

Teorie behawioralne w systemach kontroli zarządzania – psychologiczne podejście do efektywności organizacyjnej

Kinga Mielcarek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: kingaa.mielcarek@gmail.com

Marcelina Wilk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: marcelina.wilk01@wp.pl

Kinga Wróbel

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: kingawrobel5@o2.pl

© 2025 Kinga Mielcarek, Marcelina Wilk, Kinga Wróbel

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: Mielcarek, K., Wilk, M. i Wróbel, K. (2025). Teorie behawioralne w systemach kontroli zarządzania – psychologiczne podejście do efektywności organizacyjnej. W: P. Bednarek (red.), *Rachunkowość zarządcza w erze globalizacji, zrównoważonego rozwoju i nowych technologii* (s. 55-68). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Celem rozdziału jest analiza roli teorii behawioralnych i czynników psychologicznych w systemach kontroli zarządzania. Obiektem badań są współczesne systemy kontroli w przedsiębiorstwach, które uwzględniają aspekty ludzkiego zachowania i psychologii. Opracowanie opiera się na przeglądzie literatury oraz analizie studiów przypadków ilustrujących wpływ czynników behawioralnych na efektywność kontroli. W metodologii zastosowano podejście interdyscyplinarne, integrujące teorie z zakresu psychologii, zarządzania i ekonomii behawioralnej. Analiza obejmuje badania jakościowe takie jak wywiady z menedżerami oraz ilościowe bazujące na danych z ankiet. Wyniki wskazują, że uwzględnienie teorii behawioralnych zwiększa skuteczność systemów oraz poprawia wyniki organizacji. Rozdział podkreśla konieczność uwzględnienia czynnika ludzkiego i zawiera rekomendacje dla menedżerów dotyczące wdrażania elastycznych systemów kontroli.

Słowa kluczowe: teorie behawioralne, psychologia, motywacja, kontrola, zarządzanie

1. Wstęp

W obliczu coraz bardziej zmiennego, wymagającego otoczenia działalności organizacyjnej skuteczne zarządzanie staje się jednym z głównych wyzwań dla współczesnych przedsiębiorstw. Tradycyjne podejścia, oparte głównie na teoriach ekonomicznych i modelach matematycznych, nie zawsze są wystarczające do pełnego zrozumienia i skutecznego kształtowania zachowań pracowników oraz wyników organizacji. W związku z tym coraz większe znaczenie zyskują teorie behawioralne i czynniki psychologiczne w kontekście projektowania i wdrażania systemów kontroli zarządzania.

Teorie behawioralne koncentrują się na badaniu zachowań ludzkich w organizacjach oraz na zrozumieniu, jak różnorodne czynniki psychologiczne wpływają na podejmowanie decyzji i działania pracowników. Teorie motywacji, uczenia się i zachowań organizacyjnych skupiają się na aspektach emocjonalnych, społecznych i psychologicznych ludzkiego zachowania w kontekście pracy i organizacji. Równie istotne są czynniki psychologiczne, takie jak zaufanie, uczciwość, odpowiedzialność oraz normy społeczne, które mają istotny wpływ na kształtowanie zachowań pracowników oraz na efektywność systemów kontroli zarządzania. Zaufanie między pracownikami a zarządzającymi, poczucie odpowiedzialności za własne działania oraz przestrzeganie ustalonych norm społecznych stanowią fundamenty, na których opiera się skuteczna kontrola i zarządzanie w organizacji.

Skuteczna kontrola oznacza zapewnienie, że działania pracowników są zgodne z założonymi celami i standardami organizacji, co umożliwia monitorowanie postępów, identyfikowanie ewentualnych problemów i podejmowanie odpowiednich działań korygujących. Zarządzanie natomiast obejmuje proces planowania, organizowania, prowadzenia oraz kontroli zasobów organizacji w celu osiągnięcia określonych celów. W rezultacie skuteczna kontrola i zarządzanie powinny prowadzić do optymalizacji wydajności, zwiększenia konkurencyjności oraz budowania trwałych relacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

W rozdziale skupiono się na analizie roli teorii behawioralnych oraz czynników psychologicznych w projektowaniu i skuteczności systemów kontroli zarządzania. Posługując się przeglądem literatury naukowej, badaniami ankietowymi oraz zebranymi danymi empirycznymi, dążono do lepszego zrozumienia, jak teorie behawioralne i czynniki psychologiczne kształtują zachowania pracowników oraz wyniki organizacji w kontekście zarządzania. Celem pracy jest identyfikacja kluczowych elementów, które należy uwzględnić przy projektowaniu i wdrażaniu systemów kontroli zarządzania, aby maksymalnie wykorzystać potencjał ludzki i osiągnąć sukces organizacyjny (Kokiel, 2014, s. 9).

2. Teorie behawioralne w zarządzaniu

2.1. Teoria behawioralna jako kontekst zarządzania

Teoria behawioralna stanowi istotny kontekst zarządzania, wprowadzając interdyscyplinarny sposób myślenia o zachowaniach ludzkich w organizacjach. Zamiast skupiać się wyłącznie na racjonalnych decyzjach opartych na optymalizacji korzyści, teoria behawioralna kładzie nacisk na czynniki psychologiczne, społeczne i emocjonalne, które wpływają na proces podejmowania decyzji (Robbins i Judge, 2012, s. 258-265).

2.2. Podstawy teorii behawioralnych

U podstaw teorii behawioralnych leży analiza ludzkiego zachowania w kontekście bodźców i reakcji. Behawioryści, tacy jak J. B. Watson czy B. F. Skinner, eksplorowali mechanizmy uczenia się i sposób, w jaki bodźce zewnętrzne wpływają na działania człowieka. Watson, pionier behawioryzmu, skoncentrował się na zewnętrznych bodźcach i reakcjach, twierdząc, że zachowanie jest kształtowane poprzez warunkowanie. Skinner natomiast opracował koncepcję operantowego warunkowania, gdzie zachowanie jest wzmacniane lub osłabiane poprzez konsekwencje, które występują po jego wykonaniu. W kontekście behawioryzmu operantowe warunkowanie to proces, w którym zachowanie jest kształtowane poprzez nagradzanie pożądanых zachowań lub karanie tych niepożądanych. Koncepcja ta odegrała istotną rolę w zrozumieniu mechanizmów uczenia się i formowania zachowania. Stopniowo teoria ewoluowała, uwzględniając również aspekty poznawcze i emocjonalne w podejmowaniu decyzji. Poza już wymienionymi psychologami, inni badacze, tacy jak Edward C. Tolman, wprowadzili elementy poznawcze do behawioryzmu, kładąc nacisk na istnienie wewnętrznych reprezentacji i celów jako czynników kształtujących zachowanie. Ta różnorodność podejść do behawioryzmu przyczyniła się do jego rozwoju i wpłynęła na powstanie interdyscyplinarnych dziedzin, takich jak ekonomia behawioralna czy psychologia poznawcza (Biela, 2011, s. 33-37).

2.3. Ekonomia behawioralna jako studium zachowań gospodarczych

Ekonomia behawioralna to obszar badawczy, który analizuje zachowania gospodarcze podmiotów w kontekście czynników behawioralnych. Zamiast zakładać, że ludzie zawsze podejmują decyzje racjonalne, ekonomia behawioralna bada, jak ludzkie ograniczenia poznawcze i emocjonalne wpływają na wybory konsumenckie, inwestycyjne czy podatkowe. Jest to interdyscyplinarna dziedzina, łącząca ekonomię z psychologią, socjologią i naukami o zarządzaniu (Thaler, 2018).

3. Czynniki psychologiczne w zarządzaniu

Czynniki psychologiczne stanowią istotny kontekst zarządzania organizacją, ponieważ wpływają na zachowania pracowników, interakcje między nimi oraz procesy podejmowania decyzji. Zrozumienie tych czynników pozwala menedżerom lepiej przewidywać i reagować na różne sytuacje w miejscu pracy. Czynniki psychologiczne obejmują motywację, percepcję, konflikty, stres oraz zachowania organizacyjne, które są kluczowymi elementami składowymi organizacji i efektywności pracy.

Tabela 1. Czynniki psychologiczne w zarządzaniu

Czynnik psychologiczny	Wpływ na kształtowanie systemów kontroli zarządzania	Przykład
Komunikacja	Skuteczna komunikacja umożliwia przekazywanie informacji, wyznaczanie celów i monitorowanie postępów.	Wprowadzenie systemu regularnych spotkań zespołowych, stworzenie platformy online do dzielenia się informacjami, przeprowadzanie indywidualnych spotkań z pracownikami.
Budowanie zaufania	Zwiększa efektywność kontroli poprzez budowanie pozytywnych relacji z pracownikami i partnerami biznesowymi.	Ustanowienie procedur opartych na zaufaniu.
Rozwiązywanie konfliktów	Ułatwia skuteczną implementację systemów kontroli, zapewnia stabilność i harmonię w zespole.	Organizacja szkoleń z zakresu negocjacji i mediacji.
Motywacja i angażowanie pracowników	Poprawia wydajność pracowników poprzez zachęcanie ich do aktywnego uczestnictwa w realizacji celów organizacji oraz motywowania ich do nieustannego doskonalenia się.	Wprowadzenie systemu nagród i uznania za osiągnięcia, organizacja wydarzeń integracyjnych dla zespołu.
Stres i zarządzanie emocjami	Zmniejsza ryzyko błędów i niedociągnięć, które mogą wystąpić w wyniku negatywnych skutków stresu i niewłaściwego zarządzania emocjami.	Wdrożenie programu wsparcia psychologicznego dla pracowników, organizacja warsztatów z zakresu zarządzania stresem.
Adaptacja do zmian	Umożliwia organizacji dostosowanie się do nowych i szybkich zmian na rynku poprzez elastyczne podejście do zarządzania i kontrolowania procesów.	Organizacja szkoleń z zakresu adaptacji do zmian.
Zarządzanie różnorodnością kulturową	Ułatwia adaptację systemów kontroli do specyfiki środowiska pracy.	Wprowadzenie szkoleń z zakresu tolerancji i zrozumienia różnorodności kulturowej.
Zarządzanie zespołem	Umożliwia skuteczne koordynowanie działań pracowników i monitorowanie ich pracy.	Organizacja warsztatów rozwojowych dla liderów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Biesok i Wyród-Wróbel, 2021).

Tabela 1 prezentuje główne czynniki psychologiczne w zarządzaniu oraz ich wpływ na kształtowanie systemów kontroli zarządzania. Każdy z tych czynników odgrywa istotną rolę w efektywnym zarządzaniu organizacją, wpływając nie tylko na interakcje międzyludzkie, ale także na skuteczność strategii zarządzania i realizację celów. Przykłady zostały dodane, aby zobrazować praktyczne zastosowanie tych czynników w kontekście zarządzania.

4. Wpływ czynników psychologicznych i teorii behawioralnych na kształtowanie zachowań pracowników

Współczesne podejścia do zarządzania coraz częściej kładą nacisk na zrozumienie psychologicznych i behawioralnych mechanizmów motywacyjnych oraz ich wpływ na efektywność systemów kontroli zarządzania. Teoria oczekiwań i teoria potrzeb Maslowa są kluczowymi teoriami psychologicznymi, które mogą być użyteczne w kontekście kształtowania tych systemów.

4.1. Teoria oczekiwań w kontekście zarządzania

Teoria oczekiwań zakłada, że ludzie podejmują decyzje na podstawie swoich oczekiwań co do rezultatów podejmowanych działań oraz ich wartości. W kontekście zarządzania teoria ta może być stosowana do analizy, w jaki sposób pracownicy oceniają związki między swoimi wysiłkami, wydajnością a wynikami, takimi jak nagrody czy awanse. Jeśli pracownicy wierzą, że ich wysiłki będą nagradzane adekwatnie do osiągniętych wyników, mogą być bardziej skłonni do zaangażowania się w zadania i wykazywania wysokiej wydajności. W rezultacie systemy kontroli zarządzania powinny uwzględniać te oczekiwania poprzez klarowne określenie kryteriów oceny oraz nagradzanie osiągnięć zgodnie z tymi kryteriami.

4.2. Teoria potrzeb Maslowa a zarządzanie

Hierarchia potrzeb według Maslowa obejmuje pięć poziomów, poczynając od potrzeb fizjologicznych, przez potrzebę bezpieczeństwa, potrzebę przynależności, potrzebę uznania aż po potrzebę samorealizacji. W kontekście zarządzania systemy kontroli powinny uwzględniać te potrzeby poprzez tworzenie warunków pracy sprzyjających ich zaspokojeniu. Na przykład zapewnienie bezpiecznego i stabilnego środowiska pracy może przyczynić się do zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa, a promowanie współpracy i integracji w zespole może zaspokoić potrzebę przynależności. Systemy nagradzania i awansowania powinny być również związane z potrzebami uznania i samorealizacji, zachęcając pracowników do osiągania wyższych poziomów zaangażowania.

Zrozumienie teorii behawioralnych i psychologicznych jest kluczowe dla skutecznego kształtowania systemów kontroli zarządzania. Poprzez uwzględnienie

oczekiwań, potrzeb i mechanizmów motywacyjnych pracowników można stworzyć systemy, które sprzyjają osiąganiu celów organizacyjnych oraz zaspokajają indywidualne potrzeby i motywacje pracowników (Miler-Zawodniak, 2012).

5. Perspektywy menadżera dotyczące wpływu teorii behawioralnych i czynników psychologicznych w kształtowaniu systemów kontroli zarządzania

W ramach badań autorki przeprowadziły wywiad z menedżerem hotelu, który podzielił się swoimi spostrzeżeniami na temat roli teorii behawioralnych i czynników psychologicznych w kształtowaniu systemu kontroli zarządzania. Dowiedziano się się, jak ocenia skuteczność tych systemów, jakie korzyści płyną z uwzględnienia perspektywy behawioralnej oraz jakie wyzwania napotyka w procesie ich projektowania. Poprzez praktyczne przykłady i refleksje można było szerzej spojrzeć na dany problem. Przebieg wywiadu wyglądał następująco:

Pytanie: *W jaki sposób ocenia Pan/Pani skuteczność systemów kontroli zarządzania, biorąc pod uwagę aspekty behawioralne i psychologiczne?*

Odpowiedź: Istotnym aspektem skuteczności systemów kontroli zarządzania jest uwzględnienie zachowań i motywacji ludzi pracujących w organizacji. Oceniamy to nie tylko przez ilość zgromadzonych danych czy wskaźników finansowych, ale także poprzez zrozumienie, jak pracownicy reagują na te systemy i czy motywują ich do działania. Często przekłada się to na analizę zaangażowania, satysfakcji zawodowej czy nawet poziomu stresu w związku z kontrolą.

Pytanie: *Czy istnieją konkretne przykłady, które Pan/Pani mógłby/mogłaby podać, ilustrujące rolę teorii behawioralnych w projektowaniu systemów kontroli zarządzania?*

Odpowiedź: Oczywiście. Na przykład przy projektowaniu systemu kontroli godzin pracy personelu hotelowego zastosowaliśmy teorię motywacji, aby zrozumieć, jakie bodźce wpłyną na punktualność i wydajność pracowników. Opracowaliśmy system nagród i uznania, który uwzględniał nie tylko aspekty finansowe, ale także potrzeby psychospołeczne pracowników, co zaowocowało zauważalnym wzrostem zaangażowania i efektywności.

Pytanie: *Jakie są korzyści płynące z uwzględnienia perspektywy behawioralnej podczas projektowania systemów kontroli zarządzania?*

Odpowiedź: Uwzględnienie perspektywy behawioralnej pozwala nam lepiej zrozumieć, dlaczego ludzie reagują tak, a nie inaczej na narzędzia kontroli. Dzięki temu możemy projektować systemy, które są bardziej efektywne i akceptowane przez pracowników. Ponadto skupienie się na motywacjach i potrzebach pracowników może przekładać się na zwiększenie zaangażowania, lojalności oraz poprawę atmosfery pracy.

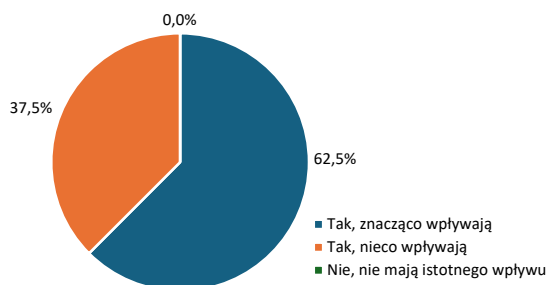
Pytanie: *Jakie są główne wyzwania związane z uwzględnianiem czynników psychologicznych podczas opracowywania systemów kontroli zarządzania?*

Odpowiedź: Głównym wyzwaniem jest zapewnienie równowagi między kontrolą a autonomią pracowników. Nadmierne ograniczenia mogą prowadzić do frustracji i oporu, podczas gdy zbyt luźne podejście może wpływać na brak odpowiedzialności i spadek efektywności. Ponad-

to konieczne jest ciągłe monitorowanie i dostosowywanie systemów kontroli do zmieniających się potrzeb i oczekiwań pracowników, co wymaga elastyczności i otwartości na feedback.

Odpowiedzi uzyskane podczas wywiadu z menedżerem hotelu wyraźnie podkreślają znaczenie teorii behawioralnych i czynników psychologicznych w kształtowaniu systemów kontroli zarządzania. Zrozumienie motywacji, potrzeb i reakcji pracowników jest kluczowe dla skutecznego projektowania tych systemów. Analiza zachowań pracowników oraz uwzględnienie ich perspektywy psychologicznej pozwala na stworzenie bardziej efektywnych i akceptowanych przez pracowników rozwiązań. Na przykład projektowanie systemów kontroli godzin pracy uwzględniających motywację pracowników przyczyniło się do wzrostu zaangażowania i efektywności. Wnioski płynące z wywiadu wskazują na kilka istotnych punktów. Po pierwsze skuteczne systemy kontroli zarządzania powinny uwzględniać nie tylko aspekty liczbowe, ale także psychospołeczne. Po drugie równowaga między kontrolą a autonomią pracowników jest kluczowa dla zapewnienia skuteczności i akceptacji systemów kontroli. Po trzecie, konieczne jest ciągłe dostosowywanie tych systemów do zmieniających się potrzeb i oczekiwań pracowników. Wnioski te sugerują, że rola teorii behawioralnych i czynników psychologicznych w kształtowaniu systemów kontroli zarządzania jest niezwykle istotna. Projektowanie tych systemów powinno uwzględniać nie tylko cele organizacji, ale także motywację i potrzeby pracowników, co przyczyni się do zwiększenia zaangażowania, efektywności i satysfakcji zawodowej.

Oprócz wywiadu przeprowadzonego z menedżerem hotelu, który podzielił się swoimi spostrzeżeniami na ten temat, przeprowadzono również ankietę wśród pracowników różnych branż. To zestawienie różnorodnych perspektyw pozwoliło na głębsze zrozumienie tematu oraz wyciągnięcie bardziej wszechstronnych wniosków. Ankietą objęto 32 pracowników w wieku 20-30 lat (rys. 1).

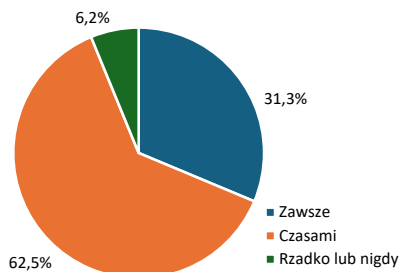


Rys. 1. Wpływ teorii behawioralnych na skuteczność systemów kontroli zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Z odpowiedzi wynika, że teorie behawioralne mają istotny wpływ na skuteczność systemów kontroli zarządzania. Znaczący wpływ zauważony został przez 62,5% respondentów, podczas gdy 37,5% stwierdziło, że teorie te nieco wpływają na efektywność tych systemów. Żadna odpowiedź nie zaprzeczała istotności wpływu tych

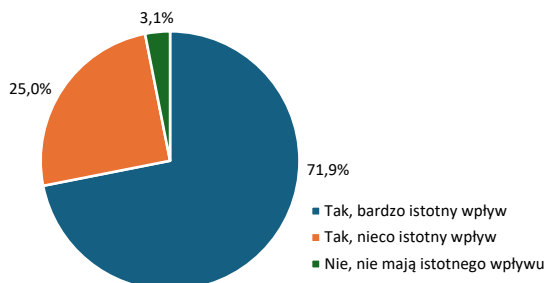
teorii na kontrolę zarządzania. To sugeruje, że zrozumienie zachowań ludzkich i ich wpływu na procesy zarządzania jest kluczowe dla skutecznych systemów kontroli.



Rys. 2. Uwzględnianie aspektów psychologicznych w projektowaniu systemów kontroli zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

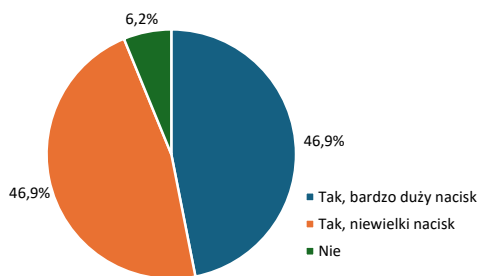
Na podstawie odpowiedzi można wywnioskować, że organizacje podczas projektowania systemów kontroli zarządzania często uwzględniają aspekty psychologiczne, takie jak motywacja i zaufanie. Wskazuje na to fakt, że większość respondentów (93,8%) odpowiedziała, że albo zawsze (31,3%), albo czasami (62,5%) uwzględniają te aspekty. Jedynie niewielki odsetek (6,3%) stwierdził, że rzadko lub nigdy nie biorą ich pod uwagę. Ta tendencja sugeruje rosnącą świadomość znaczenia psychologicznych czynników w efektywnym zarządzaniu i kontroli organizacyjnej.



Rys. 3. Wpływ zaufania na efektywność systemów kontroli zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

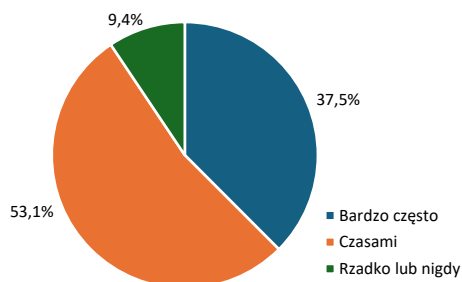
Na podstawie odpowiedzi można stwierdzić, że istnieje powszechne przekonanie o istotnym wpływie zaufania między pracownikami a zarządzającymi na efektywność systemów kontroli zarządzania. Zdecydowana większość respondentów (96,9%) twierdzi, że zaufanie ma istotny wpływ, z czego 71,9% uważa, że jest to bardzo istotne, a 25% uznaje wpływ za nieco istotny. Tylko niewielki odsetek (3,1%) respondentów nie zgadza się z tym poglądem. To sugeruje, że budowanie zaufania między pracownikami a zarządzającymi jest kluczowe dla skuteczności systemów kontroli zarządzania.



Rys. 4. Znaczenie uczciwości i etyki w kontekście systemów kontroli zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

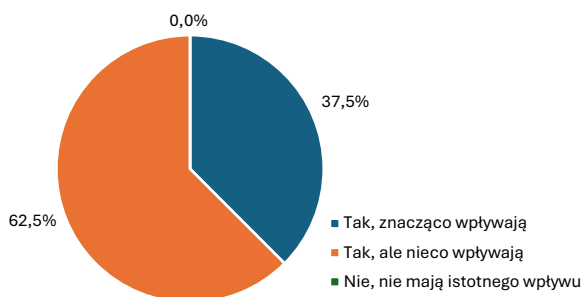
Wyniki sugerują, że organizacje różnie podchodzą do kwestii uczciwości i etyki w kontekście systemów kontroli zarządzania. Równa liczba respondentów (46,9%) stwierdziła, że organizacje kładą duży nacisk lub niewielki nacisk na te wartości. Jednakże istnieje również mniejszy odsetek (6,2%) osób, które twierdzą, że organizacje nie kładą żadnego nacisku na uczciwość i etykę w tym kontekście. Ta rozbieżność sugeruje, że istnieje potrzeba dalszego zrozumienia i promowania uczciwości oraz etyki jako integralnych elementów systemów kontroli zarządzania.



Rys. 5. Promowanie odpowiedzialności pracowników w kontekście systemów kontroli zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

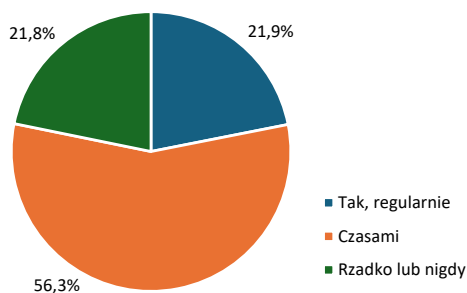
Analiza odpowiedzi sugeruje, że organizacje różnie promują poczucie odpowiedzialności wśród pracowników w kontekście systemów kontroli zarządzania. Większość respondentów (90,6%) wskazała, że organizacje albo bardzo często (37,5%), albo czasami (53,1%) podejmują działania mające na celu promowanie tego poczucia. Jedynie niewielki odsetek (9,4%) respondentów stwierdził, że organizacje rzadko angażują lub nigdy nie angażują się w promowanie odpowiedzialności pracowników w kontekście systemów kontroli zarządzania. To sugeruje, że istnieje rozpoznawalna potrzeba zwiększenia wysiłków w promowaniu poczucia odpowiedzialności w organizacjach.



Rys. 6. Wpływ norm społecznych na skuteczność systemów kontroli zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

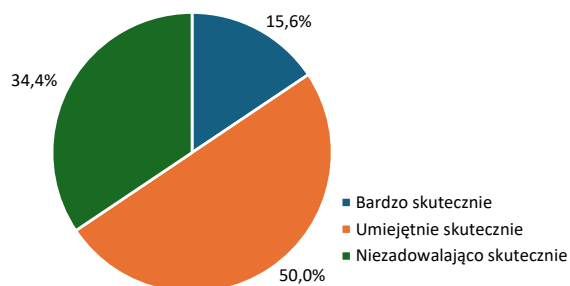
Analiza odpowiedzi wskazuje, że normy społeczne w organizacji mają pewien wpływ na skuteczność systemów kontroli zarządzania. Większość respondentów (62,5%) zgadza się, że normy te wpływają na efektywność tych systemów, choć tylko nieco. Jednakże istnieje również znaczący odsetek (37,5%) respondentów, którzy uważają, że normy społeczne mają znaczący wpływ na skuteczność systemów kontroli zarządzania. Żadna odpowiedź nie zaprzeczała istotności wpływu norm społecznych na te systemy, co sugeruje, że ich uwzględnienie może być kluczowe dla ich efektywności.



Rys. 7. Częstotliwość analiz zachowań pracowników w kontekście systemów kontroli zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

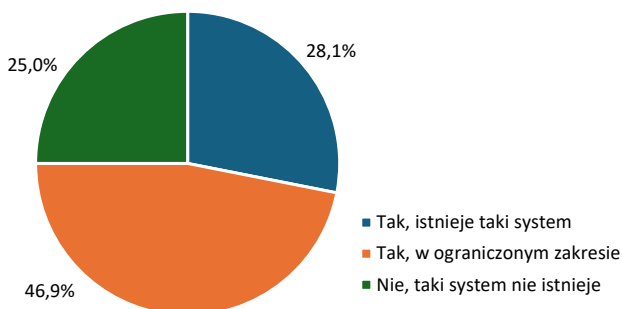
Z odpowiedzi wynika, że organizacje różnie podejmują działania w zakresie przeprowadzania analiz dotyczących zachowań pracowników w kontekście systemów kontroli zarządzania. Większość respondentów (56,3%) stwierdziła, że organizacje czasami przeprowadzają takie analizy, natomiast 21,9% odpowiedziało, że robią to regularnie. Podobny odsetek (21,9%) respondentów zgłosił, że organizacje rzadko lub nigdy nie angażują się w tego rodzaju analizy. Ta rozbieżność sugeruje, że istnieje potrzeba bardziej systematycznego podejścia do analizowania zachowań pracowników w kontekście systemów kontroli zarządzania.



Rys. 8. Ocena skuteczności obecnych systemów kontroli zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

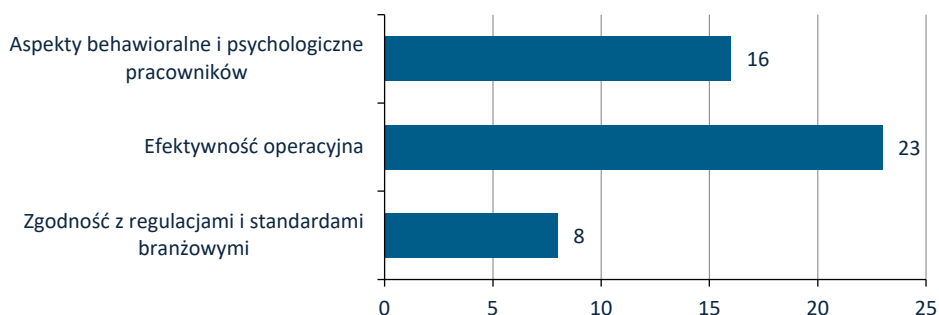
Z odpowiedzi wynika, że ocena skuteczności obecnych systemów kontroli zarządzania w organizacji jest zróżnicowana. Połowa respondentów (50%) uważa, że systemy działają poprawnie, ale nie są idealne, podczas gdy 34,4% stwierdziło, że są one niezadowolająco skuteczne. Jedynie niewielki odsetek (15,6%) respondentów ocenił systemy kontroli zarządzania jako bardzo skuteczne. To sugeruje, że istnieje pole do poprawy w efektywności systemów kontroli zarządzania w organizacji, aby lepiej spełniały one oczekiwania i potrzeby pracowników.



Rys. 9. System nagradzania i motywowania pracowników oparty na osiągnięciach w zakresie kontroli zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Analiza odpowiedzi wskazuje, że większość organizacji ma pewne formy systemów nagradzania i motywowania pracowników oparte na osiągnięciach w zakresie kontroli zarządzania. Większość respondentów (75%) zgłosiła, że taki system istnieje w ich organizacji, przy czym 28,1% odpowiedziało, że istnieje on w pełnym zakresie, a 46,9% w ograniczonym zakresie. Jedynie 25% respondentów stwierdziło, że w ich organizacji nie istnieje taki system. To sugeruje, że większość organizacji dostrzega wartość nagradzania i motywowania pracowników za osiągnięcia w dziedzinie kontroli zarządzania.



Rys. 10. Najważniejsze czynniki przy projektowaniu systemów kontroli zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Z odpowiedzi wynika, że według respondentów najważniejszym czynnikiem przy projektowaniu systemów kontroli zarządzania jest efektywność operacyjna, co wskazały 23 osoby. Aspekty behawioralne i psychologiczne pracowników również zostały uznane za istotne – zgłosiło to 16 osób. Natomiast zgodność z regulacjami i standardami branżowymi została uznana za najmniej istotny czynnik – takiej odpowiedzi udzieliło zaledwie 8 respondentów. To sugeruje, że w projektowaniu systemów kontroli zarządzania kluczowe znaczenie mają efektywność operacyjna oraz zrozumienie aspektów behawioralnych i psychologicznych pracowników.

6. Zakończenie

Badanie roli teorii behawioralnych i czynników psychologicznych w kształtowaniu systemów kontroli zarządzania pozwoliło na głębsze zrozumienie wpływu tych czynników na efektywność organizacji. Teorie behawioralne, takie jak teoria oczekiwań czy teoria potrzeb Masłowa, oraz czynniki psychologiczne, takie jak zaufanie, uczciwość czy odpowiedzialność, odgrywają istotną rolę w projektowaniu, wdrażaniu i ocenie systemów kontroli zarządzania.

Wdrażanie skutecznych systemów kontroli zarządzania wymaga uwzględnienia aspektów zarówno ekonomicznych, jak i behawioralnych oraz psychologicznych. Skupienie się wyłącznie na liczbach i wskaźnikach finansowych może prowadzić do niepełnego zrozumienia zachowań pracowników oraz niedostatecznego uwzględnienia ich motywacji i potrzeb. Dlatego też menedżerowie powinni stosować interdyscyplinarne podejście, które obejmuje teorie zarówno ekonomiczne, jak i behawioralne, aby projektować systemy, które skutecznie motywują pracowników do osiągania celów organizacji.

Wnioski płynące z badań przeprowadzonych w ramach tego projektu potwierdzają, że teorie behawioralne i czynniki psychologiczne mają istotny wpływ na skuteczność systemów kontroli zarządzania. Organizacje coraz częściej uwzględniają te aspekty podczas projektowania systemów kontroli, jednak istnieje również potrze-

ba dalszych działań w celu promowania uczciwości, odpowiedzialności oraz analizy zachowań pracowników. Uwzględnienie tych czynników może przyczynić się do zwiększenia efektywności i akceptacji systemów kontroli zarządzania, co w rezultacie może prowadzić do lepszych wyników organizacji.

Literatura

- Antoszkiewicz, J. D. i Pawlak, Z. (2010). *Techniki menadżerskie – skuteczne zarządzanie firmą*. Wydawnictwo Poltext.
- Biela, A. (2011). *Informacja i decyzja w ekonomii behawioralnej*. Towarzystwo Naukowe Katowickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II.
- Biesok, G. i Wyród-Wróbel, J. (2021). *Człowiek w organizacji – zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*. CeDeWu.
- Kokiel, A. (2014). *Zarządzanie finansami w świetle ekonomii behawioralnej*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Michalski, D. (2020). *Nowoczesne narzędzia kontroli zarządzania w czasach globalnego ryzyka*. Difin.
- Mielcarek, J. (2005). *Paradygmat teorii ograniczeń jako koncepcji rachunkowości zarządczej*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Miler-Zawodniak, A. (2012). Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji. *Muzeum Historii Polski. Zeszyty Naukowe*, (4).
- Nowakowska-Grunt, J. (2016). *Zarządzanie organizacjami w przestrzeni publiczno-prywatnej*. Wydawnictwo Naukowe Sophia.
- Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2012). *Zachowania w organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Terelak, J. F. (2005). *Psychologia organizacji i zarządzania*. Difin.
- Thaler, R. H. (2018). *Zachowania niepoprawne: tworzenie ekonomii behawioralnej*. Media Rodzina.
- Wnuk-Pel, T. (2017). *Controlling operacyjny*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Wyród-Wróbel, J. (2021). *Człowiek w organizacji – zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*. CeDeWu.
- Zawadzka, A. M. (2010). *Psychologia zarządzania w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zawiślińska, I. i Rysiński, M. (2020). *Audyt i kontrola zarządcza: analiza wybranych zagadnień*. Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Zielonka, P. (2021). *Punkt odniesienia – rzecz o motywacyjnych i poznawczych inklinacjach ekonomii behawioralnej*. CeDeWu.

The Role of Behavioural Theories and Psychological Factors in Shaping Management Control Systems

Abstract: The aim of this study is to analyse the role of behavioural theories and psychological factors in management control systems. The object of research are modern management control systems in enterprises, which take into account aspects of human behaviour and psychology. The paper is based on a literature review and empirical analysis of selected case studies that illustrate the impact of behavioural factors on the effectiveness of management control. The research methodology employed an interdisciplinary approach, integrating theories from psychology, management, and behavioural economics. Empirical analysis includes both qualitative research, such as interviews with

managers, and quantitative research based on survey data. The most important results indicate that taking into account behavioural theories in the design of management control systems leads to an increase in their effectiveness. Factors such as employee motivation and attitudes are crucial. The conclusions suggest that the integration of psychological aspects with traditional control techniques can significantly improve organisational performance, leading to better adaptation of control systems to the actual needs and behaviour of employees. This work expands knowledge about effective management, emphasising the need to take into account the human factor in control processes. It contains practical recommendations for managers regarding the implementation of flexible control systems adapted to employee behaviour.

Keywords: behavioural theories, psychology, motivation, control, management