

Formalne i nieformalne informacje zwrotne w rachunkowości zarządczej

Bożena Nadolna*

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie roli, zakresu i wzajemnego oddziaływania formalnej i formalnej informacji zwrotnej w rachunkowości zarządczej. Artykuł ma charakter teoretyczny, a jego cel zrealizowano na podstawie badań literaturowych z zakresu rachunkowości zarządczej, zarządzania i cybernetyki. W pierwszej części artykułu przedstawiono rolę i rodzaje informacji zwrotnych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Następnie omówiono informację zwrotną jako element rachunkowości zarządczej oraz wskazano na charakterystyki umożliwiające wyodrębnienie jej części formalnej i nieformalnej. W artykule wykorzystano metodę dedukcji, a jako technikę badawczą zastosowano studia literaturowe.

Słowa kluczowe: rodzaje informacji zwrotnych, podejście systemowe, rachunkowość zarządcza

Wprowadzenie

Sprawne zarządzanie wiąże się z ukierunkowywaniem działań pracowników na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Realizacja tych celów jest niemożliwa bez przepływu informacji między zarządzającym a pracownikiem. Część z nich to informacje zwrotne. Istota tych informacji jest złożona, niejednoznaczna i podlegająca różnym interpretacjom. Informacje zwrotne mogą mieć charakter informacji formalnych i nieformalnych. Oznacza to, że praktyki informacji zwrotnych nie odnoszą się jedynie do funkcjonalności formalnych systemów informacyjnych, lecz także do wzajemnej interakcji ludzi tworzących nieformalne informacje zwrotne. Systemem informacyjnym, który generuje tego typu informacje jest rachunkowość zarządcza. Jej istotą jest dostarczanie informacji do planowania i podejmowania decyzji oraz motywowania ludzi do realizacji celów przedsiębiorstwa. Studia przypadków przeprowadzane przez badaczy rachunkowości zarządczej wykazują, że na decyzje zarządzających mają równie duży wpływ formalne informacje zwrotne, jak i nieformalne (Jr Bruns, McKinnon 1993: 84–108; Gupta i in. 1999: 205–222; Tourish, Robson 2006: 710–730; Arunachalam, Beck 2002: 1–25; Ashford I in. 2003: 773–799). Punktem wyjścia do tych badań i dalszej dyskusji jest wyraźne określenie ram formalnej i nieformalnej informacji zwrotnej i możliwości ich współistnienia w ramach rachunkowości zarządczej.

Celem artykułu jest przedstawienie roli, zakresu i wzajemnego oddziaływania formalnej i formalnej informacji zwrotnej w rachunkowości zarządczej.

* dr Bożena Nadolna, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie. Katedra Rachunkowości, ul. Żołnierska 47, 71–210 Szczecin, e-mail: bozena.nadolna@zut.edu.pl.

Artykuł ma charakter teoretyczny, a jego cel zrealizowano na podstawie badań literaturowych z zakresu rachunkowości zarządczej, zarządzania i cybernetyki. W pierwszej części artykułu przedstawiono rolę i rodzaje informacji zwrotnych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Następnie omówiono informację zwrotną jako element rachunkowości zarządczej wskazując, że informacje zwrotne w rachunkowości zarządczej nie powinny być wyłącznie postrzegane jako formalna pętla kontrolna, ale również jako zbiór praktyk w zakresie wzajemnie się przeplatających formalnych i nieformalnych informacji zwrotnych.

1. Rola i rodzaje informacji zwrotnych w rachunkowości zarządczej

Informacja zwrotna to każda informacja uzyskana od innych osób, podmiotów lub instytucji w postaci oceny. Pojęcie informacji zwrotnej wywodzi się z cybernetyki¹, a w szczególności z teorii systemów. W teorii tej nazywa się ją często „sprzężeniem zwrotnym”. Cybernetyka uznaje sprzężenie zwrotne za sygnał, mechanizm oraz proces, który jest kontrolowany samodzielnie przez system². Podstawowym zadaniem sprzężeń zwrotnych w systemach zarządzania jest stworzenie warunków dla modyfikowania kolejnych decyzji i związanych z nimi działań na podstawie analizy informacji o uzyskiwanych dotychczas efektach decyzji. Sprzężenia te upraszczają i automatyzują działania organizacji, chociaż mogą posłużyć również do analizy złożonych systemów ludzkich. Sprzężenie zwrotne jest odpowiedzią odbiorcy na odebrany przekaz.

Najczęściej wymienia się dwa rodzaje sprzężeń (informacji) zwrotnych (Kozłowski 1979: 29):

- sprzężenia informacyjno-techniczne,
- sprzężenia motywacyjne.

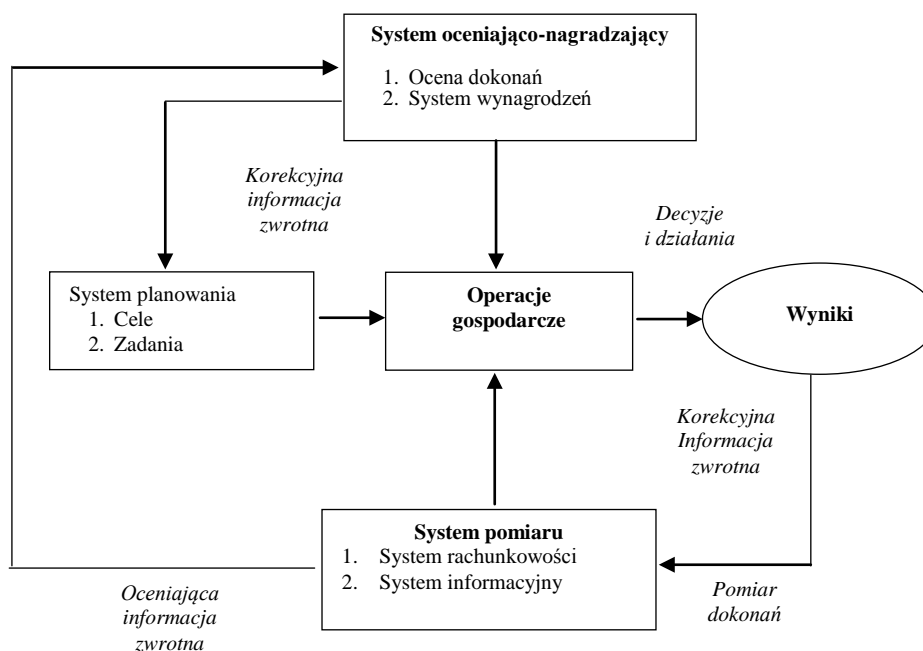
Źródłem powstawania sprzężeń informacyjno-technicznych jest dążenie zarządzającego do uzyskania wiedzy na temat wpływu jego decyzji na efekty pracy uzyskiwane na danym stanowisku pracy oraz ich związek z wynikami całego przedsiębiorstwa. Oznacza to, że sprzężenia te mają na celu umożliwić zarządzającemu i pracownikom zrozumienie relacji między wynikami a ich działaniami. Pozwała to na identyfikację przyczyn wpływających na brak pożądanego rezultatu pracy przez określone osoby oraz poszukiwanie sposobów ich poprawy. W ten sposób zostają stworzone warunki do uczenia się i doskonalenia zarówno zarządzających, jak i ich podwładnych.

Sprzężenie motywacyjne ma miejsce wówczas, gdy przyczyny i rozmiar nieosiągnięcia zaplanowanych rezultatów zostaje powiązany z elementami motywacyjnymi. Dąży się tutaj do tego, aby informacja i jej skutki motywacyjne były generowane niezależnie od woli decydentów czy też innych wykonawców. Działania te bowiem ograniczają postawy roszczeniowo-rozliczeniowe pracowników wobec przełożonych i pozwalają koncentrować się

¹ Nauka zajmująca się problemami komunikacji i sterowania (Beer 1966: 11).

² Oznacza ono mechanizm oddziaływania zmian na wyjściach danego systemu na stan jego wejść. Ideą działania sprzężenia zwrotnego jest dostosowanie kolejnych odpowiedzi systemu na podstawie informacji dotyczących efektów własnego działania. Sygnał błędny stanowiący różnicę pomiędzy sygnałem wejściowym i sygnałem sprzężenia zwrotnego (który może być funkcją sygnału wyjściowego) podawany jest do układu sterowania tak, aby zminimalizować błąd i doprowadzić sygnał wyjściowy do zadanej wartości. Wyróżnia się sprzężenie zwrotne dodatnie – powodujące wzmocnienie działań oraz sprzężenie zwrotne ujemne – osłabiające działania.

im na poprawie skuteczności działania. Sprzężenia te zostały przedstawione na rysunku 1 w postaci modelu sterowania w przedsiębiorstwie.



Rysunek 1. Model systemu sterowania w przedsiębiorstwie

Źródło: (Flamholtz 1996: 600).

W zaprezentowanym modelu przepływy informacji zwrotnych są przedstawione w formalnym systemie kontroli między systemem planowania (ustalone cele i zadania), operacjami, systemem pomiarowym oraz „systemem ocena–nagroda”. Warto zauważyć, że wszystkie przepływy informacji zwrotnych przechodzą w modelu przez formalny system pomiarowy, którym jest rachunkowość. Oznacza to, że pomiary efektywności, budżety, wyniki uzyskane ze zrównoważonej karty dokonań i z innych diagnostycznych systemów kontrolnych wytwarzają różnego rodzaju informacje zwrotne dotyczące sposobu osiągnięcia celów przez przedsiębiorstwo i poszczególnych jego pracowników. Wraz z powiązaniem systemem nagród, informacje zwrotne mają za zadanie zmotywować pracowników do pożądanych zmian w ich zachowaniach. Wynika z tego, że informacje te stanowią pętlę między celami przedsiębiorstwa oraz celami indywidualnymi poszczególnych jego pracowników, a osiąganymi przez nich wynikami mają za zadanie:

- utrzymać kontrolowane osoby na pożądanej ścieżce osiągnięcia celów i realizacji zadań (osiągnięcie celów),
- nakierowywać zachowania poszczególnych osób na cele organizacji (zgodność celów),
- nauczyć rewidować cele przedsiębiorstwa i poszczególnych osób w miarę zachodzących zmian (rewizja celów).

Informacje zwrotne mogą być klasyfikowane według różnych kryteriów, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Klasyfikacja informacji zwrotnych

Kryterium podziału	Podział informacji	Charakterystyka rodzaju informacji zwrotnych
Źródło informacji	formalne	informacje przekazywane najczęściej w formie pisemnej w ujęciu obligatoryjnych, sprawozdań, raportów i innych zestawień; mogą one również być przekazywane podczas formalnych spotkań
	nieformalne	przekazywane często w formie ustnej, telefonicznej czy e-mailowej podczas codziennych relacji i kontaktów pracowników i ich przełożonych
Forma informacji	oceniające	informacje mające na celu ocenę osiągniętych celów zarówno przez pracownika, jak i jego przełożonego
	korekcyjne	informacje, których celem jest wprowadzenie zmian w dotychczasowych działaniach
Rodzaj informacji	kierunkowe	wskazujące na konkretne podmioty podlegające ocenie lub motywujące je do działań korekcyjnych
	porównawcze	informacje porównujące faktyczne wyniki z założonymi celami i zadaniami
Czas	ex post	skierowane w tył informacje porównujące cele z rzeczywistymi efektami
	ex ante	informacje skierowane ku przyszłości, aby przeciwdziałać mogącym pojawić się odchyleniom

Źródło: opracowanie własne.

Podstawową klasyfikacją jest podział informacji zwrotnych na:

- informacje formalne,
- informacje nieformalne.

Formalne informacje zwrotne występują jako sformalizowane raporty stanowiące często element informatycznego systemu klasy ERP. W raportach tych informacją zwrotną są faktycznie osiągnięte wyniki wobec ogólnie ustalonych celów lub norm. W razie występowania odchyłań przełożony przekazuje kolejne informacje zwrotne, aby wskazać na możliwe kierunki usprawnień w celu polepszenia efektywności działania (Flamholtz 1996: 596–611). Wynika z powyższego, że mogą one mieć charakter informacji oceniających lub korekcyjnych.

Literatura rachunkowości zarządczej podaje przykłady ograniczeń w produkowaniu adekwatnych informacji przez formalne systemy kontrolne z uwagi na zbytnią ich ogólnikowość oraz niedostosowanie czasowe i tematyczne do potrzeb zarządzających (Burns, Vaivio 2001: 389–402). W związku z tym zarówno zarządzający, jak i pracownicy w przedsiębiorstwach nie tylko czerpią informacje z formalnych dokumentów lub spotkań lecz również z nieformalnych interakcji i społecznie tworzonych relacji. D.T. Otley i A.J. Barry uważają, że „informacje zwrotne nie powinny być jedynie postrzegane mechanistycznie jako formalna pętla kontrolna, ale również jako zbiór praktyk w zakresie formalnych i nieformalnych informacji zwrotnych, które są możliwe do opanowywania przez menadżerów w przedsiębiorstwach” (Otley 1999: 365). Chociaż formalne informacje

zwrotne można uznać za bardziej obiektywne i łatwiejsze do zbadania, to nieformalne informacje mogą mieć równie duży wpływ na efektywność procesu decyzyjnego.

Pojęcie nieformalnych informacji zwrotnych w rachunkowości zarządczej jest w dużej mierze niesprecyzowane, gdyż często określa się je jako przeciwieństwo informacji formalnych. Podkreśla się natomiast, że są to informacje oparte na codziennej interakcji społecznej. W tym ujęciu są one omawiane jako forma zdobywania wiedzy przez jednostkę, efekt jej subiektywnych ocen oraz pomoc w rozpoznawaniu relacji między nią a innymi osobami w przedsiębiorstwie (na przykład relacja: przełożony–pracownik) (Leung, Trotman 2005: 538–539; Ashford, Tsui 1991: 251). Z powyższego wynika, że informacje zwrotne stanowią głównie przedmiot zainteresowania psychologii czy socjologii. Badania rachunkowości zarządczej w tym zakresie wykorzystują również dorobek tych nauk oceniając sposób odbioru i reakcji pracowników oraz zarządzających na informacje zwrotne, ale w kontekście wpływu tych zachowań na ich indywidualne wyniki oraz dokonania przedsiębiorstwa jako całości. W badaniach tych wykorzystuje się metody typowe dla nauk społecznych w powiązaniu z ankietami, wywiadami czy studiami przypadków w połączeniu z wynikami zawartymi w budżetach czy zrównoważonej karcie wyników.

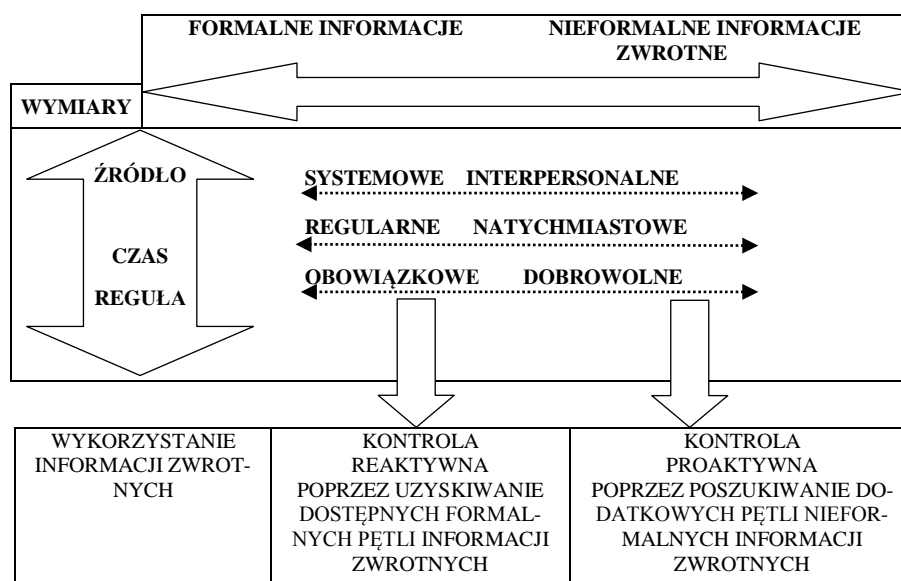
W procesie decyzyjnym informacje zwrotne nie mogą być postrzegane wyłącznie przez pryzmat przeszłości jako porównawcze informacje między faktycznymi wynikami a ustalonymi celami, w których odchylenia wskazują na konieczność podjęcia działań korygujących. Decyzje wymagają informacji skierowanych ku przyszłości. Uzyskane z wyprzedzeniem informacje o zmianach w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu mogą doprowadzić do podjęcia działań jeszcze przed zaobserwowaniem odchylenia, co będzie przeciwdziałało ich powstawaniu. Ponadto zdarza się, że informacje zwrotne typu *ex post* i *ex ante* są łączone, jak na przykład przy budżecie kroczącym, który ujmuje zarówno monitorowanie faktycznych wyników (*ex post*), jak również planowanie i prognozy (*ex ante*).

2. Charakterystyki formalnych i nieformalnych informacji zwrotnych

Formalne i nieformalne informacje zwrotne charakteryzują się niejednorodnością. Różnica między nimi nie jest jednoznaczna, co może sprzyjać pewnemu bałaganowi metodologicznemu w tym obszarze badawczym rachunkowości zarządczej. W literaturze przedmiotu są opisywane charakterystyki, których celem jest wyodrębnienie granic między formalną i nieformalną informacją zwrotną. Propozycje w tym zakresie przedstawili M. London i J.W. Smither, którzy różnic między tymi formami informacji doszukują się w ich źródłach oraz czasie dostarczania. W wyniku swoich badań stwierdzili, że na formalne informacje zwrotne składają się sformalizowane oceny, opinie o wydajności oraz spotkania z przełożonymi. Nieformalne informacje zwrotne są dostarczane niezależnie od tych formalnych mechanizmów. Są one efektem nieplanowanych „codziennych interakcji”, natomiast informacje formalne są planowanymi i systematycznymi informacjami wchodzącymi w skład oficjalnych procedur organizacyjnych (London, Smither 2002: 81). S.J. Ashford i A.S. Tsui (1991: 225) dodają trzeci wymiar – reguły (zasady), służące identyfikacji formalnych i nieformalnych informacji zwrotnych. Za formalne informacje zwrotne uznają oni informacje obowiązkowe, natomiast za nieformalne – informacje dobrowolne, a więc nieobowiązkowe. Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że odróżnienie formalnych od nieformalnych informacji zwrotnych może przebiegać według następujących charakterystyk:

- źródeł informacji zwrotnych,
- częstotliwości dostarczania,
- reguł przekazywania.

Charakterystyki tych informacji zwrotnych przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Charakterystyki formalnych i nieformalnych informacji zwrotnych

Źródło: (Pitkänen, Lukka 2011: 134).

Systemowe informacje zwrotne pochodzą z rachunkowości finansowej i zarządczej oraz pozostałych systemów informacyjnych tworzonych w przedsiębiorstwie, jak na przykład z systemów zarządzania obsługą klienta (ang. CRM), systemów zarządzania produkcją czy systemów zarządzania zasobami ludzkimi. Zakłada się, że formalne informacje zwrotne charakteryzują się obiektywizmem, a więc można je zamienić na jednolite praktyki informacji zwrotnych w różnych jednostkach i wydziałach. Należy jednak mieć świadomość, że obiektywizm ten jest w pewnym zakresie ograniczony ze względu na fakt, że są one przekazywane użytkownikom, którzy mogą nadawać im własne interpretacje. Ponadto formalne informacje zwrotne mogą być przekazywane różnymi kanałami informacyjnymi. Istnieje tutaj zagrożenie, że zbyt duża liczba tych informacji przekazywana różnymi kanałami może prowadzić do powstania „szumu informacyjnego”, który może być bardziej szkodliwy dla decyzji niż brak takich informacji.

Interpersonalne informacje zwrotne z kolei charakteryzują się większym subiektywizmem. Wymiana tych informacji następuje często podczas spotkań zarządu przedsiębiorstwa, spotkań z pracownikami i wszelkiej innej komunikacji *ad hoc* między przełożonymi, podwładnymi i kolegami. Interpersonalne informacje zwrotne pozwalają na obserwacje większej liczby kanałów przepływu informacji zwrotnych, gdyż obok komunikacji werbalnej umożliwiają spostrzeżenia niewerbalne (gesty, wyrazy twarzy, mowa ciała). Z drugiej jednak strony, informacje zwrotne przekazywane wyłącznie drogą ludzkich interakcji są

związane z konkretnymi menedżerami lub pracownikami oraz lokalnymi kontekstami, a więc umożliwiają pozyskanie informacji wycinkowych o konkretnej osobie i jej praktykach, co rzadko można przełożyć na inne osoby. Niemniej, jak wykazały badania, menedżerowie doceniają nieformalne informacje zwrotne we wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem. Przykładowo, prezes jednej z dużych, fińskich spółek wypowiedział się na ten temat w następujący sposób „gdybym polegał wyłącznie na informacjach zwrotnych w postaci oficjalnych wartości liczbowych, byłoby to jak prowadzenie tej firmy z opaską założoną na oczy” (Pitkänen, Lukka 2011: 126). Wiceprezes tej firmy z kolei skonstatował, że „komunikacja niewerbalna i język ciała są sposobem na przekazywanie informacji zwrotnych bez potrzeby używania słów” (Pitkänen, Lukka 2011: 126). Menedżerom w badanym przedsiębiorstwie ten sposób przekazywania informacji zwrotnych służył do oceny rzetelności i realności zaproponowanego przez zarząd pomiaru dokonań.

Ponadto bez względu na rodzaj informacji zwrotnych, kanały przepływu informacji można sklasyfikować jako jedno-, dwu- lub wielokierunkowe. Komunikacja jednostronna może być użyteczna tylko przy informowaniu (np. internet), natomiast w procesie decyzyjnym obieg informacji powinien być wielokierunkowy.

Kolejną charakterystyką, która pozwoliła na wydzielenie formalnych i nieformalnych informacji zwrotnych jest częstotliwość ich przekazywania. Regularne informacje zwrotne są oparte na procedurach systematycznego dostarczania informacji zwrotnych w wyznaczonych okresach. W formie ustalonych standardów umożliwiają one dostęp do porównawczych danych czasowych oraz umożliwiają menedżerom śledzenie trendów i zmian w poziomie wyników. Na przykład, raporty comiesięczne obejmują pewne standardowe wskaźniki oraz motywy, według których postępuje się miesiąc po miesiącu. Niemniej jednak, czasami regularne raporty pojawiają się za późno, by mogły stanowić ważne informacje zwrotne dla menedżerów. Należy podkreślić, że w większości przedsiębiorstw regularne planowanie w postaci budżetów i hierarchiczne, comiesięczne raportowanie jest uznawane za podstawowe źródło informacji zwrotnej na potrzeby zarządzania i kontroli.

Duża część informacji zwrotnych w organizacjach jest nieregularna, nieplanowana i spontaniczna, powstająca w danym momencie i miejscu. Praktyki doraźnej informacji pozwalają na szybką reakcję na zmiany i pomagają z codziennym zarządzaniem oraz szybkim podejmowaniu decyzji operacyjnych. Niesystematyczność oraz oddzielenie od oficjalnych kanałów informacyjnych wprowadza do niej cechy nieformalności. Zwykle korzysta się z nieformalnych kanałów informacyjnych, gdy trzeba znaleźć szybkie rozwiązanie problemu oraz w sytuacjach niestandardowych, jak na przykład zdarzeń losowych.

Ostatnim wymiarem informacji zwrotnych są reguły, które wiąże się z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie, dlaczego stosuje się określone przepływy informacji zwrotnych. Wyodrębnia się tutaj obowiązkowe i dobrowolne informacje zwrotne. Obowiązkowe informacje zwrotne odnoszone są do hierarchicznych relacji odpowiedzialności między przełożonymi i podwładnymi oraz wykorzystują oficjalne procedury operacyjne. Przykładami obowiązkowych informacji zwrotnych mogą być comiesięczne raporty o wynikach przekazywane do siedziby firmy lub regularne rozmowy oceniające dokonania pracowników. Informacje tego rodzaju są oficjalnie kontrolowane przez zarząd, a więc można mieć pewność, że przynajmniej minimalna ich ilość będzie powtarzalna i wystąpi w skali całego przedsiębiorstwa. Sprawia to, że rola indywidualnych preferencji i różnic między przełożonymi staje się mniej ważna. Jednak nawet ten rodzaj formalnej komunikacji między przełożonym i zwierzchnikiem zawiera jakościową i personalną ewaluację.

W przeciwieństwie do obowiązkowych informacji zwrotnych, dobrowolne informacje zwrotne wymagają aktywnego nastawienia danego pracownika, przełożonego lub ich grup. Wiążą się one z osobistymi relacjami, umiejętnościami, stylami i preferencjami wyrażającymi osobiste nastawienie menedżerów i pracowników do praktyk informacji zwrotnych. Połączenie z poszczególnymi osobami i ich mentalnością sprawia, że przepływami dobrowolnych informacji zwrotnych trudno zarządzać, jednak dobór odpowiednio zdolnych menedżerów, edukowanie pracowników i wdrożenie kultury informacji zwrotnych umożliwia wykorzystywanie dodatkowych przepływów tych informacji.

Należy podkreślić, że w praktyce trudno jest jednoznacznie oddzielić formalne i nieformalne informacje zwrotne, gdyż są one ze sobą powiązane.

Uwagi końcowe

Przedstawiona analiza wykazała, że granice dzielące formalne i nieformalne informacje zwrotne są niejednoznaczne. W praktyce informacje te zazwyczaj na siebie nachodzą i wiążą się ze sobą. Różnice między nimi mogą zależeć od osoby poddającej ocenie daną sytuację komunikacji, tzn. przełożony może uznać daną informację za formalną, a pracownik za nieformalną lub odwrotnie. Ponadto mimo prób wyraźnego wyodrębnienia formalnych i nieformalnych informacji zwrotnych są możliwe również ich kombinacje. Oznacza to, że w danej sytuacji określona informacja zwrotna może być jednocześnie systemowa oraz doraźna i dobrowolna.

Dodatkowo należy podkreślić, że menedżerowie nie są jedynie pasywnymi odbiorcami informacji zwrotnych, co sugerują mechanistyczne modele obiegu informacji w przedsiębiorstwie. Mogą oni samodzielnie i aktywnie poszukiwać informacji zwrotnych przez bezpośrednie zapytania lub na podstawie obserwacji, tworząc własne praktyki w tym zakresie, które wykorzystują w codziennym zarządzaniu. Z przedstawionych rozważań wynika, że to rachunkowość zarządcza może być źródłem obydwu form informacji zwrotnej.

Literatura

- Arunachalam V., Beck G. (2002), *Functional Fixation Revisited: the Effects of Feedback and a Repeated Measures Design on Information Processing Changes in Response to an Accounting Change*, „Accounting, Organization and Society” nr 27.
- Ashford S.J., Tsui A.S. (1991), *Self-Regulation for Managerial Effectiveness: the Role of Active Feedback Seeking*, „Academic of Management Journal” nr 34.
- Ashford S.J., Blatt R., VandeWalle D. (2003), *Reflections on the Looking Glass: a Review of Research in Feedback-Seeking Behavior in Organization*, „Journal of Management” nr 29.
- Beck V. (2002), *Functional Fixation Revisited: the Effects of Feedback and a Repeated Measures Design on Information Processing Changes in Response to an Accounting Change*, „Accounting, Organization and Society” nr 27.
- Beer S. (1966), *Cybernetyka a zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Bruns Jr W.J., McKinnon S.M. (1993), *Information and Managers: a Field Study*, „Journal of Management Accounting Research” nr 5.
- Burns J., Vaivio J. (2001), *Management Accounting Change*, „Management Accounting Research” nr 12.
- Gupta A.K., Govindarajan V., Malhotra A. (1999), *Feedback-Seeking Behavior within Multinational Corporations*, „Strategic Management Journal” 20.
- Flamholtz E.G. (1996), *Effective Organizational Control: a Framework, Applications and Implications*, „European Management Journal” nr 14.
- Koźmiński A.K. (1979), *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa.

- Leung P.W., Trotman K.T. (2005), *The Effects of Feedback Type on Auditor Judgment Performance for Configural and Non-Configural Tasks*, „Accounting, Organization and Society” nr 30.
- London M., Smither J.W. (2002), *Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance management process*, „Human Resource Management Review” nr 12.
- Otley D.T. (1999), *Performance Management: a Framework for Management Control Systems Research*, „Management Accounting Research” nr 10.
- Pitkänen H. Lukka K. (2011), *Three Dimensions of Formal and Informal Feedback in Management Accounting*, „Management Accounting Research” nr 22.
- Tourish D., Robson P. (2006), *Sense Making and the Distortion of Critical Upward Communication in Organizations*, „Journal of Management Studies” nr 43.

FORMAL AND INFORMAL FEEDBACK IN MANAGEMENT ACCOUNTING

Abstract: This article present the role, scope and interaction of formal and informal feedback in management accounting.

The paper is theoretical in nature, and its purpose was realized on the basis of the literature of management accounting, management, and cybernetics. The first section presents the role and types of feedback in the process of business management. It then discusses feedback as part of management accounting and identifies the characteristics to extract part of the formal and informal.

The article uses the method of deduction, and as a research technique used literature studies.

Keywords: types of feedback, system approach, management accounting

Cytowanie

- Nadolna B. (2013), *Formalne i nieformalne informacje zwrotne w rachunkowości zarządczej*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 757, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 58, Szczecin, s. 243–251; www.wneiz.pl/firfu.

