DOMINIKA KORZENIOWSKA*

WPŁYW PUŁAPEK DECYZYJNYCH NA ZARZĄDZANIE PŁYNNOŚCIĄ FINANSOWĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wstęp

Zarządzanie płynnością finansową to temat dość popularny wśród ekonomistów i finansistów. Powstało już wiele opracowań traktujących o metodach zarządzania płynnością¹, jej różnorodnych aspektach, sposobach wyznaczania jej poziomu, wskaźnikach, modelach itd.². Badacze, rozwijając prace teoretyczne, stale próbują formułować nowe zalecenia, dzięki którym praktycy będą mogli lepiej interpretować dane gospodarcze i podejmować lepsze decyzje związane z tym obszarem funkcjonowania przedsiębiorstwa³. Nie ulega wątpliwości, że wiedza ekonomiczna stanowi fundament tego zagadnienia i niezbędną podstawę do działania na tym polu.

Coraz częściej stawiana jest jednak teza, że ta perspektywa nie wyczerpuje całej złożoności procesów związanych z decyzjami w obszarze finansów firmy, w tym zjawiska zarządzania płynnością. Pojawia się pytanie, czy podejście ekonomiczne jest jedyne i wystarczające dla zrozumienia procesów związanych z podejmowaniem decyzji dotyczących płynności. Konstatuje się, iż perspektywa ta, opierając się na naukach ścisłych, skoncentrowana jest na wykorzystywaniu obiektywnych źródeł informacji przy podejmowaniu decyzji. Zakłada niejako, że decydent to drobiazgowy analityk, dysponujący nieograniczonym czasem i dużym zasobem

* Doktorantka, Instytut Finansów, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

¹ Porównaj: T. Cikirko (red.), *Podstawy zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2010; M. Sierpińska, T. Jachna, *Metody podejmowania decyzji finansowych*, PWN, Warszawa 2007.

² Porównaj: K. Kreczmańska-Gigol (red.), *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010; M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1999; G. Michalski, *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2005.

³ S. M. Bragg, *Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2007.

wiedzy do wyboru najlepszej opcji. Tymczasem zwykle decyzje tego rodzaju zapadają w warunkach niepewności, pośpiechu i niedostatku danych, a zatem niesprzyjających „trzeźwej”, szczegółowej ocenie sytuacji. Oznacza to, iż potrzebny jest nowy paradygmat. Zwraca się uwagę, iż należy uwzględniać wpływ innych czynników, pozaracjonalnych, a w tym przede wszystkim kwestię tzw. czynnika ludzkiego. Jak bowiem dowodzą liczne badania psychologów nad mechanizmami podejmowania decyzji, w ludzkich wyborach nie zawsze spełnione jest kryterium racjonalności, tak często eksponowane w naukach ekonomicznych⁴.

Artykuł wpisuje się w nowy interdyscyplinarny nurt w podejściu do zagadnienia zarządzania płynnością, łączący dorobek finansów oraz ekonomii behawioralnej, którego efekty rozwoju mogą być widoczne w perspektywie roku 2020. Jak dotąd bowiem tego typu zagadnienia rzadko znajdują się w programach kształcenia finansistów. Wzbogacenie programu edukacji o tę problematykę mogłoby przynieść wymierne efekty, wyrażające się w poprawie stanu płynności przedsiębiorstw zarządzanych przez kompleksowo przygotowanych specjalistów, świadomych własnych atutów i słabości.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badania empirycznego, które miało za zadanie ustalić jakie pułapki decyzyjne mogą wywierać wpływ na rozwiązania w zakresie płynności finansowej oraz co myślą profesjonalisci zajmujący się tym aspektem funkcjonowania firm na temat wpływu pułapek decyzyjnych na jakość finalnych decyzji o płynności. Zgromadzone dane mogą ułatwić menedżerom rozwój refleksji na temat problemu oddziaływania mechanizmów pozaekonomicznych na decyzje w sferze płynności, a tym samym stworzyć im szansę na ich kontrolowanie dla dobra przedsiębiorstwa.

1. Metoda

Skoncentrowanie problematyki badania na zjawiskach nowych, dotąd jeszcze dobrze nierozpoznanych, zdecydowało o zastosowaniu metody jakościowej. Przeprowadzono 36 pogłębionych wywiadów swobodnych ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji.

⁴ Świadczą o tym badania: A. Tversky, D. Kahneman, *The framing of decision and the psychology of choice*, „Science”, 211, 4481, 1981; M. H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, John Wiley&Sons, NY 1994; T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 1999; i wielu innych.

Badanie zrealizowano na terenie województwa łódzkiego w okresie VI.2011 – II.2012. Zgodnie z zasadami prowadzenia badań jakościowych zapewniono maksymalne zróżnicowanie grupy badanej. Wśród respondentów znaleźli się prezesi, dyrektorzy finansowi, główni księgowi oraz właściciele firm, czyli osoby na różnych stanowiskach, które na co dzień w swojej pracy podejmują decyzje związane z płynnością finansową. Rekrutowano ich z firm o odmiennej wielkości oraz z różnych branż. Badani byli także zróżnicowani pod względem płci i wieku.

Dobór pułapek do badania opierał się na dwóch głównych przesłankach. Po pierwsze, wybrano te, które wiązane były przez badaczy z sytuacją decyzji ekonomicznych. Po drugie, takie, których natura daje podstawy zakładać, iż ich wpływ na decyzje decydenta, dotyczące płynności, może być redukowany na skutek oddziaływań edukacyjnych.

Występowanie i poziom świadomości na temat objętych badaniem pułapek decyzyjnych weryfikowano nie tylko za pomocą klasycznych, otwartych pytań wywiadu, ale i pewnych zadań do rozwiązania dla respondenta (nazywanych tutaj testami, choć pojęcie testu w psychologii ma nieco inne znaczenie), na bazie których podjęto próbę obiektywizacji danych na temat obecności analizowanych mechanizmów w podejmowanych przez badanych decyzjach dotyczących płynności. Część zadań powstało w oparciu o testy zaproponowane przez innych badaczy⁵, część miała charakter autorski. Za pomocą testów zweryfikowano wpływ pułapek płynności na decyzje dotyczące płynności, takich jak:

- ramy decyzyjne – istotą tej pułapki jest to, że człowiek dokonuje innych wyborów w perspektywie zysku, a innych w perspektywie straty⁶;
- efekt pierwszeństwa/świeżości – zjawisko przeceniania pierwszych i ostatnich danych, informacji⁷;

⁵ A. Tversky, D. Kahneman, *The framing of decision and the psychology of choice*, op. cit.; T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki...*, op. cit.; D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, *Judgment under uncertainty. Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, NY 1982; M. H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, op. cit.

⁶ A. Tversky, D. Kahneman, *The framing of decision and the psychology of choice*, op. cit., s. 453–458.

⁷ T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki...*, op. cit.

- błąd koniunkcji – polega na przypisywaniu koniunkcji zdarzeń wyższego prawdopodobieństwa niż pojedynczym zdarzeniom składowym tej koniunkcji⁸;
- heurystyka zakotwiczenia – ludzki umysł „przywiązuje się”, czyli inaczej „kotwiczy” pierwszą informację, jaką otrzyma i przez to niedostatecznie koryguje ocenę, niezależnie od tego skąd ona pochodzi⁹;
- heurystyka reprezentatywności – często daje swój wyraz w niespektowaniu regresji do średniej w czasie prognozowania przyszłości; ludzie często zapominają, że różne zjawiska mają tendencję do dążenia do średniej¹⁰;
- heurystyka dostępności – zasada ta mówi, że im łatwiej ludziom przypomnieć bądź wyobrazić sobie jakieś wydarzenie (jest ono w ich umyśle łatwiej dostępne), tym większe przypiszą mu prawdopodobieństwo zaistnienia¹¹;
- iluzja kontroli – to tendencja do wierzenia, iż mamy kontrolę nad rzeczami, nad którymi z pewnością nie mamy kontroli, jak chociażby nad wynikiem rzutu kostką¹²;
- nadmierna pewność siebie – ludzie bardzo często przeceniają swoją wiedzę i umiejętności – zarówno ich jakość, jak i zakres, a także nie doceniają ryzyka swoich wyborów¹³.

W drodze swobodnych odpowiedzi na pytania diagnozowany był wpływ następujących mechanizmów na decyzje związane z płynnością¹⁴:

⁸ T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji*, PWE, Warszawa 2001.

⁹ D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, *Judgment under uncertainty...*, op. cit.

¹⁰ M. H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, op. cit.

¹¹ Ibidem.

¹² Porównaj: C. Heath, A. Tversky, *Preference and Belief: Ambiguity and Competence in Choice under Uncertainty*, Kluwer Academic Publishers, „Journal of Risk and Uncertainty”, 4:5–28, 1991; E. Langer, *The illusion of control*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 32/1975.

¹³ J. E. Russo, P. J. H. Shoemaker, *Decision traps*, Doubleday, New York 1989; S. Lichtenstein, B. Fischhoff, *Do those who know more also know more about how much they know*, „Organizational Behaviour and Human Performance”, 20/1977.

¹⁴ Porównaj: B. Weigl, Stereotypy i uprzedzenia, [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom 3, GWP, Gdańsk 2000, s. 214; T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji...*, op.cit.; T. W. H. Sorensen, L. T. Eby, *Locus of control at work: a meta-analysis*, „Journal of Organizational Behavior”, 2006 (27).

-
- nastrój –pułapka, zwana też efektem różowych bądź czarnych okularów, zniekształcająca oceny pod wpływem nastroju decydenta;
 - samooszukiwanie – czyli chronienie się przed doznawaniem nieprzyjemnych emocji, wywołanych złymi wiadomościami;
 - efekt „kwaśnych winogron” – czyli „naginanie” swoich potrzeb tak, by były bardziej osiągalne, przystosowywanie pragnień do przekonań;
 - uprzedzenia i stereotypy – czyli kierowanie się „aprioryczną, powziętą z góry niechęcią do innych tylko dlatego, że należą do innej, wyodrębnionej grupy społecznej”;
 - stosunek do ryzyka – czyli postawa poszukiwacza wrażeń, ryzykanta skupionego na korzyściach, a nie ewentualnych stratach, bądź postawa asekuranta – ryzyko wywołuje niepokój, obawę przed poniesieniem porażki;
 - umiejscowienie kontroli – czyli sposób interpretowania rezultatów podejmowanych działań; jeden typ ludzi (tzw. wewnątrzsterowni) postrzega je jako efekt własnych wysiłków, wierzą, że sukces jest wynikiem ciężkiej pracy, a inni (zewnętrzsterowni) wierzą, że porażki wynikają z braku szczęścia, a ich wpływ na to co się dzieje jest znikomy.

2. Wyniki

Analiza prezentowanych tu ustaleń badania zawierać będzie cztery główne aspekty. Po pierwsze, przedstawione zostaną spostrzeżenia dotyczące podatności badanych na pułapki, weryfikowane za pomocą prostych testów. Następnie będzie mowa o wcześniejszej refleksji badanych na temat ich własnego sposobu podejmowania decyzji i czynników, które na to wpływają. Kolejna kwestia to posiadanie (bądź nie) przemyśleń zrelatywizowanych do poszczególnych pułapek, weryfikowanych za pomocą otwartych pytań wywiadu. Na koniec pojawią się konstatacje dotyczące zainteresowania respondentów poszerzaniem swojej wiedzy w zakresie mechanizmów, o których mowa w niniejszym artykule.

Jeśli idzie o podatność respondentów na pułapki weryfikowane za pomocą prostych testów, to okazało się, że w badanej grupie nie zdarzył się ani jeden badany, który udzieliłby wszystkich odpowiedzi zgodnie z postulatami racjonalności. Tylko jeden popełnił błędy w zaledwie dwóch przypadkach (resp. 31, M. prezes). Natomiast przyznał on, iż miał wcześniej do czynienia z literaturą z tego obszaru wiedzy, co świadczyłoby o tym, że edukacja w tym zakresie

i uświadamianie praktykom specyfiki działania takich mechanizmów pozytywnie wpływa na jakość podejmowanych przez nich decyzji. Najsilniej zdawały się działać takie mechanizmy, jak efekt świeżości, błąd koniunkcji, czy zjawisko nadmiernej pewności siebie. Następnie heurystyka dostępności, heurystyka reprezentatywności i iluzja kontroli. Najsłabiej, heurystyka zakotwiczenia oraz ramy decyzyjne. Okazało się zatem, iż posiadana przez badanych wiedza ekonomiczna nie uchroniła ich przed popełnianiem błędów poznawczych i logicznych, skutkujących dokonaniem nieracjonalnych wyborów.

Co się tyczy subiektywnych opinii i przekonań badanych, to okazało się, że w toku swojej kariery zawodowej, na ogół nie zastanawiali się nad tym w jaki sposób podejmują decyzje w obszarze płynności. Jeśli już miała miejsce taka sytuacja, to tego typu namysł dotyczył głównie branych przez nich pod uwagę czynników natury ekonomicznej i rynkowej. W odpowiedzi na pytanie, czy kiedykolwiek zastanawiali się nad tym jak styl myślenia lub samopoczucie oddziałują na ich profesjonalne decyzje – przyznali, że w ogóle nie prowadzili wcześniej takich rozważań. Oznacza to zatem (poza nielicznymi wyjątkami), że dotąd nie analizowali wpływu swoich osobistych cech na własne decyzje związane z płynnością. W sytuacji wywiadu prezentowali jednak opinie, że taki wpływ niewątpliwie istnieje, a niekiedy nawet jest bardzo istotny, szczególnie w przypadku cech osobowościowych. Natomiast wpływ chwilowego samopoczucia uważali za znikomy.

Dopiero kolejne pytanie sformułowane w układzie: „czy bardziej waży wiedza ekonomiczna, czy może też inne czynniki”, które niesie w swojej treści pewną przeciwstawność, spowodowało u badanych uruchomienie innych skojarzeń niż tylko finansowo-rynkowe. Pojawiło się wtedy w ich wypowiedziach kilka aspektów związanych z osobą decydenta, jak np. doświadczenie, zdrowy rozsądek, intuicja, umiejętność utrzymywania dobrych relacji z innymi ludźmi, wiara we własne szczęście i stosunek do ryzyka. Nie było jednak mowy o konkretnych mechanizmach leżących w kręgu zainteresowań prowadzonego badania, z wyjątkiem stosunku do ryzyka oraz nastroju. Dominowała opinia, iż wiedza finansowa ma tu kluczowe znaczenie.

Jeśli natomiast idzie o opinie badanych na temat wpływu poszczególnych pułapek na ich decyzje w zakresie płynności finansowej firmy, ilustruje je tabela 1.

Tabela 1. Opinie badanych na temat wpływu wybranych pułapek na decyzje związane z płynnością finansową

Rodzaj pułapki	Rozumienie istoty pułapki	Wpływ pułapki na badanego
Wpływ nastroju	poprawne	trzy typy opinii: brak wpływu, wpływ istnieje, siła wpływu zależy od wagi decyzji
Samooszukiwanie się	problemy z poprawną interpretacją; najczęściej mylone z oszukiwaniem	dwa stanowiska: brak wpływu, profesjonalista poszukuje sygnałów zagrożenia; wpływ istnieje, ludzie są tylko ludźmi
Efekt „kwaśnych winogron”	poprawne, jeśli chodzi o sprawy codzienne, trudności z implementacją na grunt zarządzania płynnością	dwa stanowiska: brak wpływu; wpływ istnieje i czasem ma to swoje dobre strony
Wpływ uprzedzeń i stereotypów	nie analizowano, założono, że poprawne	trzy stanowiska: silny wpływ stereotypów, podejście stereotypowe, mieszające się z racjonalnym, brak wpływu myślenia stereotypowego
Stosunek do ryzyka	poprawne	trzy typy : ryzykanci, umiarkowani ryzykanci, asekuranci
Umiejscowienie kontroli	Poprawne, jeśli chodzi o samą kwestię tego, czy jest się osobą wewnątrz-, czy zewnątrzsterowną	przewaga osób określających siebie jako wewnątrzsterowne, trudności z określeniem wpływu tej cechy na swoje decyzje związane z płynnością

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku efektu różowych/czarnych okularów oraz stosunku do ryzyka, respondenci zdawali się mieć dość spójny i wyrobiony pogląd na temat wpływu tych dwóch mechanizmów na swoje decyzje. Byli świadomi tego, czy zdarza im się działać „pod wpływem chwili”, czy zaliczają się raczej do grupy ryzykantów, czy asekurantów. Co więcej, często potrafili podać konkretne przykłady sytuacji w jakich ma to miejsce i w jaki sposób sobie z tym radzą.

Bardzo interesujące okazało się to, że badani często nie uświadamiali sobie, że kierowali się stereotypami przy pytaniu dotyczącym wyboru potencjalnego kooperanta. Wydawać się może, iż dla profesjonalnego finansisty najistotniejszymi parametrami decyzyjnymi branymi pod uwagę przy nawiązywaniu współpracy

biznesowej są przesłanki ekonomiczne, a nie np. narodowość, płeć, czy rasa kontrahenta. Respondenci, mając do wyboru Niemca, Włocha i Izraelitę, wskazywali Niemca jako pożądanego współpracownika (przy założeniu, że ekonomiczne parametry współpracy są dla wszystkich trzech przypadków podobne), tłumacząc swój wybór tym, że *„Niemcy znani są z dużej oszczędności, ale również z dużej gospodarności i precyzji. Jak się z nimi jakieś zasady działania ustali, to można być pewnym, że one będą respektowane i będziemy działać wg tych zasad”* (resp. 32, K. prezes), co jest klasycznym przykładem myślenia stereotypowego.

W przypadku pułapki, jaką jest umiejscowienie kontroli, refleksja na temat wpływu tej cechy na własne decyzje podejmowane w obszarze płynności nie była u badanych ugruntowana. Posiadali oni jedynie opinie na temat tego, jakie czynniki przeważają (wewnętrzne czy zewnętrzne) w trakcie wyborów podejmowanych w toku życia.

Najbardziej zaskakującymi dla badanych pytaniami były te dotyczące efektu kwaśnych winogron oraz mechanizmu samooszukiwania. Przysporzyły im one problemów nawet z poprawną interpretacją istoty tych zjawisk. Podstawowym błędem było to, że respondenci utożsamiali je z pewnymi intencjonalnymi działaniami, dzięki którym możemy sobie wytłumaczyć pewne dyskomfortowe okoliczności, zdeprecjonować rangę celu, którego nie osiągnęliśmy itp. Nie zdawali sobie sprawy z ich podświadomego charakteru. Co więcej, dla wielu badanych samooszukiwanie okazało się tożsame z oszukiwaniem (np. przełożonego poprzez zatajenie niekorzystnych danych o kondycji firmy), które ze swej istoty jest działaniem zamierzonym. Mylne pojmowanie tych mechanizmów wskazuje na to, że odpowiadający nie posiadali wcześniejszej (nabytej w drodze studiów, czy lektury) wiedzy, a zatem i refleksji na temat tych pułapek i sposobów ich przejawiania się w ludzkim postępowaniu.

Ostatnią z eksplorowanych w badaniu kwestii były opinie i potrzeby badanych związane z doskonaleniem umiejętności własnych dotyczących radzenia sobie z pułapkami decyzyjnymi i wpływem cech osobistych na decyzje związane z płynnością. Respondenci wyrazili chęć poszerzenia swojej wiedzy i kompetencji w tym zakresie, a jako preferowaną formę kształcenia wybierali przeważnie 2–3 dniowe szkolenie. Wielu z nich wspominało o różnego rodzaju mechanizmach, czy zjawiskach psychologicznych towarzyszących szeroko rozumianemu życiu biznesowemu, relacjach ze współpracownikami, wypracowywaniu umiejętności przywódczych, zarządzaniu czasem, radzeniu sobie ze stresem itd., z którymi mieli już do czynienia na szkoleniach lub też dowiedzieli się w inny sposób. Uznawali często

tego typu wiadomości za ubogacające i potrzebne („Dotknęła Pani tego tematu po raz pierwszy. Nie patrzyłem na siebie z tego punktu widzenia. I może to być dla mnie bardzo odkrywcze doświadczenie, że tak można spojrzeć na mój sposób prowadzenia firmy. Bardzo dziękuję, to może być bardzo takie motywujące do pracy nad sobą” resp. 26, M. właściciel).

Podsumowanie

Analiza treści wypowiedzi respondentów dowiodła, iż poziom świadomości menedżerów na temat wpływu ich osobistych cech i prawidłowości ludzkiego myślenia na decyzje w obszarze płynności nie był wysoki, a podatność na wybrane psychologiczne pułapki decyzyjne okazała się dość duża. Najbardziej przemyślanymi przez badanych kwestiami był wpływ nastroju oraz stosunku do ryzyka na dokonywane wybory. Niektórzy z nich zdążyli wyrobić sobie jednoznaczne przekonania na ich temat, a nawet przedsięwziąć pewne działania prowadzące do zredukowania wpływu tych mechanizmów na jakość podejmowanych decyzji dotyczących płynności. Jeśli idzie o pozostałe badane mechanizmy, to refleksja, jeśli w ogóle występowała, zdawała się być dość fragmentaryczna i nie zawsze spójna.

Poczynione ustalenia dowodzą zatem, iż w edukacji osób, które zarządzają finansami, obok działań nakierowanych na rozwijanie znajomości istotnych prawideł i zasad ekonomii, przydatne byłoby także wprowadzenie problematyki determinant związanych z osobą decydenta, w tym panelów prezentujących dorobek ekonomii behawioralnej. Wydaje się, że ich włączenie do tego typu szkoleń, studiów, kursów, seminariów itd. mogłoby przynieść wiele korzyści zauważalnych w okresie najbliższych kilku, czy kilkunastu lat. Menedżerowie nie tylko wiedzieliby jak liczyć, interpretować, prognozować wskaźniki, ale także na co zwracać uwagę bądź czego unikać, aby ich sposób widzenia i oceniania dostępnych danych nie zaburzał im rzeczowego oglądu całej sytuacji problemowej. Wydaje się zatem, że jest to płodny kierunek dalszych badań w perspektywie 2020 r.

Bibliografia

1. Bazerman M. H., *Judgment in Managerial Decision Making*, John Wiley&Sons, NY 1994.
2. Bragg S. M., *Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2007.
3. Cicirko T. (red.), *Podstawy zarządzania płynnościami finansową przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2010.
4. Heath C., Tversky A., *Preference and Belief: Ambiguity and Competence in Choice under Uncertainty*, Kluwer Academic Publishers, „Journal of Risk and Uncertainty”, 4:5–28, 1991.
5. Kahneman D., Slovic P., Tversky A., *Judgment under uncertainty. Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, NY 1982.
6. Kreczmańska-Gigol K. (red.), *Aktywne zarządzanie płynnościami finansową przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 2010.
7. Langer E., *The illusion of control*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 32/1975.
8. Lichtenstein S., Fischhoff B., *Do those who know more also know more about how much they know*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 20/1977.
9. Michalski G., *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2005.
10. Russo J. E., Shoemaker P. J. H., *Decision traps*, Doubleday, NY 1989.
11. Sierpińska M., Jachna T., *Metody podejmowania decyzji finansowych*, PWN Warszawa 2007.
12. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnościami finansową w przedsiębiorstwie*, PWN Warszawa 1999.
13. Sorensen T. W. H., Eby L. T., *Locus of control at work: a meta-analysis*, „Journal of Organizational Behavior”, 2006 (27).
14. Tversky A., Kahneman D., *The framing of decision and the psychology of choice*, „Science”, 211, 4481, 1981.
15. Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 1999.
16. Tyszka T., Zaleskiewicz T., *Racjonalność decyzji*, PWE, Warszawa 2001.
17. Weigl B., Stereotypy i uprzedzenia, [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom 3, GWP, Gdańsk 2000.

Streszczenie

Artykuł prezentuje wyniki jakościowego badania własnego, osadzonego na teoretycznej podbudowie nauki o finansach oraz ekonomii behawioralnej, przeprowadzonego w okresie VI.2011 – II.2012. Nadrzędnym celem było ustalenie które z wybranych pozaekonomicznych determinantów podejmowania decyzji (tzw. pułapek decyzyjnych) są obecne w zarządzaniu płynnością finansową przedsiębiorstwa oraz ocena poziomu świadomości badanych co do występowania tego typu zjawisk i ich wpływu na jakość finalnej decyzji. Badany obszar wiedzy zyskuje ostatnimi czasy coraz więcej zwolenników i można przypuszczać, że w perspektywie 2020 r. będzie się nadal prężnie rozwijał. Będą powstawały nowe zalecenia i metody pomagające decydentom unikać błędów poznawczych i dokonywać właściwych wyborów finansowych.

Summary

DECISION TRAPS' IMPACT ON LIQUIDITY MANAGEMENT IN ENTERPRISES

The article presents the outcomes of the qualitative research conducted by the author from June 2011 to February 2012, concerning psychological factors (decision traps) that influence decision making process in liquidity management area. The aim of that research was to settle which of the selected decision traps affect liquidity management specialists in enterprises in their decisions and whether they are aware of that impact. This field, integrating financial science and behavioral economy, becomes more and more popular nowadays and it can yield a lot of new, valuable methods in the nearest future of 2020, which will help decision-makers to avoid cognitive biases and make good choices.