

Jak psychologia behawioralna może wspierać rachunkowość zarządczą?

Szymon Arciemowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: 188116@student.ue.wroc.pl

Wiktor Kukiełka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: 188131@student.ue.wroc.pl

Tomasz Pater

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: 188162@student.ue.wroc.pl

© 2025 Szymon Arciemowicz, Wiktor Kukiełka, Tomasz Pater

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: Arciemowicz, S., Kukiełka, W. i Pater, T. (2025). Jak psychologia behawioralna może wspierać rachunkowość zarządczą?. W: P. Bednarek (red.), *Rachunkowość zarządcza w erze globalizacji, zrównoważonego rozwoju i nowych technologii* (s. 84-96). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Psychologia behawioralna, zajmująca się badaniem wpływu czynników środowiskowych na zachowania człowieka, może mieć odzwierciedlenie w rachunkowości zarządczej. Jedną z głównych funkcji rachunkowości jest funkcja informacyjna, którą można potraktować jako bodziec, który zależnie od treści przekazywanej informacji oraz grupy odbiorców może wpłynąć na ich zachowanie. Celem artykułu jest próba zinterpretowania, jak zrozumienie reakcji na bodźce zewnętrzne może usprawnić efektywność przekazywanych informacji. W pracy zastosowano następujące metody badawcze: analiza literatury przedmiotu, analiza źródeł internetowych, analiza materiałów wewnętrznych oraz dedukcja.

Słowa kluczowe: motywacja, błędy decyzyjne, wpływ informacji na podejmowanie decyzji, psychologia behawioralna, rachunkowość zarządcza

1. Wstęp

Rachunkowość zarządcza odgrywa kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji w organizacjach, dostarczając niezbędnych informacji finansowych i niefinansowych. Aspekty psychologii behawioralnej mówią o tym, jak te informacje będą odbierane, interpretowane oraz wykorzystywane przez grupę odbiorców. Jest to bardzo ważne, ponieważ w organizacji to przeważnie odbiorcy informacji mają wpływ na jej przyszłość, są to głównie interesariusze wewnętrzni, czyli zarząd. W pracy zastosowano następujące metody badawcze: analiza literatury przedmiotu, analiza źródeł internetowych, analiza materiałów wewnętrznych oraz dedukcja.

Rachunkowość „jest zwieńczeniem aktywności człowieka w sferze myśli i działań; zwieńczeniem tej aktywności są raporty finansowe, zestawienia liczbowe, różnego rodzaju kalkulacje przydatne, a nawet niezbędne w podejmowaniu decyzji ekonomicznych” (Artienwicz, 2013, s. 7). Jednak człowiek nie zawsze podejmuje racjonalną decyzję, opierając się na przedstawionych mu danych, wpływ bowiem mają również emocje, uprzedzenia oraz etyka.

2. Istota behawioryzmu

Behawioryzm jest kierunkiem psychologii, który skupia się na przyczynowo-skutkowej obserwacji w celu zrozumienia zachowań ludzi i zwierząt. Bada jednostki, opierając się na przekonaniu, że wszystkie zachowania są wynikiem uczenia się poprzez interakcję z otoczeniem.

2.1. Warunkowanie klasyczne

Przeprowadzając badania na psach, Iwan Pawłow doszedł do wniosku, że ślinotok jest u nich procesem odruchowym i występuje automatycznie w odpowiedzi na określony bodziec i nie jest świadomie kontrolowany. Psy reagowały nie tylko na sam widok jedzenia, ale również na zapach czy widok białych fartuchów, w których ludzie podawali im jedzenie. U ludzi występuje podobny mechanizm, dlatego trzeba wziąć pod uwagę, że niektóre decyzje, reakcje na bodźce mogą być poza kontrolą – można nawet nie zdawać sobie sprawy, że reakcja wystąpiła.

Wykorzystywanie neutralnego bodźca będzie wywoływać określoną reakcję, co może posłużyć do manipulacji poprzez tworzenie pozytywnych lub negatywnych skojarzeń. Przykładowo w reklamach występuje znana osoba, dzięki czemu reklamowany produkt kojarzy się pozytywnie.

2.2. Warunkowanie operantowe

Badania przeprowadzone przez Skinnera miały następujący przebieg: „Poprzez wyanalazek, który wyposażony został w druty umieszczone na podłodze, dostarczał zwierzętom kary (lekkich wstrząsów), a także nagrody, którymi były małe pigułki

z pokarmem. Dodatkowo w urzędzeniu znajdowała się dźwignia, dzięki której zwierzęta, naciskając ją, mogły otrzymać nagrodę lub uniknąć kary” (Encyklopedia Zarządzania, b.d.c). Stworzona przez Skinnera teoria towarzyszy nam przez całe życie – przyzwyczajają nas do tego, że za pożądane zachowania oczekujemy nagrody, staramy się zaś wystrzegać zachowań niepożądanych, żeby uniknąć kary. Jeżeli osoby są rzadziej nagradzane, mogą czuć frustrację i nie angażować się przez to w powierzone zadania.

3. Rachunkowość zarządcza

3.1. Istota rachunkowości zarządczej

Rachunkowość zarządcza jest podsystemem rachunkowości, którego zadaniem jest pozyskiwanie, przetwarzanie, analiza oraz dostarczenie informacji finansowych i niefinansowych uprawnionym jednostkom wewnętrznym z przedsiębiorstwa, co usprawnia podejmowanie decyzji zarządczych. Informacje są zindywidualizowane i dostosowane do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa, w zależności od kompetencji pracowników i zarządu, umiejętności oraz możliwości wykorzystania informacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Wykorzystywane są w celu usprawnienia wykonywania zadań, rozwiązywania problemów, dostosowywania budżetów oraz kontroli procesów. Zdaniem Sadowskiej (2018, s. 229): „Informacja to zinterpretowane dane (...), informacja jest zbiorem wiadomości o faktach, zdarzeniach, działaniach, przedstawiona jest w takiej formie, która pozwala decydentowi odnieść się do danej sytuacji oraz determinuje najlepsze – efektywne i skuteczne podejmowanie decyzji zarządczych”. System informacji powinien cechować się:

- niezawodnością interpretowaną jako zdolność do spełniania stawianych wymagań,
- elastycznością – łatwością przystosowywania się do nowych warunków,
- wydajnością – dążeniem do maksymalizacji opłacalności, efektów lub zysków w stosunku do włożonej pracy czy poniesionych kosztów.

Poprawne dostosowanie funkcji komunikacyjnej między zarządem a interesariuszami do potrzeb zarządzających organizacją przekłada się na polepszenie wykonywania zadań, takich jak:

- Podejmowanie decyzji zarówno operacyjnych (kontrola kosztów, zarządzanie zapasami), jak i strategicznych (inwestycje, rozwój nowych produktów).
- Analiza kosztów – identyfikacja kosztów bezpośrednich i pośrednich oraz analiza ich struktury i źródła. Pozwala to na przypisanie kosztów do poszczególnych działań i produktów.
- Wspomaganie zarządzania zasobami – optymalizacja wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, takich jak kapitał ludzki, kapitał, materiały, dzięki czemu zasoby są użytkowane efektywniej.

3.2. Funkcje rachunkowości zarządczej

Oprócz funkcji komunikacyjnej, poruszonej szerzej w poprzednim punkcie, rachunkowość zarządcza wspiera prowadzenie organizacji na dodatkowe sposoby – poprzez funkcje, takie jak:

- Funkcja planistyczna – polega na dostarczaniu informacji zmniejszających stopień ryzyka przy dokonywaniu wyboru; rachunkowość zarządcza dostarcza danych, potrzebnych do podejmowania decyzji w procesie zarządzania jednostką, pomaga zbudować wzorce kosztów stanowiące podstawę oceny podjętych działań. Przekłada się to na dokładniejsze tworzenie planów krótko- i długoterminowych poprzez planowanie zasobów, wyznaczanie celów oraz określanie strategii działania, dzięki czemu jest większe prawdopodobieństwo powodzenia planu.
- Funkcja kontrolna – sprawdzanie planów, porównywanie stanu faktycznego ze stanem planowanym, co umożliwia identyfikację miejsca powstawania hipotetycznych odchyłeń, przyczyn i osób za nie odpowiedzialnych. Zabiegi takie są potrzebne w korygowaniu tych odchyłeń oraz eliminowaniu ich w przyszłych projektach.
- Funkcja organizacyjna – wskazuje zadania i kompetencje decyzyjne kierowników i współpracowników, zakreśla również granicę pomiędzy ośrodkami odpowiedzialności. Dzięki temu współpracująca grupa i wyposażenie przekazane do dążenia do określonego celu, takie jak aktywa i kapitał ludzki, będzie pracować efektywniej, unikając nieudolności i dezorganizacji.
- Funkcja motywacyjna – „działania polegające na uświadamianiu zarządzającym na przykład lepszego sposobu alokacji zasobów mające na celu wzrost efektywności ich wykorzystania i dążenie do osiągnięcia założeń określonych w budżetach operacyjnych; aktywizacja uczestników procesu zarządzania poprzez edukację w zakresie samej rachunkowości zarządczej, jak również w zakresie finansów, prawa, przewidywania i oceny ryzyka, zarządzania strategicznego” (Baran, 2011, s. 20). Można wykorzystać tę funkcję do wzmocnienia zaangażowania pracowników poprzez przykładowe premiowanie osiągnięć, co przekłada się na potencjalnie lepsze wyniki oraz satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy.

4. Psychologia behawioralna w naukach ekonomicznych

Behawioryzm jest konceptem pochodzącym z psychologii, dziedziny naukowej badającej zachowania człowieka i jego procesy psychiczne, czyli procesy umysłowe, emocjonalne i motywacyjne. Występuje on również w naukach ekonomicznych, takich jak rachunkowość, w postaci rachunkowości behawioralnej. „Rachunkowość behawioralna zajmuje się badaniem wpływu psychologicznych aspektów zachowania ludzkiego na procesy realizowane w zakresie rachunkowości. Dotyczą one roli osób w przetwarzaniu informacji z rachunkowości i ich stosunku do podejmowania decyzji.”

„[...] Początkowe badania behawioryzmu skupiały się na rachunkowości zarządczej i koncentrowały się na wpływie budżetowania na postawy pracowników, w szczególności relacji między procesem tworzenia budżetu a zachowaniem ludzkim. Wiązały się z badaniem aspektów motywacji, udziału w procesie tworzenia i realizacji budżetu oraz przywództwa” (Jaworska, 2014, s.51). Badania, o których mowa, miały miejsce w latach 50. XX wieku i były prowadzone przez C. Argyrisa.

4.1. Problemy psychologii behawioralnej w rachunkowości zarządczej

Pracownicy, będąc kluczowymi uczestnikami systemu rachunkowości zarządczej, są odpowiedzialni za podejmowanie decyzji, które kształtują wyniki finansowe przedsiębiorstwa, takie jak zyski i straty. Ich działania i decyzje mają bezpośredni wpływ na kondycję finansową firmy, dlatego istotne jest, aby byli świadomi potencjalnych psychologicznych problemów behawioralnych, które mogą wpływać na ich decyzje. Aby zrozumieć postępowanie pracowników, istotne jest, aby poznać wszystkie etapy procesu podjęcia przez nich ostatecznej decyzji finansowej. Odpowiedzialne są: motywacje, umiejętności, wiedza jak i ich preferencje. „Aspektem behawioralnym podlegają kwestie dotyczące przede wszystkim klasyfikacji kosztów, metod pomiaru kosztów oraz zarządzania kosztami. Szczególnie należy zwrócić uwagę na te wielkości i procesy, których ustalenie jest uzależnione od osobistej oceny kadry zarządzającej” (Bąk, 2011, s. 58). W tab. 1 zaprezentowane zostały wybrane aspekty rachunkowości zarządczej, w których pojawiają się problemy behawioralne.

Tabela 1. Wybrane aspekty rachunkowości zarządczej a aspekty behawioralne

Rachunkowość zarządcza	
Wybrane aspekty	Problemy behawioralne
Koszty stałe i zmienne	Podział na koszty stałe i zmienne ma charakter subiektywny. Kształtowanie ich struktury bywa problematyczne. Pożądany efekt to ograniczenie kosztów stałych w ogólnej sumie kosztów.
Relacje międzywydziałowe	Współpraca (konkurencja) między wydziałami dotyczy głównie alokacji kosztów i zarządzania kosztami wspólnymi. Występują wyizolowane i niewyizolowane alokacje kosztów.
Ustalanie kosztów produkcji	Poszukiwanie odpowiedniego rachunku kosztów do zastosowania w firmie. Menedżerowie są zainteresowani głównie dobrymi wynikami swoich wydziałów, a nie zawyżaniem kosztów produkcji.
Budżetowanie	Opracowany budżet nie może być fikcyjnym zbiorem, który ma zaspokoić dążenia kierownictwa do określonego celu. Nie może też być zaniżany pod kątem zaplanowanych obrotów i wyników. Nierealny budżet zniechęca pracowników i menedżerów. Zaniżanie budżetu w celu zwiększenia „bezpieczeństwa” kierowników średniego i niższego szczebla może spowodować niepełne wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa. Istotne są negocjacje budżetowe.

Rachunkowość zarządcza	
Wybrane aspekty	Problemy behawioralne
Rachunek kosztów działań	W dużych i nowoczesnych przedsiębiorstwach współczesne rachunki kosztów wypierają ich tradycyjne formy. Rachunek kosztów działań umożliwia m.in.: uświadomienie, że celem kontroli nie powinny być same koszty, ale czynniki je wywołujące; podział kosztów powinien uwzględniać ich faktyczny wpływ na koszt produktu.
Cele zarządzających	Zarządzający dążą do optymalnego wykorzystania zasobów i ograniczenia ich zużycie.
Ocena i kontrola menedżerów	Dotyczą aspektów moralno-behawioralnych. Są powiązane z ich wynagradzaniem. Ocena powinna dotyczyć tylko tych wielkości i decyzji, na które oni mają wpływ.
Wynagrodzenie menedżerów	Wysokość wynagrodzenia motywuje menedżerów do podejmowania korzystnych decyzji na rzecz firmy.
Wybór pracowników	Analizowanie umiejętności, wiedzy i cech charakteru pod kątem przyszłej, wykonywanej pracy. Ocena pracownika może być dokonana pod względem oczekiwań osoby oceniającej, nie zawsze zgodnych z wymogami istotnymi dla danego miejsca pracy. Zatrudniony pracownik zgadza się na zatrudnienie, ponieważ maksymalizuje swoją funkcję użyteczności, ale maksymalizacja prywatnej użyteczności wcale nie musi odpowiadać maksymalizacji użyteczności zatrudnionego.
Spółeczna odpowiedzialność organizacji	Budowa relacji z otoczeniem przez pracowników.
Etyka w biznesie	Nieuczciwe działania przy podejmowaniu decyzji zarządczych.
Jakość	Czynniki jakościowe mają coraz większy wpływ na podejmowane decyzje.
Ochrona środowiska	Decyzje w zakresie ochrony środowiska zależą od etyki i odpowiedzialności zarządu oraz udziałowców (wypłacać wyższe dywidendy czy przeznaczać zyski na nowe procesy technologiczne?). Koszty ekologiczne mogą mieć wpływ na strukturę produkcji, wybór technologii, kształtowanie kosztów docelowych.

Źródło: (Bąk, 2011, s. 57).

4.2. Formułowanie i podejmowanie osądów w rachunkowości behawioralnej

„Wpływ psychologicznych aspektów ludzkiego zachowania na działania w zakresie rachunkowości jest przedmiotem badań rachunkowości behawioralnej. Wśród obszarów badań zachowań istotne znaczenie mają procesy poznawcze. W skomplikowanej rzeczywistości, na potrzeby szybkiego i efektywnego myślenia, umysł człowieka często wybiera drogę «na skróty». Korzysta więc z pewnych uproszczonych schematów myślenia, co może prowadzić do popełniania wielu błędów, które wpływają na sądy i decyzje” (Jaworska, 2015, s. 131).

Działania w ramach rachunkowości są bardzo zróżnicowane, konieczne jest więc branie pod uwagę wielu złożonych zagadnień. Niepewność stosowania rozwiązań jest redukowana przez algorytmizację, czyli schematy, jak powinno się działać w celu rozwiązania problemu. Jednakże ze względu na złożoność problemów nie zawsze można wykorzystać występujące schematy w prawidłowy sposób. Dochodzi wówczas do posługiwania się heurystykami (Jaworska, 2015, s. 133).

„Heurystyki są strategiami upraszczania, które służą ludziom do zarządzania informacjami i zmniejszania niepewności przy podejmowaniu decyzji” (Tversky i Khaneman, 1973). Istotnie oddziałują one na subiektywną ocenę wartości i prawdopodobieństwa zdarzeń (Bielawska-Batorowicz, 2012). „Heurystyki mogą jednak odpowiadać za powstawanie złudzeń (fallacies) oraz tendencyjności (biases) w ocenie prawdopodobieństwa zdarzeń. Stosowanie heurystyk nie gwarantuje poprawności wyników. Osądy czy podjęte decyzje mogą więc nie być racjonalne czy optymalne” (Jaworska, 2015, s. 134).

Według Tversky’ego i Kahnemana (1974) do trzech głównych heurystyk należą heurystyki:

- reprezentatywności (*representativeness*),
- dostępności (*availability*),
- zakotwiczenia i dostosowania (*anchoring and adjustment*).

Ich charakterystykę przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Charakterystyka poszczególnych typów heurystyki

Heurystyka	Charakterystyka
Reprezentatywności	Zakłada, że zdarzenia, które wydają się bardziej reprezentatywne dla danego zbioru (np. dlatego, że przypominają one zbiór losowy), są oceniane jako częstsze albo jako bardziej prawdopodobne.
Dostępności	Zakłada, że zdarzenia, które wydają się bardziej reprezentatywne dla danego zbioru (np. dlatego, że przypominają one zbiór losowy), są oceniane jako częstsze albo jako bardziej prawdopodobne.
Zakotwiczenia i dostosowania	Odnosi się do błędnej oceny wielkości liczbowych, w szczególności niedoszacowania lub przeszacowania wartości statystycznych. Polega na tym, że ludzie zmieniają swoje oszacowania nieznanymi (prawdopodobnymi) wartości (pewnego wydarzenia lub efektu) w zależności od tego, jakie podano im wartości wyjściowe.

Źródło: (Jaworska, 2015, s. 134).

Korzystanie z heurystyk reprezentatywności prowadzi do błędów szacowania prawdopodobieństwa. Potencjalne niebezpieczeństwo może wiązać się z:

- Ignorowaniem w ocenie wcześniejszego prawdopodobieństwa.
- Lekceważeniem wielkości próby.

- Błędnym postrzeganiem prawdopodobieństwa różnych sekwencji wynikających z przypadkowego procesu, np. złudzenie gracza.
- Niewrażliwością na przewidywalność danych, co powoduje niedoszacowanie występowania częstych, a przecenianie rzadkich sytuacji.

Heurystyka dostępności prowadzi do błędów:

- świeżości – informacje odebrane niedawno oddziałują na sądy i decyzje silniej od tych, które pojawiły się dawniej.
- potwierdzania (konfirmacji) – za bardziej wartościowe uznaje się te informacje, które potwierdzają wstępną ocenę (hipotezę), a nie jej zaprzeczają.
- pewności wstecznej – tendencja do przeceniania własnej zdolności przewidywania przebiegu zdarzeń, gdy jest on już znany.

Heurystyka zakotwiczenia z kolei odnosi się do wyboru wielkości wyjściowej, tzw. kotwicy. Zakotwiczenie może być oparte na najlepszym/najgorszym scenariuszu lub sugestii środowiska. Ta heurystyka jest związana z występowaniem w umyśle efektu pierwszeństwa, który powoduje, że punktem odniesienia dla kolejnych informacji jest pierwsza informacja.

Dodatkowo w heurystyce zakotwiczenia występuje również efekt aureoli (*effect halo*). Polega on na przekładaniu dostępnych pozytywnych lub negatywnych informacji na inne niezaobserwowane jeszcze informacje.

„Uleganie błędom poznawczym może wpływać na jakość informacji finansowych, zarządczych, jak i na badanie oraz ocenę sprawozdania finansowego, a także oparte na nich sądy i podejmowane decyzje. Świadomość i kontrola występowania takich błędów pozwala ograniczać ich oddziaływanie” (Jaworska, 2015, s. 136).

5. Psychologia behawioralna w ujęciu organizacyjnym

5.1. Psychologia behawioralna w kontekście interesariuszy

Podstawowym składnikiem przedsiębiorstwa niezbędnym do jego prawidłowego funkcjonowania są interesariusze. Pojęciem „interesariusz” można określić każdą osobę, grupę osób lub organizację, na którą działania przedsiębiorstwa mają wpływ oraz oni sami w mniejszym lub większym stopniu mogą wpływać na jego działanie. Jednakże interesariusze do osiągnięcia swoich korzyści wymagają różnego typu informacji. Dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa istotna z kolei jest komunikacja z interesariuszami. Bycie w stałym kontakcie z osobami, dla których nasze działania mają istotne znaczenie, pozwala na dostęp do przystępniejszego przepływu informacji, który obie strony mogą wykorzystywać do osiągnięcia własnych korzyści.

Przekazywane powinny być one w sposób rzetelny i wiarygodny. Szybkość przekazywania wieści może mieć wpływ na wagę danej informacji. Rozumie się przez to, że im wcześniej wpłynie do nas wiedza o konkretnych działaniach, tym mamy

więcej czasu na ewentualne przygotowanie się na jej skutki czy zmianę planów bądź negocjacje.

Dozowanie przekazywania informacji powinno być skorelowane z wagą skutków, jakie wejście w jej posiadanie może przynieść, oraz dostosowane do grupy interesariuszy, której chce się ją przekazać. Powinno się być zatem ostrożni, aby nie dostarczać informacji osobom do tego nieupoważnionym.

5.2. Podział interesariuszy

Interesariuszy możemy podzielić według różnych kryteriów. Podstawowy jest podział na interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych. Do wewnętrznych zalicza się osoby, których dotyczą decyzje osób na wysokim stanowisku w przedsiębiorstwie, np. kierownika. Przykładami interesariuszy wewnętrznych są m.in. pracownicy, udziałowcy i rady nadzorcze. Istotą interesariuszy zewnętrznych jest zaś działanie w otoczeniu organizacji. Zalicza się do nich m.in. klientów, dostawców, media, państwo, konkurencję, związki zawodowe i inne grupy interesariuszy (Encyklopedia Zarządzania, b.d.a).

5.3. System motywacyjny

Ludzie, którzy pracują z nami w firmie, są kluczowym czynnikiem, który wpływa na jej prawidłowe funkcjonowanie oraz na jej potencjalny sukces czy osiągnięcie zamierzonych celów. Pozytywne relacje oraz motywowanie pracowników wpływa pozytywnie na doskonalenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz pozwala osiągnąć korzyści na wszelakich płaszczyznach związanych z działalnością danej organizacji. Dobre traktowanie pracowników pozwala osiągnąć przyjazną kulturę organizacyjną, potrafi zmotywować osoby zatrudnione do wykonywania pracy bardziej efektywnie, umożliwia im rozwijanie się, proponowanie swoich poprawek czy uwzględnianie wskazówek zarządzających, pozwala również na pozostanie w dobrze zarządzanej organizacji na długi czas.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można różne definicje systemu motywacyjnego. Według jednej z nich jest „zestaw instrumentów, w skład którego wchodzi czynniki, działania i zasady tworzące bodźce kształtujące zachowania pracowników” w taki sposób, aby zachęcać ich do angażowania się w pracę w możliwie najkorzystniejszy sposób zarówno dla pracodawcy, jak i samego pracownika (Snopko, 2014, s. 314). Jeśli to tylko możliwe, należy zadbać o to, by potrzeby oraz kierunek działania pracodawcy i pracownika zbiegały się. Praktyka uczy, że często nie są one tożsame, a zdania jednej i drugiej strony mogą się diametralnie różnić. Kluczowe w takiej sytuacji jest szybkie zdiagnozowanie problemu, dialog oraz wprowadzanie poprawek lub zgoda na kompromisy. Takie zachowania pozwalają na pozostanie obu stron w pozytywnych relacjach oraz na rozwiązywanie problemów w efektywny sposób.

Należy podkreślić, że system motywacyjny każdej organizacji powinien być unikatowy, zaprojektowany, by spełniać konkretne potrzeby i wymagania pracowni-

ków, uwzględniając określone możliwości danej organizacji (Karna i Knap-Stefaniuk, 2017, s. 3).

S. Zając w swojej pracy z 2012 roku wskazuje na elementy powodujące obniżanie morale oraz demotywację pracowników, która może prowadzić do frustracji czy nawet agresji. Nazywa je demotywatorami i zalicza do nich:

- stawianie przed pracownikiem zbyt wygórowanych wymagań;
- brak jakiegokolwiek komentarza dotyczącego wykonanego zadania;
- nieuwzględnianie zdania pracownika na dany temat, bagatelizowanie jego pomysłów i sugestii;
- decydowanie o przyszłości pracownika w organizacji bez zasięgania jego opinii;
- wyznaczanie zadań jednoznacznie wskazujących na łamanie obowiązującego prawa.

5.4. Nagrody w systemie motywacyjnym

Nagrody motywujące do działania można również podzielić na te o wewnętrznym i zewnętrznym charakterze. W pierwszym przypadku mogą to być np. szacunek do samego siebie, świadomość dokonań, zdobywanie nowej wiedzy, możliwość poszerzania kompetencji, realizacja i rozwijanie cnót charakteru. Nagrody zewnętrzne zaś mogą dotyczyć np. wynagrodzenia (podwyżka, premia) czy awansów (Jaworska, 2014, s. 4).

Pożądanym zachowaniem jest ustanowienie jasnych zasad oraz wymagań pracownikowi już na samym starcie, czyli podczas procesu rekrutacji. Klarownie przedstawione potrzeby oraz wymagania pozwalają osiągnąć porozumienie stron, a to może zapobiegać nagromadzeniu się nieporozumień i problemów organizacyjnych.

Motywacja składa się zwykle z kilku psychologicznych procesów, które wpływają na zachowanie człowieka. Procesy te obejmują (Mitchell i Daniels, 2003):

- pobudzenie do działania;
- ukierunkowanie wysiłku na cel;
- intensywność ludzkich zachowań, która determinuje poziom mobilizacji organizmu;
- trwałość (podtrzymanie) ludzkich zachowań.

Motywację za pomocą osiągnięć można podzielić na trzy rodzaje (Janowska, 2012, s. 83):

- dążenie do osiągnięcia mistrzostwa – celem jest rozwój własnych kompetencji i umiejętności, osiągnięcie jak najwyższego możliwego poziomu;
- dążenie do wykazania się – celem jest osiągnięcie wysokiego poziomu wykonania;
- zademonstrowanie wyższych kompetencji niż inne osoby;
- unikanie działania – celem jest ochrona siebie przed negatywnymi ocenami innych osób i wycofanie z aktywności.

5.5. Oceny pracowników w systemie motywacyjnym

W zarządzaniu organizacją należy wprowadzić sprawiedliwe metody oceny pracy pracowników. Wiąże się z tym także wypłacanie wynagrodzenia na poziomie odpowiednim do wykonywanych obowiązków. Poczucie niesprawiedliwości działa odstraszająco na pracowników, co może przekładać się na znacznie gorszą jakość i efektywność pracy, niezadowolenie pracownika, a w dłuższym okresie na jego wypowiedzenie umowy o pracę. Pracownik odczuwa tzw. niesłuszość, jeśli zauważy, że relacja jego nakładów (np. wysiłek, wykształcenie, staż pracy, wiek) do rezultatów (np. wszelkiego typu nagrody, wynagrodzenie, status zawodowy) oraz nakładów poniesionych przez innych do ich rezultatów są nierówne (Goodman i Friedman, 1983, s. 158, za Terelak, 2005, 107-108).

Korzystając z metod podanych tab. 3 (Tyrańska, 2015), można ustalić szczegóły dotyczące prowadzonego procesu rekrutacji. Zapewnia to przejrzystość działań oraz w oczach potencjalnego pracownika przedstawia nas w roli osoby kompetentnej i liczącej się z losem pracownika.

Tabela 3. Projektowanie systemu motywowania

Syntetyczne zadania badawcze	Analityczne zadania badawcze
Zasady kształtowania wynagrodzeń	1.1. Badanie zgodności celów polityki płac z celami organizacji: – jakie czynniki firma bierze pod uwagę przy ustalaniu polityki płac? – czy planuje się na każdy rok podwyżki ogółem i/lub w rozbiciu na podwyżki inflacyjne i motywacyjne? – czy prowadzi się analizy i podejmuje działania dotyczące ograniczenia wypłat z tytułu niemotywacyjnych składników wynagrodzeń (np. za przestoje, dodatki stażowe i funkcyjne, świadczenia)? – czy planuje się wynagrodzenia (środki finansowe na płace, wzrost płac) i jakich okresów dotyczy planowanie: roczne, wieloletnie? 1.2. Czy bada się relacje wysokości wynagrodzeń pomiędzy stanowiskami pracy? 1.3. Czy analizowana jest struktura rodzajowa i ilościowa wynagrodzenia w przekroju różnych grup pracowniczych? 1.4. Czy ustalone są kryteria premiowania w przekroju różnych grup pracowniczych?
Zasady oceniania pracowników	2.1. Czy występuje zgodność pomiędzy celami oceny a celami firmy? 2.2. Czy kryteria oceny pracy uwzględniają specyfikę różnych grup pracowniczych? 2.3. Czy metody oceny pracy zostały dobrane zgodnie ze specyfiką różnych grup pracowniczych? 2.4. Czy wyniki oceny pracy stanowią podstawę podejmowania decyzji personalnych? 2.5. Jaka jest częstotliwość przeprowadzania oceny pracy?

Syntetyczne zadania badawcze	Analityczne zadania badawcze
Zasady rozwoju zawodowego pracowników	3.1. Badanie zgodności strategii rozwoju pracowników z celami firmy: – czy w firmie istnieje zbiór sukcesorów? – czy opracowuje się ścieżki awansu? – czy bierze się pod uwagę sugestie pracowników w opracowywaniu planu karier? – jakie rodzaje awansu firma oferuje: pionowe, poziome, poziomo-pionowe? – czy firma planuje rozwój zawodowy i awanse? – czy jest opracowana procedura planowania, nadzoru i kontroli w zakresie rozwoju zawodowego i awansów? – czy stosuje się korekty ścieżek awansów oraz planów rozwoju zawodowego i jakie są tego przyczyny? – czy stosowane są wewnętrzne formy szkolenia pracowników? – czy stosowane są zewnętrzne formy szkolenia pracowników? – czy firma korzysta z usług doradców personalnych?
Zasady administrowania systemem motywacyjnym	– czy dokumentacja kadrowa jest kompletna? – czy dokumentacja kadrowa jest aktualna? – czy podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności między podmiotami zarządzającymi zasobami ludzkimi w firmie jest jasno określony? – czy zostały ustalone procedury uruchamiania narzędzi motywacyjnych?

Źródło: (Tyrańska, 2015, s. 5).

6. Zakończenie

Zrozumienie mechanizmów psychologii behawioralnej pozwoli na zrozumienie, jak czynniki psychologiczne wpływają na podejmowanie decyzji finansowych i operacyjnych w przedsiębiorstwach. „Realizacja różnych czynności wykonywanych w ramach rachunkowości wymaga dokonywania wyborów różnych wariantów zachowań, w zależności od motywów postępowania danej osoby. Motywacja może być bowiem kształtowana pod wpływem własnych aspiracji, wyznawanych wartości, jak i w związku z oddziaływaniem otoczenia. Wybór reakcji i stopień zaangażowania wpływa również na decyzje podejmowane w ramach rachunkowości” (Jaworska, 2014, s. 57). Zrozumienie zachowań ludzkich oraz doskonalenie sposobu przekazywania informacji przekłada się na lepsze zrozumienie motywacji, uprzedzeń oraz emocji, które wpływają na proces decyzyjny. Będzie to wpływało na zwiększenie efektywności i stabilności finansowej przedsiębiorstwa oraz zwiększenie zaangażowania odbiorców informacji.

Literatura

- Artienwicz, N. (2013). Rachunkowość behawioralna jako interdyscyplinarny nurt rachunkowości i społecznych nauk o zachowaniu. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 71(127), 7-23.
- Bąk, M. (2011). Problemy behawioralne w rachunkowości przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, (625), 47-60.
- Baran, W. (2011). Warunki funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej w generowaniu informacji zarządczej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, (625), 13-27.
- Bielawska-Batorowicz, E. (2012). *Teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla. Polskie doświadczenia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Encyklopedia Zarządzania. (b.d.a). *Intersariusze*. Pobrano 29 maja 2024 z <https://mfiles.pl/pl/index.php/Interesariusze>
- Encyklopedia Zarządzania. (b.d.b). *Rachunkowość zarządcza*. Pobrano 29 maja 2024 z https://mfiles.pl/pl/index.php/Rachunkowość_zarządcza
- Encyklopedia Zarządzania. (b.d.c). *Burrhus Frederic Skinner*. Pobrano z https://mfiles.pl/pl/index.php/Burrhus_Frederic_Skinner
- Goodman, P. S. i Friedman, A. (1983). Krytyczna analiza teorii niesłuszności Adamsa. W: *Zachowanie człowieka w organizacji* (t. 1). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Janowska, Z. (2012). Wprowadzenie do psychologii dla ekonomistów. Redakcja naukowa Eleonora Bielawska-BatorowiczZajac, S. (2014). Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. J. Pigonia w Krośnie*, (67), 185-202.
- Jaworska, E. (2014). Perspektywa behawioralna w rachunkowości w świetle wybranych teorii psychologii motywacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, (830), 49-58.
- Jaworska, E. (2015). Poznawcze aspekty formułowania sądów i podejmowania decyzji w rachunkowości behawioralnej – wybrane zagadnienia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (389), 130-138.
- Karna, W. i Knap-Stefaniuk, A. (2017). Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Studia i Prace WNEiZ US*, 48(2), 161-171.
- Mietzel G. (1998). *Wprowadzenie do psychologii, podstawowe zagadnienia*. GWP.
- Mitchell, T. i Daniels, D. (2003). Motivation. W: W. Borman, D. Ilgen, R. Kimolski (red.), *Handbook of Psychology* (t.12). John Wiley.
- Sadowska, B. (2018). Rachunkowość zarządcza jako element zintegrowanego systemu informacyjnego jednostki gospodarczej. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 98(154), 225-245.
- Snopko, J. (2014). Nowoczesne systemy pracodawców i pracobiorców. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*, (8), 307-322.
- Terelak, J. (2005). Stres organizacyjny. *Oficina wydawnicza wyższej szkoły menedżerskiej*, 107-108.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232.
- Tyrańska, M. (2015). Metodyka projektowania systemu motywowania pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 3(939), 67-85.

How Can Behavioural Psychology Support Management Accounting?

Abstract: Behavioural psychology, which examines the influence of environmental factors on human behaviour, can be applied to management accounting. One of the main functions of accounting is the informational function, which can be considered a stimulus that, depending on the content of the conveyed information and the audience, may influence their behaviour. The aim of the chapter is to interpret how understanding reactions to external stimuli can improve the effectiveness of communicated information.

Keywords: motivation, decision-making errors, the impact of information on decision-making, behaviourism, management accounting