem w dążeniu do poprawy jakości decyzji jest świadomość tych błędów. Badania wskazują, że menedżerowie, którzy rozpoznają typowe pułapki decyzyjne, takie jak nadmierna pewność siebie czy wpływ uprzedzeń, mają większą tendencję do korzystania z narzędzi naprawczych, takich jak analiza ryzyka, dyskusje grupowe czy konsultacje z ekspertami, aby zniwelować te czynniki i dokonać bardziej racjonalnych decyzji. Edukacja i szkolenia menedżerów w temacie błędów decyzyjnych mogą prowadzić do świadomych procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Poprawa jakości decyzji w firmie może przyczynić się do zwiększenia efektywności operacyjnej, redukcji ryzyka oraz lepszego wykorzystania zasobów.

Badania autorstwa laureatów Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, Daniela Kahnemana i Amosa Tversky'ego (1974), skupiają się na uproszczonych regułach myślenia, które wpływają na oceny i podejmowane decyzje. Przybliżone strategie

myślenia pozwalają na szybkie podejmowanie decyzji w warunkach niepewności oraz ograniczonej wiedzy. Jednak mogą one prowadzić do błędów systematycznych, czyli powtarzalnych odchyień od racjonalnych decyzji. Menedżerowie, księgowi, kontrolerzy mogą lepiej zrozumieć, że na ich procesy podejmowania decyzji wpływają również inne czynniki wykluczające całkowicie racjonalną decyzyjność.

Zaangażowanie stanowi inspirację do badania wielu modeli. Wyniki otrzymane z diagnozy kapitału ludzkiego, kształtowania postaw i zachowań pracowników są cenne dla przedsiębiorstw. Grupa M. Juchniewicza z SGH w Warszawie dokonała pewnych analiz. W jednej z nich diagnozowano zaangażowanie, posługując się badaniami opinii pracowników przeprowadzonymi metodą ankietową. Pracownicy oceniali, w jakim stopniu zgadzają się z zawartymi stwierdzeniami, a ogólny poziom ustalany był według skali. Pracownicy odpowiadający pozytywnie („zdecydowanie” i „raczej tak”) na przynajmniej 80% pytań charakteryzowali się wysokim zaangażowaniem. Pracownicy udzielający pozytywnej odpowiedzi dla 60-80% pytań są pracownikami zaangażowanymi. Przedział 40-50% odpowiada niskiemu poziomowi zaangażowania, a poniżej 40% pozytywnych odpowiedzi oznacza brak zaangażowania pracowników. Zaprezentowana metoda mogłaby być stosowana przez kierowników w celu oceny kapitału ludzkiego, którym dysponuje.

Procesy w organizacjach mogą być ulepszone przez edukację i szkolenia z zakresu świadomości powszechnie występujących pułapek, pozwalając na lepsze oraz szybsze radzenie sobie z występującymi trudnościami, zwłaszcza w obszarze rachunkowości zarządczej.

5. Podsumowanie

Behawioralne aspekty mają istotny wpływ na rachunkowość zarządczą, stwarzając istotne konsekwencje dla organizacji. Skuteczne systemy motywacyjne, eliminacja błędów decyzyjnych bądź sprawiedliwa ocena wyników stanowią obszary, na które należy zwrócić uwagę. Wdrażanie szkoleń i odpowiedniej komunikacji w przedsiębiorstwach może przyczynić się do poprawy ich wydajności poprzez zwiększone zaangażowanie oraz satysfakcję pracowników. Do osiągania wspólnych celów przez zespoły mobilizują skuteczne systemy motywacyjne oraz sprawiedliwa ocena wyników, która jest elementem budowania zaufania i lojalności w organizacji. W rezultacie uwzględnienie behawioralnych aspektów rachunkowości zarządczej może przynieść liczne korzyści, takie jak zwiększona wydajność, zadowolenie pracowników oraz odpowiednie stosunki. Menedżerowie i pracownicy, rozumiejąc potencjalne pułapki, uzyskują narzędzia do skutecznego radzenia sobie z codziennymi wyzwaniami, które niesie za sobą proces podejmowania decyzji w obszarze niepewnego otoczenia biznesowego.

Literatura

- Armstrong M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna.
- Artienewicz, N. (2013). Rachunkowość behawioralna jako interdyscyplinarny nurt rachunkowości i społecznych nauk o zachowaniu. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, SKWP*.
- Bazerman, M. H. i Moore, D. A. (2009). *Judgment in managerial decision making*. Wiley.
- Bąk, M. (2011). Problemy behawioralne w rachunkowości przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, (625).
- Dobja, D. i Kucharczyk, M. (2009). *Rachunkowość zarządcza. Teoria. Praktyka. Aspekty behawioralne*. WAiP.
- Ittner, C. D. i Larcker, D. F. (2003). *Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement*. Harvard Business Review.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie*. PWE.
- Kahneman, D. i Tversky, A. (1974). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New Science, 4157.
- Kiziukiewicz, T. i Jaworska, E. (2017). Obszary oddziaływań behawioralnych na rachunkowość finansową w zarządzaniu. *Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia*, 4(88/1).
- Rutkowska, D. i Przybyszewski, K. (2015). Efekt sformułowania: zaangażowanie poznawczego wysiłku a wpływ kontekstualnych informacji o zysku lub stracie na podejmowanie decyzji. *Psychologia Społeczna*, t. 10, 3(34), 248-265.
- Shields, J. F. (2015). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69.
- Thaler R. i Kahneman D. (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 2.
- Wudarszewski, G. (2005). Konceptualizacja pojęć „kultura organizacyjna” i „klimat organizacyjny”. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, (5).

Behavioral Aspects of Management Accounting – An Analysis of Incentive Systems

Abstract: The chapter focuses on the role of management accounting as a key element of organisational management. It is not only essential for decision-making processes but also plays a fundamental role in motivating employees to achieve specific goals and results. The aim of the study is to identify and characterise the main issues related to management accounting, with particular emphasis on incentive systems, performance evaluation methods, and decision-making errors. The analysis indicates that well-designed incentive systems and conscious management of cognitive biases can significantly enhance the effectiveness of managerial decisions.

Keywords: management accounting, incentive systems, performance evaluation, decision-making errors