

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 424

**Rachunek kosztów  
Rachunkowość zarządcza  
Controlling**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Barbara Cibis  
Łamanie: Beata Mazur  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-574-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Tomasz Ankiewicz, Zofia Wiszkowska:</b> Charakterystyka procesu ustalenia kosztu jednostkowego produktu w przedsiębiorstwie branży meblarskiej / Description of the establishment of the unit cost of manufacturing goods in a furniture branch company.....	9
<b>Anna Balicka:</b> Zewnętrzne źródła informacji w rachunkowości zarządczej przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej / External sources of information for the accounting management of automotive sector enterprises .....	21
<b>Magdalena Barańska:</b> Analiza SWOT jako narzędzie controllingu strategicznego w międzynarodowym przedsiębiorstwie budowlanym / SWOT analysis as an instrument of strategic controlling – a case study of an international construction company.....	31
<b>Piotr Bednarek:</b> Niestandardowe wyznaczniki jakości audytu wewnętrznego / Non-standard indicators of internal audit quality .....	41
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Controlling kosztów w zakładzie ubezpieczeń / Cost controlling in an insurance company .....	50
<b>Joanna Dyczkowska:</b> Prezentacja kosztów B+R w raportach rocznych europejskich spółek biotechnologicznych / Presentation of R&D costs in annual reports of biotechnological companies .....	60
<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Wpływ źródeł finansowania na planowanie i kontrolę w organizacjach pożytku publicznego / An impact of financing sources on planning and control in public benefit organisations .....	72
<b>Izabela Emerling:</b> Wykorzystanie rachunku kosztów działań do planowania kosztów banku / Use of activity based costing to plan bank's costs .....	86
<b>Rafał Jagoda, Magdalena Kryska:</b> Koszt kredytów hipotecznych we franku szwajcarskim a ryzyko utraty wypłacalności gospodarstw domowych / Cost of mortgages in Swiss francs vs. a risk of insolvency of households .....	98
<b>Zdzisław Kes:</b> Strukturyzacja budżetów kosztów / Structuring of costs' budgets) .....	107
<b>Marcin Klinowski:</b> Podatkowe aspekty finansowania zakupu środka transportu w działalności gospodarczej / Tax aspects of the purchase of a passenger car financing in business .....	118
<b>Roman Kotapski:</b> Ośrodki odpowiedzialności i miejsca powstawania kosztów w podmiotach leczniczych / Responsibility centers and cost centers in healthcare institutions .....	130

---

<b>Robert Kowalak:</b> Mierniki dokonań w budżetowaniu przedsiębiorstwa / Performance indexes in enterprise budgeting .....	140
<b>Marcin Kowalewski, Piotr Głowicki:</b> Metoda hoshin kanri w przedsiębiorstwach wykorzystujących koncepcję lean management / Using hoshin kanri method in lean enterprise.....	154
<b>Maria Nieplowicz:</b> Analiza przypadków wdrożeń zrównoważonej karty wyników w jednostkach samorządu terytorialnego / The analysis of the Balanced Scorecard implementation in the local government units .....	164
<b>Edward Nowak:</b> Zasada równoważenia kosztów i korzyści z informacji dostarczanych przez sprawozdania finansowe / Applying the cost-benefit principle to information disclosed in financial statements .....	173
<b>Marta Nowak:</b> Praca biegłego rewidenta w ujęciu psychologicznym. Koncepcje cech, style atrybucji, strategie obronne oraz błędy i efekty poznawcze / Certified auditor's work in psychological dimension. Feature conceptions, attribution styles, defense strategies and cognitive biases and effects .....	182
<b>Marta Nowak:</b> Wpływ doświadczeń zawodowych studentów kierunków związanych z rachunkowością na preferencje w zakresie specyfiki, organizacji oraz kariery w przyszłej pracy / The impact of professional experiences of students of accounting-related specializations on their preferences concerning specification, organization and career in their future work .....	191
<b>Michał Poszwa:</b> Wynagrodzenia i składki ubezpieczeniowe w rachunku kosztów uzyskania przychodów / Salaries and contributions in cost accounting of revenues obtaining .....	204
<b>Marcin Wierzbński:</b> Rachunkowość zarządcza w identyfikacji szans i zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym dla modelu biznesowego przedsiębiorstwa / Management accounting in the identification of opportunities and threats for business model in external environment of the company .....	212

## Wstęp

We współczesnej gospodarce, przy zmieniających się bardzo dynamicznie warunkowaniach rynkowych, istotną rolę odgrywają systemy generowania informacji. Dla menedżerów wszystkich szczebli ważne jest, aby móc podejmować decyzje na podstawie rzetelnie przygotowanych raportów i rachunków kalkulacyjnych. Większość potrzebnych decydom informacji można pozyskać z wewnątrz przedsiębiorstwa, ale muszą zostać one odpowiednio zestawione i zaprezentowane. W związku z tym funkcje, jaką pełnią rachunek kosztów, rachunkowość zarządcza i controlling w rachunkowości oraz zarządzaniu, należy uznać za niezwykle ważne. Są to obszary, które ze względu na potrzeby jednostek gospodarczych nieustannie się rozwijają, co skutkuje pojawianiem się coraz to nowych rozwiązań. Na bieżąco publikowane są teoretyczne opracowania wielu nowych bądź ulepszanych instrumentów, które jednocześnie mają szerokie i realne zastosowanie w praktyce.

Rachunek kosztów dostarcza różnych informacji o kosztach, sposobach i metodach kalkulacji w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa. Umożliwia wykorzystywanie tych informacji w rachunkach wyników i pozwala na świadomą kontrolę ich poziomu. Rachunkowość zarządcza jest systemem, który powinien uzupełniać dane księgowe i prezentować informacje, których w obligatoryjnej sprawozdawczości finansowej nie ma. Controlling natomiast powinien wspomagać proces zarządzania poprzez raportowanie wewnętrzne i właściwie przygotowane budżetowanie.

Przedstawione w niniejszej publikacji zagadnienia można przyporządkować do trzech głównych grup tematycznych:

- 1) rachunku kosztów – zawierające charakterystykę procesu ustalania jednostkowego kosztu produktu, klasyfikację kosztów na potrzeby controllingu, prezentację kosztów badań i rozwoju w raportach rocznych, wykorzystanie rachunku kosztów działań, kalkulację kosztów kredytów hipotecznych, a także prezentację zasady równoważenia kosztów i korzyści z informacji dostarczanych przez sprawozdania finansowe;

- 2) zarządczych instrumentów rachunkowości i controllingu – prezentowane tu kwestie dotyczą controllingu strategicznego, controllingu kosztów, wpływu źródeł finansowania na planowanie i kontrolę, mierników dokonań w budżetowaniu oraz rachunkowości zarządczej w identyfikacji szans i zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa;

3) zastosowania specyficznych rozwiązań dla różnych branż i działalności – branży meblarskiej czy motoryzacyjnej, międzynarodowych przedsiębiorstw budowlanych, podmiotów leczniczych, europejskich spółek biotechnologicznych i branży finansowej.

Autorzy liczą na to, iż przedstawione przez nich koncepcje i metody zostaną z powodzeniem wykorzystane w praktyce gospodarczej bądź staną się przyczynkiem do dalszych dyskusji i poszukiwań jeszcze bardziej skutecznych instrumentów rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej i controllingu.

*Edward Nowak, Magdalena Chmielowiec-Lewczuk*

**Marta Nowak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: marta.nowak@ue.wroc.pl

---

**PRACA BIEGŁEGO REWIDENTA  
W UJĘCIU PSYCHOLOGICZNYM.  
KONCEPCJE CECH, STYLE ATRYBUCJI, STRATEGIE  
OBRONNE ORAZ BŁĘDY I EFEKTY POZNAWCZE**

---

**CERTIFIED AUDITOR'S WORK IN PSYCHOLOGICAL  
DIMENSION. FEATURE CONCEPTIONS,  
ATRIBUTION STYLES, DEFENSE STRATEGIES  
AND COGNITIVE BIASES AND EFFECTS**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.424.17

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono psychologiczny wymiar pracy biegłego rewidenta. Skoncentrowano się na koncepcjach cech, strategiach obronnych, stylach atrybucji oraz efektach i błędach poznawczych. Artykuł bazuje na studiach literaturowych z zakresu psychologii. W ramach procedury badawczej zastosowano rozumowanie przez analogię.

**Słowa kluczowe:** biegły rewident, koncepcje stałości i zmienności cech, błędy i efekty poznawcze, style atrybucji, strategia samoutrudniania.

**Summary:** The paper focuses on psychological dimension of auditor's work. The emphasis is put on feature conceptions, defense strategies, attribution styles and cognitive effects and biases. The paper is based on psychological literature overview. The research procedure consists of thinking by analogy.

**Keywords:** certified auditor, conceptions of features, cognitive biases and effects, attribution styles, self-handicap strategy.

*Moi generałowie rządzą się wyobrażeniem o wojskowej defiladzie.  
(...) Daliby więc razem wszystkie A, wszystkie B, wszystkie C  
– aż otrzymaliby książkę w pełni uporządkowaną.  
Książkę w sam raz dla generałów*

Antoine de Saint-Exupery, *Twierdza*, Muza, Warszawa 2012, s. 107

## 1. Wstęp

W zakresie obligatoryjnej sprawozdawczości podmiotów prowadzących działalność gospodarczą należy zauważyć tendencję do rozbudowywania i rozszerzania treści nie tylko w celu uzyskania dokładniejszego obrazu sytuacji majątkowej i finansowej przedsiębiorstwa, ale także w celu uzyskania innych, ważnych dla różnych grup interesariuszy informacji, takich jak np. wpływ na środowisko naturalne. Jednocześnie ewolucji ulega także rola biegłego rewidenta, od którego wymaga się nie tylko weryfikacji poprawności metodyki sporządzenia sprawozdań oraz zbadania ich pod kątem merytorycznym i formalnym, ale także wykazywania odpowiedniej postawy moralnej oraz udzielania szeroko rozumianych rekomendacji i wskazówek, a wszystko to w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności. Uznać można, iż zasadniczym celem działań biegłego rewidenta jest dokonanie pewnej kompleksowej oceny. Ocena ta dotyczy w prawdzie dokumentów formalnych, jakimi są sprawozdania finansowe i dowody księgowe, jednakże zazwyczaj trudno ją oddzielić od oceny działań konkretnego człowieka lub grupy osób. Dokonując oceny rzetelności sprawozdań finansowych, audytor w sposób mniej lub bardziej podświadomy dokonuje oceny także tych, którzy odpowiedzialni byli za sporządzanie sprawozdań oraz zaistnienie sytuacji (stanu), jaka jest ukazywana w sprawozdaniach finansowych. Z drugiej strony, osoby odpowiedzialne za sporządzenie sprawozdań finansowych, kształtowanie kondycji finansowej, wykonanie budżetów itp. również wykazywać mogą określone błędy w ocenie. W konsekwencji przedstawiać będą oni biegłym rewidentom uzasadnienia danego stanu, które mogą być kształtowane przez różne efekty psychologiczne.

W związku z tym za cel niniejszego artykułu przyjmuję przedstawienie psychologicznego wymiaru pracy biegłego rewidenta. Cele szczegółowe to wykazanie, w jaki sposób na pracę biegłego rewidenta mogą wpływać:

- 1) koncepcje stałości i zmienności cech,
- 2) efekty o błędy poznawcze,
- 3) strategia samoutrudniania,
- 4) style atrybucji.

Teza artykułu jest następująca: praca biegłego rewidenta znajduje się pod potencjalnym wpływem czynników psychologicznych rzutujących zarówno na osobę audytora, jak i przedstawicieli oraz pracowników (zarządzający, główni księgowi) podmiotów przez niego ocenianych.



Artykuł bazuje na studiach literaturowych obejmujących przede wszystkim pozycje z zakresu psychologii. Wykorzystanym sposobem rozumowania badawczego będzie wnioskowanie przez analogię.

## 2. Koncepcje stałości i zmienności cech w kontekście pracy biegłego rewidenta

Przy dokonywaniu jakichkolwiek ocen na ich wynik rzutować może to, w jaki sposób oceniający postrzega ludzi i sytuacje. W tym kontekście istotną rolę mogą odgrywać naiwne koncepcje cech. Dotyczą one postrzegania cech jako stabilnych lub jako zmiennych i modyfikowalnych elementów charakterystyki człowieka [Lachowicz-Tabaczek 2004, s. 107]. Tabela 1. zawiera charakterystykę porównawczą obu naiwnych koncepcji cech – koncepcji stałości i koncepcji zmienności.

**Tabela 1.** Koncepcje stałości a koncepcje zmienności

Element koncepcji	Koncepcje stałości	Koncepcje zmienności
1	2	3
Wzorec reakcji na porażki	bezradnościowy	mistrzowski
Główne cele działania	cele związane z dokonaniem ( <i>performance goals</i> )	cele związane z nabywaniem doświadczeń oraz rozwojem zdolności ( <i>learning goals</i> )
Sposób doboru zadań	wybór zadań umożliwiających pozytywną ocenę zdolności	wybór zadań stanowiących wyzwanie i zarazem, stwarzających okazję do rozwoju kompetencji
Reakcja na porażkę w nauce oraz sytuacjach zadaniowych	poczucie bezradności i przygnębienia	motywacja do wysiłku
Reakcje na niepowodzenia społeczne	odrzućcie przypisywane brakowi zdolności	odrzućcie przypisywane niedostatecznemu wysiłkowi
Wnioskowanie na podstawie pojedynczego zadania	wnioskowanie o poziomie zdolności (inteligencji) danej osoby	wnioskowanie o poziomie włożonego wysiłku i czasu przeznaczanego na przygotowanie do wykonania zadania
Wydanie opinii o danej osobie	przykład jednego zachowania osoby uznawany jest za wystarczający	koncentracja na merytorycznych aspektach działania aktora (działającego)
Uwzględnianie kontekstu	lokowanie przyczyn zachowania innych osób w ich dyspozycjach przy jednoczesnym ignorowaniu wpływu sytuacji, nawet gdy aktor pozostaje pod presją okoliczności	uwzględnianie kontekstu oraz okoliczności
Podatność na błędy w percepcji	zwracanie uwagi przede wszystkim na informacje zgodne z dotychczasową postawą wobec aktora i jednocześnie lepsze rozpoznawanie takich sytuacji	zwracanie większej uwagi oraz lepsze rozpoznawanie informacji niezgodnych z dotychczasowym działaniem aktora

1	2	3
Oceny moralne oraz intencje behawioralne	jednoznaczne oceny moralne, intencja karania sprawców niemoralnych czynów	nadzieja na zmianę, resocjalizację
Treściowa i emocjonalna zawartość sądów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dominacja orientacji afektywnej</li> <li>• uproszczenia w percepcji, skrajność ocen, niska złożoność obrazu drugiej osoby</li> <li>• nastawienie na ocenę drugiej osoby</li> <li>• skupienie obserwatora na przeżywanych przez siebie emocjach</li> <li>• ocena całej postawy moralnej aktora oraz tego, czy jest on osobą dobrą, czy złą, na podstawie obserwacji pojedynczego zachowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dominacja orientacji deskryptywnej</li> <li>• złożoność ocen, mniejsza skrajność, mniejsza jednoznaczność ocen</li> <li>• nastawienie obserwatora na diagnozę, a więc zrozumienie intencji i motywów aktora</li> <li>• zachowanie nie jest wystarczającą podstawą do wnioskowania o cechach aktora</li> </ul>
Motywacje poznawcze	ocena człowieka	zrozumienie zachowania człowieka
Realizacja potrzeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komfort pewności i przewidywalności</li> <li>• gratyfikacja potrzeb orientacyjnych</li> <li>• frustracja potrzeb kontroli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rodzenie niepewności, ale także ciekawości oraz zainteresowania</li> <li>• frustracja potrzeb orientacyjnych</li> <li>• gratyfikacja potrzeb kontroli</li> </ul>
Umieszczenie poczucia kontroli	zewewnętrzne poczucie kontroli	wewnętrzne poczucie kontroli
Poczucie skuteczności	wzbudzenie poczucia o stałości cech zmniejsza poczucie skuteczności	wzbudzenie przekonania o zmienności cech zwiększa poczucie skuteczności
Potrzeba kontroli	niska potrzeba kontroli sprawczej, wysoka potrzeba kontroli poznawczej	niska potrzeba kontroli poznawczej, wysoka potrzeba kontroli sprawczej
Tendencje w zachowaniach	tendencja do asekuracji i unikania wyzwań	tendencja do podejmowania wyzwań
Treść przeżywanych emocji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negatywne emocje o charakterze lękowym</li> <li>• negatywne uczucia odnośnie do własnej osoby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak emocji lękowych</li> <li>• posiadanie bardziej pozytywnego obrazu siebie</li> </ul>

Źródło: opracowano na podstawie [Chiu i in. 1997, s. 923-940].

W przypadku osoby kierującej się koncepcją stałości cech jednostkowy przykład porażki – w przypadku zjawisk analizowanych w tym artykule może być nią nieprawidłowe sporządzenie sprawozdania finansowego – dana osoba, która kontroluje sprawozdanie, będzie oceniać taką porażkę jako przykład niekompetencji osoby sporządzającej sprawozdanie, rzutujący na całościową ocenę tejże. Z kolei osoba, która sporządziła błędnie sprawozdanie, kierując się koncepcją stałości cech, będzie swoją porażkę postrzegać w kategoriach absolutnych i mieć negatywne uczucia w stosunku do własnej osoby. Będzie także skłonna do lokowania przyczyn takiej porażki w innych osobach (czyli błędy w sprawozdaniu będzie tłumaczyć niekompetencją lub nieterminowością swoich współpracowników). Z kolei w przypadku prawidłowego sporządzania sprawozdania osoba oceniająca sprawozdanie kierująca się koncepcją zmienności cech będzie nastawiona na szukanie przyczyn takiego sta-

nu rzeczy, diagnozę i dawanie wskazówek mających się przyczynić do poprawy. Z kolei osoba, która błędnie sporządziła sprawozdanie, charakteryzująca się postrzeganiem cech jako zmiennych, będzie swoją porażkę postrzegać jako wyzywanie i bodziec do rozwoju, niezagrażający całościowemu obrazowi siebie.

### **3. Efekty i błędy poznawcze w kontekście pracy biegłego rewidenta**

W stosunku do oceny osób, motywów, a także wyników ich działań zdefiniowane zostały liczne czynniki psychologiczne, najczęściej mające charakter błędów wynikających z natury przebiegu procesów poznawczych przebiegających w ludzkim umyśle.

Podstawowy efekt, jaki może się pojawić w trakcie kontroli, audytów i rewizji, to błąd korespondencji. Jest to tendencja do przypisywania cechom osobowości większego niż rzeczywisty wpływ na zachowanie [Jones 1979, s. 107-117, za: Kenrick i in. 2006, s. 133]. Ze względu na powszechność jej występowania nazwano ją także podstawowym błędem atrybucji [Ross 1977, s. 174-221, za: Kenrick i in. 2006, s. 133]. Błąd polegający na koncentracji na czynnikach osobowościowych przy jednoczesnym marginalizowaniu czynników sytuacyjnych występować może w trakcie analizowania sprawozdań finansowych. Nierzetelne sporządzenie sprawozdania będzie w takim wypadku przypisywane np. brakowi odpowiedzialności lub sumienności pracowników działu księgowości lub brakowi umiejętności przywódczych głównego księgowego. W przypadku stwierdzenia pogarszającej się sytuacji finansowej w analizie sprawozdań finansowych będziemy przypisywać to pogorszenie braku kompetencji zarządzających, ich niegospodarności.

Błędami dotyczącymi tych samych kategorii – atrybucji osobowościowej i sytuacyjnej – są egotyzm atrybucyjny oraz błąd działającego – obserwatora. Ten ostatni polega na tym, iż wpływ czynników zewnętrznych oraz osobowościowych jest postrzegany w różny sposób, w zależności od tego, czy osoba dokonująca oceny jest samym działającym, czy obserwatorem. Działający ma tendencję oceniać efekty własnych działań jako wynik występowania określonych czynników sytuacyjnych, natomiast obserwator skłonny jest do oceniania efektów działania jako wyniku cech osobowościowych działającego [Jones, Nisbet 1972, s. 79-94; Martinko, Douglas 1999, s. 265-293, za: Campbell, Owens 2006, s. 394]. Egotyzm atrybucyjny polega natomiast na przypisywaniu sobie zasług za własne sukcesy przy jednoczesnym zaprzeczaniu odpowiedzialności za własne błędy. Tak więc działający osiągnane sukcesy przypisują swoim (pozytywnym) dyspozycjom, natomiast porażki przypisują czynnikom środowiskowym [Bradley 1978, s. 56-71; Weary, Arkin 1981, s. 223-246; Zuckerman 1979, s. 245-287, za: Harrison i in. 1988, s. 309]. Błąd działającego – obserwatora polega na skłonności do interpretacji wpływu czynników osobowych i sytuacyjnych na swoją korzyść. Własne sukcesy ludzie tłumaczą pozytywnymi cechami swojej osobowości, natomiast porażki wystąpieniem niekorzystnych czyn-

ników sytuacyjnych. Z kolei jest odwrotnie w przypadku interpretacji rezultatów innych osób – sukcesy innych osób przypisywane są czynnikom sytuacyjnym, natomiast porażki – osobowościowym.

Wystąpienie błędu działającego – obserwatora w ocenie rzetelności sporządzenia sprawozdań finansowych polegać będzie na tym, iż:

- jeśli sprawozdanie jest sporządzone prawidłowo, osoba, która je tworzyła, będzie uważać to za wynik własnych wysokich kompetencji i posiadania odpowiednich cech osobowości, np. wysokiej inteligencji oraz umiejętności kierowania zespołem prowadzącym księgowość i sporządzającym sprawozdania;
- jeśli sprawozdanie jest sporządzone nieprawidłowo, osoby odpowiedzialne za sporządzanie sprawozdań będą przypisywały błędy czynnikom sytuacyjnym, np. brakowi czasu, problemom z programami księgowymi, złemu samopoczuciu;
- jeśli sprawozdanie jest sporządzone prawidłowo, osoba oceniająca tę rzetelność będzie uważała, iż wpływ na to miały czynniki sytuacyjne, np. odpowiedni zasób czasu, odpowiednie programy ułatwiające pracę;
- jeśli sprawozdanie jest sporządzane nieprawidłowo, osoba oceniająca będzie miała skłonność do przypisywania nierzetelności i braku odpowiedzialności osobom pracującym nad sporządzaniem sprawozdania.

Kolejnym zjawiskiem, które może występować na etapie analizowania i oceniania, np. w ocenie o analizie przyczynowej kondycji finansowej przedsiębiorstwa, jest błąd pewności wstecznej (efekt myślenia wstecznego). Oznacza on tendencję do przesadnego przekonania o zdolności przewidywania skutku wydarzenia, gdy rezultat jest już znany, czyli po fakcie wystąpienia [Wosińska 2004, s. 53]. Wiedza o zaistniałym wydarzeniu modyfikuje uprzednie sądy o prawdopodobieństwie jego wystąpienia [Kozielecki 1977, s. 347, za: Zielonka 2004, s. 347]. W tym kontekście osoba analizująca kondycję finansową przedsiębiorstwa może stwierdzić, iż zarząd nie przewidział np. określonej sytuacji rynkowej i nie podjął odpowiednich działań uwzględniających tę sytuację, mimo że była ona do przewidzenia.

Efekt kontrastu w ocenie dokonań pojawia się, gdy wyznaczony cel zostaje zastąpiony wynikami innych działań, tworzących kontekst dla danego wyniku [Maurer, Aleksander 1991, s. 3-10, za: Palmer, Loveland 2008, s. 119]. W kontekście kontroli sprawozdań finansowych może wystąpić tendencja do używania jako układu odniesienia wcześniej audytowanych jednostek i sprawozdań. W takiej sytuacji jeżeli wcześniej weryfikowane przez rewidenta sprawozdania były sporządzone bardzo starannie, w kolejnym sprawdzanym sprawozdaniu rewident będzie wychwytywał najmniejsze uchybienia. Wystąpić może również sytuacja odwrotna. Gdy rewident przywykł do audytu nierzetelnie sporządzanych sprawozdań, kolejne, niekoniecznie sporządzone w sposób idealny, ale lepsze od pozostałych, będzie uznawane za bardzo rzetelne.

#### 4. Strategia samoutrudniania

W przypadku analizy finansowej, analizy wykonania budżetów i innych zjawisk o charakterze finansowym, ale nie tylko, po stronie osób odpowiedzialnych za wykonanie budżetu, kondycję finansową itp., przy poszukiwaniu przyczyn wystąpienia niekorzystnych odchyleń lub pogorszenia sytuacji finansowej może wystąpić szereg reakcji obronnych. W omawianym w artykule kontekście najistotniejsze z nich jest stosowanie strategii samoutrudniania. Jest ona definiowana jako „jakiegokolwiek działanie lub wybór, które zwiększa możliwość (...) usprawiedliwiania niepowodzeń i (...) i przypisywania sobie sukcesów” [Berglas, Jones 1978, s. 406, za: Doliński 2005, s. 61].

Samoutrudnianie może przyjąć jedną z 3 form:

- rzeczywista reakcja behawioralna,
- odczuwanie najróżniejszych słabości,
- percepcja utrudnień w percepcji wykonywania zadań [Doliński 2005, s. 61-62].

W kontekście oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa, wykonania budżetów itp. stosowanie strategii samoutrudniania polegać będzie głównie na percepcji utrudnień – przepisywanie niedostatecznego wykonania trudnościom zewnętrznym (np. sytuacji rynkowej) lub własnej słabej formie, przeciążaniu pracą itp.

#### 5. Style atrybucji

W określaniu przyczyn złej lub dobrej kondycji finansowej przedsiębiorstwa, pozytywnych lub negatywnych odchyleń budżetowych itp. istotny może być styl atrybucji przyczynowej charakteryzujący osobę, która analizy dokonuje. Styl atrybucji przyczynowej to skłonność człowieka do doszukiwania się przyczyn własnego stanu, zachowań i efektów działań lub stanu, zachowań i efektów działań innych ludzi w określonych czynnikach [Czapiński 2011, s. 223].

Gdy następuje zmiana jakości życia danej jednostki, to, komu zostanie przypisana odpowiedzialność, zależy od kierunku postrzeganej zmiany. Wykazują to badania przeprowadzone w ramach Diagnozy Społecznej. Stwierdzono w nich, iż za sługę za pomyślny rok badani przypisują głównie sobie, w stopniu wręcz znikomym władzom, natomiast odpowiedzialność za to, że miniony rok był nieudany, przypisują już częściej władzom, a rzadziej samym sobie. Postrzegany udział innych ludzi i opatrności w kształtowaniu własnego losu także jest większy, gdy rok był nieudany, niż gdy był udany [Czapiński 2011, s. 224-225]. Podobna sytuacja może wystąpić w przypadku zmiany kondycji finansowej. Osoby odpowiedzialne za jej kształtowanie pozytywne odchylenia przypiszą sobie, a negatywne – trendom zewnętrznym.

## 6. Zakończenie

W literaturze oraz w praktyce uznaje się, iż wymiar psychologiczny w rachunkowości obejmuje przede wszystkim obszar controllingu oraz rachunkowości zarządczej, jako że to one właśnie mają na celu spowodowanie określonych ludzkich działań poprzez definiowanie odpowiedzialności, wspieranie decyzji cenowych lub też generowanie bazy dla systemów ocen i motywacyjnych. Jednakże, jak wykazano w niniejszym artykule, również praca biegłego rewidenta nie jest wolna od podatności na wpływ czynników psychologicznych. W związku z tym można dążyć do przededefiniowania relacji pomiędzy różnymi „odmianami” rachunkowości, jako że posiadają one wspólny, często niedoceniany w publikacjach z zakresu rachunkowości, obszar stychny, zazwyczaj skrótowo określany „czynnikiem ludzkim”.

## Literatura

- Berglas S.C., Jones E.E., 1978, *Drug-choice as a self-handicapping strategy in response to noncontingent success*, Journal of Personality and Social Psychology vol. 36.
- Bradley G., 1978, *Self-serving biases in the attribution process: a reexamination of the fact or fiction question*, Journal of Personality and Social Psychology, January.
- Campbell C.R., Owens S.C., 2006, *Attributional comparisons across biases and leader-member exchange status*, Journal of Managerial Issues, fall, vol. XVIII, no. 3.
- Chiu C., Dweck C.S., Tong Y.Y., Fu H.Y., 1997, *Implicit theories and conception of morality*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 73.
- Czapiński J., 2011, *Cechy osobowości i styl życia*, [w:] Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza Społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa.
- De Saint-Exupery A., 2012, *Twierdza*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa.
- Doliński D., 2005, *O tym, co pozytywnego może wynikać z narzekania*, [w:] Drogosz M. (red.), *Jak Polacy przegrywają? Jak Polacy wygrywają?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Harrison P.D., West S.G., Hal Reneau J., 1988, *Initial attributions and information-seeking by superiors and subordinates in production variance investigations*, The Accounting Review, Apr, vol. 63, no. 2.
- Jones E.E., 1979, *The rocky road from acts to dispositions*, American Psychologist, vol. 34.
- Jones E., Nisbet R., 1972, *The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior*, [w:] Jones E.E. (ed.), *Perceiving the Causes of Behavior*, General Learning, Morristown.
- Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B., 2006, *Psychologia społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Kozielecki J., 1977, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa.
- Lachowicz-Tabaczek K., 2004, *Potoczne koncepcje świata i natury ludzkiej. Ich wpływ na poznanie i zachowanie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Martinko M., Douglas S., 1999, *Culture and expatriate failure: an attributional explication*, International Journal of Organizational Analysis, vol. 7, no. 3.
- Maurer T., Aleksander R., 1991, *Contrast effects in behavioral measurement: an investigation of alternative process explanations*, Journal of Applied Psychology, vol. 76.
- Palmer J.K., Loveland J.M., 2008, *The influence of group discussion on performance judgements: rating accuracy, contract effects and halo*, The Journal of Psychology vol. 142, no. 2.

- Ross L., 1977, *The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process*, [w:] Berkowitz L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10, Academic Press, New York.
- Weary G., Arkin R., (1981), *Attributional Self-Presentation*, [w:] Harvey J.H., Ickes W., Kidd R.F. (eds.), *New Directions in Attribution Research*, vol. 3, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Wosińska W., 2004, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Zielonka P., 2004, *Finanse behawioralne*, [w:] Tyszka T. (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Zuckerman M., 1979, *Attribution of successes and failure revisited, or: the motivational bias is alive and well in attribution theory*, *Journal of Personality*, June.