

mgr Jacek Woźniak

Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie, Wydział Cybernetyki

Model źródeł kosztów „ukrytej fabryki”: perspektywa kadry kierowniczej. Część 2: macierze analityczne*

The Model of „Hidden Factory” Costs’ Sources: The Executives’ Perspective. Part 2: The Analytical Matrixes

Streszczenie: Zarządzanie poziomem i skalą kosztów ukrytych¹ jest działaniem złożonym, wieloaspektowym. Dlatego konieczne jest, zwłaszcza na płaszczyźnie stanowisk kierowniczych, dokonanie specyfikacji podstawowych kryteriów (wymiarów) identyfikacji i analizy źródeł tej kategorii kosztów. Jednym z możliwych do zastosowania narzędzi są tzw. macierze analityczne, będące wynikiem kompilacji poszczególnych kryteriów. Macierze stanowią pomost pomiędzy zarządzaniem strategicznym i operacyjnym, a także pomiędzy teoretycznymi założeniami modelu identyfikacji i analizy źródeł KUF z perspektywy kadry kierowniczej oraz praktyką zarządzania (np. w aspekcie złożoności procesów decyzyjnych). Do podstawowych kryteriów analitycznych zaliczyć można: złożoność procesów decyzyjnych, stopień świadomości popełnianych błędów, wpływ na stan procesów realizowanych na stanowiskach wykonawczych, obszar powstania kosztów ukrytych, stopień zaawansowania procesów zarządzania wiedzą oraz poziom uproszczenia organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie, proces, koszt, „ukryta fabryka”, kadra kierownicza, model, macierz analityczna, strategia

Abstract: Managing the level and scale of hidden costs is a complex and multifaceted activity. That is why it is necessary, especially at executive level, to make the specification for the basic criteria (dimensions) of the identification and analysis of the sources of this cost category. One of the tools possible to use are the analytical matrixes, which are a result of the compilation of the chosen criteria. The matrixes are a specific link between the strategic and operational management, as well as between the theoretical assumptions of the model of identification and analysis of the sources of HFC ("hidden factory" costs) phenomenon from the perspective of executives, and the management practice (e.g. in an aspect of the complexity of the decision-making process). The basic analytical criteria include: the complexity of the decision-making processes, the degree of the awareness of the degree of error, the impact on the state of the processes carried out at workstation level, the area of the hidden costs' appearance, the degree of the knowledge management processes' advancement, and the level of the process maturity in an organization.

Keywords: management, process, cost, "hidden factory", executives, model, analytical matrix, strategy

* Artykuł został sfinansowany ze środków pracy badawczej RMN 705/2012 realizowanej na Wydziale Cybernetyki Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie.

¹ W artykule termin koszty „ukrytej fabryki” (KUF) zamiennie stosowany jest z terminem koszty ukryte – co ma na celu podkreślenie uniwersalności zjawiska KUF i wyjście poza obszar procesów produkcyjnych *sensu stricto*.

Wstęp

Artykuł ten stanowi drugą część publikacji poświęconej identyfikacji i analizie źródeł zjawiska kosztów „ukrytej fabryki” z perspektywy kadry kierowniczej organizacji gospodarczych. Stanowi zatem swoiste dopełnienie i rozwinięcie treści zaprezentowanych w opracowaniu zatytułowanym *Model źródeł kosztów "ukrytej fabryki": perspektywa kadry kierowniczej. Część 1: podstawy modelu*. Celem artykułu jest specyfikacja podstawowych kryteriów analizy zjawiska KUF w przedsiębiorstwie, a także konstrukcja i opis przykładowych macierzy analitycznych – jako narzędzi integracji perspektyw strategicznej i operacyjnej zarządzania skalą i strukturą źródeł kosztów ukrytych na płaszczyźnie stanowisk kierowniczych. Założenia modelu zaprezentowanego we wspomnianej powyżej części *pierwszej* publikacji stanowią podstawę do specyfikacji kryteriów analizy zjawiska KUF – a w dalszej kolejności determinują strukturę macierzy analitycznych. Przedstawione w artykule kryteria odzwierciedlają istotę założeń modelu, aczkolwiek nie są ich bezpośrednim odwzorowaniem – są raczej kompilacją determinant poszczególnych zmiennych i zależności w modelu.

Artykuł ma charakter teoretyczno-koncepcyjny. Zastosowanymi metodami badawczymi są analiza źródeł literaturowych oraz modelowanie. Macierze analityczne są swoistymi konstruktami teoretycznymi odzwierciedlającymi naturę zależności pomiędzy poszczególnymi kryteriami. W artykule abstrahuje się od kwestii kwantyfikacji wyszczególnionych wymiarów analizy zjawiska KUF – uwaga zogniskowana jest wokół kwestii zestawienia ze sobą poszczególnych (przykładowych) wymiarów oraz umiejscowienia określonych rodzajów strategii działania, mających doprowadzić przedsiębiorstwo na płaszczyźnie stanowisk kierowniczych do stanu „bezpieczeństwa”, równoznacznego z ograniczeniem skali zjawiska kosztów ukrytych kreowanych przez kadre menedżerską. Poszczególne kryteria analityczne nie zostały skwantyfikowane – jest to cel dalszych badań autora. Tego typu działanie może zwiększyć stopień praktycznego zastosowania macierzy analitycznych, jednakże warto podkreślić, że *primo* nie wszystkie wymiary mogą i powinny być skwantyfikowane oraz *secundo* potencjał praktyczny tych narzędzi zależy także od warunków w jakich te narzędzia są implementowane, czyli także od szeroko pojmowanej jakości czynnika ludzkiego oraz warunków otoczenia organizacji i jej mechanizmów wewnętrznych. Wyłącznie jakościowe podejście do aplikacji macierzy również może być podstawą procesów decyzyjnych.

Identyfikacja źródeł zjawiska KUF: kryteria analizy

Model identyfikacji i analizy źródeł kosztów „ukrytej fabryki” z perspektywy stanowisk kierowniczych eksponuje holistyczne podejście do ewaluacji tego zjawiska². W związku z tym nie bazuje wyłącznie na analizie obszaru finansowego *sensu stricto* procesów. Uwaga skoncentrowana jest na określonych kryteriach analitycznych, których kompilacja stwarza podstawę merytoryczno-metodyczną dla działań o charakterze prognostycznym i decyzyjnym. Kryteriami tymi są:

² Zob. część pierwszą niniejszej publikacji pt.: *Model źródeł kosztów "ukrytej fabryki": perspektywa kadry kierowniczej. Część 1: podstawy modelu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 99 s. Administracja i Zarządzanie (26) 2013, s. 259-271.

- **złożoność procesów decyzyjnych** – kryterium to odwołuje się do sytuacji decyzyjnych (tj. procesów zarządzania *sensu stricto*) na poziomie kadry kierowniczej. Stopień złożoności procesów decyzyjnych warunkuje bowiem m.in. dynamikę zmian organizacyjnych, stopień realizacji celów, mechanizmy rozwojowo-innowacyjne, czy też elastyczność organizacji;
- **stopień świadomości popełnianych błędów** – jest to jedno z istotniejszych kryteriów, jednakże trudne do kwantyfikacji i ewaluacji. Świadomość popełnianych błędów w zasadniczym stopniu determinuje skalę zjawiska KUF oraz jego dynamikę;
- **wpływ na stan procesów realizowanych na stanowiskach wykonawczych** – wpływ kadry kierowniczej na stan procesów realizowanych na poziomie stanowisk wykonawczych stanowi platformę integracji płaszczyzny stanowisk pracowniczych i płaszczyzny stanowisk kierowniczych. Kadra menedżerska w wyniku podejmowanych decyzji wpływa nie tylko na stan procesów *stricto* zarządczych, ale również procesów wykonawczych (tj. bezpośrednio produkcyjnych), również odpowiedzialnych za rozwój zjawiska KUF;
- **obszar powstania kosztów ukrytych** – jest to proste kryterium służące wyodrębnieniu dwóch zasadniczych płaszczyzn potencjalnych źródeł kosztów ukrytych – stanowisk wykonawczych i stanowisk kierowniczych. Kryterium to jest podstawą budowy tzw. *macierzy bazowych*³;
- **stopień zaawansowania procesów zarządzania wiedzą** – stanowiska kierownicze determinują swoisty mechanizm implementacji i permanentnego rozwoju procesów zarządzania wiedzą w środowisku kultury organizacyjnej. Zarządzanie wiedzą dotyczy zarówno pracowników na stanowiskach wykonawczych jak i kadry kierowniczej – wiedza na temat stanu przeszłego, bieżącego i przyszłego systemu organizacyjnego jest bowiem jednym z głównych determinant zarządzania kosztami ukrytymi, jak i jednym z elementów rozwoju/dynamiki tego zjawiska⁴;
- **poziom uproszczenia organizacji** – kryterium to odwołuje się do ewaluacji stopnia wpływu dojrzałości procesowej organizacji gospodarczej na stan systemu. Stopień dojrzałości procesowej warunkuje sprawność mechanizmów identyfikacji źródeł zjawiska KUF oraz zarządzania zmianami organizacyjnymi ukierunkowanymi na minimalizację skali tego zjawiska⁵.

³ Por. szerzej w dalszej części artykułu.

⁴ Tematyka zarządzania informacją i wiedzą (np. w ujęciu procesowym) szerzej opisana jest m.in. w: R. Zygala, *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 11 i nast.; *Zarządzanie organizacją w warunkach ryzyka utraty informacyjnej ciągłości działania*, red. P. Zaskórski, WAT, Warszawa 2011, s. 145 i nast.; P. Cabała, *Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, wydanie I, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 5 i nast. (w aspekcie systemu wczesnego ostrzegania); P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012, s. 91-99.

⁵ Zagadnienia związane z ewaluacją poziomu i doskonaleniem dojrzałości procesowej organizacji gospodarczych szerzej opisane są m.in. w: P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 118-121; W.B. Cieśliński, *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 164 i nast.; P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 86-90.

Scharakteryzowane powyżej kryteria stanowią jedynie wybrany i podstawowy zbiór wymiarów dla procesów analitycznych. Model zakłada możliwość rozwoju listy kryteriów o dodatkowe zjawiska i procesy⁶ związane z mechanizmami funkcjonowania płaszczyzny stanowisk kierowniczych w organizacjach gospodarczych⁷. W dalszej części artykułu przedstawione są przykładowe kompilacje wybranych kryteriów w postaci dwuwymiarowych macierzy analitycznych.

Ewaluacja zjawiska KUF – macierze analityczne

Konsolidacja różnych (wybranych spośród wymienionych w poprzednim podrozdziale) kryteriów skutkuje powstaniem zarówno *bazowych macierzy analitycznych* istotnych z punktu widzenia identyfikacji głównych źródeł KUF (w artykule opisana została przykładowa **macierz skłonności** – rys. 1), jak i *szczegółowych macierzy analitycznych* (w opracowaniu przedstawione są dwie przykładowe macierze: **macierz siły oddziaływania** – rys. 2, a także **macierz wiedzy** – rys. 3). W tym momencie należy również zaznaczyć, iż zestawienie ze sobą wszystkich sześciu kryteriów analitycznych skutkuje powstaniem piętnastu dwuwymiarowych macierzy. Jednakże, ze względu na rozmiary opracowania oraz reprezentatywny charakter wybranych kryteriów, w opracowaniu przedstawione są wyłącznie trzy ww. macierze analityczne.

Bazowe macierze analityczne⁸

Skonstruowaną i wybraną na potrzeby identyfikacji i analizy potencjalnych źródeł zjawiska KUF macierzą bazową jest tzw. **macierz skłonności**, stanowiąca konsolidację wymiarów: *stopnia świadomości popełnianych błędów przez kadrę kierowniczą oraz obszaru powstania zjawiska kosztów ukrytych w przedsiębiorstwie*.

W macierzy tej istotne są trzy obszary analityczne (rys. 1):

- 1) **obszar niskiej świadomości (A2)** – obejmujący procesy biznesowe (lub ich grupy), względem których kadra kierownicza nie jest świadoma popełnianych błędów – błędy zazwyczaj mają charakter permanentny lub przypadkowy, są także nieuświadomiane i nieewidencjonowane w systemie organizacyjnym. Obszar ten pogłębia skalę zjawiska KUF. Można zatem stwierdzić, iż jest to obszar „najmniej bezpieczny” w macierzy skłonności;
- 2) **obszar umiarkowanej świadomości (B2)** – gromadzi procesy biznesowe o umiarkowanej skłonności kadry kierowniczej do

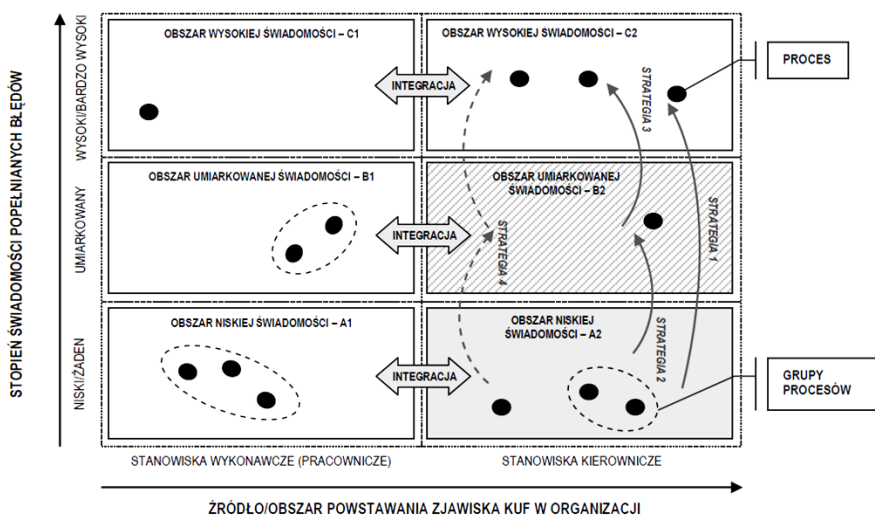
⁶ Jednakże muszą one bezwzględnie wynikać z założeń modelu identyfikacji i analizy źródeł kosztów „ukrytej fabryki”. Zob. część pierwszą niniejszej publikacji pt.: *Model źródeł kosztów „ukrytej fabryki”: perspektywa kadry kierowniczej. Część 1: podstawy modelu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 99 s. Administracja i Zarządzanie (26) 2013, s. 259-271.

⁷ Należy jednak pamiętać, że nadmierne rozbudowanie modelu może skutkować znaczną złożonością metodyki i problemami na płaszczyźnie aplikacyjnej. Jednakże można przyjąć, że wybrane przez autora artykułu kryteria w sposób reprezentatywny odzwierciedlają specyfikę mechanizmów funkcjonowania stanowisk kierowniczych na potrzeby analizy zjawiska KUF.

⁸ *Bazowe macierze analityczne* zawsze wychodzą od kryterium *obszaru powstania zjawiska KUF* – służą zatem podziałowi środowiska organizacyjnego na dwie zasadnicze płaszczyzny analityczne: kadrę kierowniczą i pracowników wykonawczych (tj. bezpośrednio produkcyjnych).

generowania kosztów ukrytych. Kadra kierownicza jest świadoma swoich błędów, zatem jest w stanie częściowo je eliminować – co może wspomagać mechanizmy eliminacji źródeł zjawiska KUF;

- 3) **obszar wysokiej świadomości (C2)** – można przyjąć, iż jest to obszar „najbardziej bezpieczny” w tej macierzy analitycznej, zawierający procesy biznesowe (lub ich grupy), względem których kadra kierownicza jest w pełni świadoma popełnianych błędów – błędy zazwyczaj mają charakter przypadkowy, jednorazowy. Stopień ich identyfikacji i eliminacji jest automatyczny. Jest to obszar najmniej podatny na występowanie źródeł zjawiska KUF. Niestety, obszar C2 posiada jedną, aczkolwiek zasadniczą niedoskonałość – pomimo wiodącej roli w ograniczaniu skali zjawiska kosztów ukrytych, procesy mogą być świadomie modyfikowane i błędnie realizowane przez kadrę kierowniczą (sabotaż). Jednakże, m.in. mechanizmy procesowych zespołów kierowniczych (klient wewnętrzny) odpowiadają za ograniczanie skali tego typu praktyk.



Rysunek 1. Dwuwymiarowa macierz skłonności
Źródło: opracowanie własne.

W macierzy skłonności (rys. 1) uwzględniono następujące strategie ograniczania skali zjawiska kosztów „ukrytej fabryki”:

- **stopniowe** – nr 2 i 3 – polegające na przejściu pomiędzy dwoma graniczącymi ze sobą obszarami macierzy analitycznej, głównie w wyniku zwiększania stopnia świadomości kadry kierowniczej odnośnie do skali popełnianych przez nią błędów (m.in. w wyniku funkcjonowania klienta wewnętrznego, zawiązywania oraz doskonalenia relacji pomiędzy stanowiskami kierowniczymi i jednostkami mezo- i makrootoczenia, a także relacji na płaszczyźnie kadra kierownicza – stanowiska wykonawcze);

- **kaskadową** – nr 4 – jest to strategia dwuetapowa polegająca na stopniowym przejściu z obszaru niskiej świadomości do obszaru wysokiej świadomości. Strategię 4 można traktować jako połączenie strategii 2 i 3. Czas realizacji strategii 4 jest długi, a efekty mogą przyrastać względnie wolno. Nie zawsze jednak konieczne jest bezpośrednie i szybkie przechodzenie z obszaru A2 do C2.

W macierzy skłonności uwzględniono również strategię **gwałtowną** – nr 1 – bazującą na przejściu z obszaru A2 bezpośrednio do obszaru C2 – z pominięciem strefy umiarkowanej świadomości. Jest to strategia trudna w praktycznej realizacji, jednakże w przypadku prawidłowej (i kosztownej) implementacji może przynieść zadowalające efekty w czasie znacznie krótszym, aniżeli strategii stopniowe lub strategia kaskadowa. Podstawą tej strategii są procesowe zespoły kierownicze⁹.

Szczegółowe macierze analityczne

Precyzyjna identyfikacja źródeł powstawania kosztów ukrytych w środowisku organizacyjnym odbywa się w oparciu o macierze szczegółowe¹⁰. Pierwsza z opisywanych macierzy – **macierz siły oddziaływania** – powstała na bazie konsolidacji wymiarów: *wpływu kadry kierowniczej na realizację procesów oraz stopnia świadomości popełnianych błędów na stanowiskach kierowniczych*. Macierz ta wyszczególnia pięć podstawowych stref analitycznych (rys. 2):

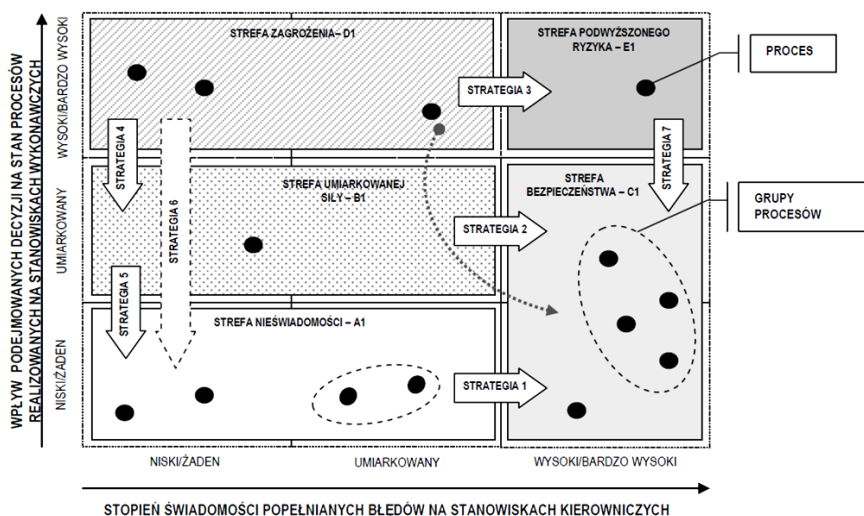
- 1) **strefę nieświadomości (A1)** – jest to strefa względnie bezpieczna dla organizacji pod względem generowania źródeł KUF, głównie za sprawą niskiego wpływu podejmowanych decyzji na stan systemu;
- 2) **strefę umiarkowanej siły (B1)** – jest to strefa graniczna pomiędzy obszarem „bezpiecznym” i „niebezpiecznym” w macierzy – wpływ podejmowanych decyzji na stan systemu wzrasta;
- 3) **strefę bezpieczeństwa (C1)** – jest to „najbardziej bezpieczna” strefa w macierzy, do której zmiernają poszczególne strategie działania. Stopień świadomości popełnianych błędów jest wysoki (co stwarza również określone zagrożenia), a wpływ podejmowanych decyzji kształtuje się na poziomie niskim/umiarkowanym;
- 4) **strefę podwyższonego ryzyka (E1)** – jest to strefa „mało korzystna”, gdyż stopień świadomości pracowników na poziomie kadry kierowniczej jest bardzo wysoki oraz wpływ podejmowanych przez nich decyzji silnie implikuje potencjalne błędy (KUF);
- 5) **strefę zagrożenia (D1)** – jest to strefa „najmniej korzystna” dla organizacji – pracownicy nie są świadomi popełnianych błędów oraz wpływ ich decyzji (błędnych) na stan procesów jest wysoki.

⁹ Zob. część pierwszą niniejszej publikacji pt.: *Model źródeł kosztów "ukrytej fabryki": perspektywa kadry kierowniczej. Część 1: podstawy modelu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 99 s. Administracja i Zarządzanie (26) 2013, s. 259-271.

¹⁰ Ze względu na ograniczone rozmiary artykułu opisane zostały wyłącznie dwie macierze szczegółowe.

W macierzy siły oddziaływania uwzględniono dwie grupy strategii działania¹¹ (rys. 2):

- **strategie proste** – związane ze stymulowaniem wartości jednego określonego kryterium analitycznego i przemieszczaniem procesów pomiędzy granicznymi strefami, czyli strategii¹² nr: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.
- **strategie poprzeczne** (strzałki przerywane) – bazujące na przejściu procesów pomiędzy różnymi strefami w wyniku modyfikacji wartości jednocześnie obu kryteriów analitycznych. Są to strategii złożone, co wymaga większego doświadczenia ze strony kadry kierowniczej (m.in. zespołów procesowych odpowiedzialnych za wdrożenie strategii) oraz nakładów inwestycyjnych. Wyższe jest również prawdopodobieństwo popełnienia nieprzewidzianych błędów i poniesienia dodatkowych kosztów (również ukrytych).



Rysunek 2. Dwuwymiarowa macierz siły oddziaływania

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym przykładem macierzy szczegółowej jest **macierz wiedzy**, będąca zestawieniem kryteriów: *dojrzałości procesowej* oraz *stopnia zaawansowania procesów zarządzania wiedzą na poziomie kadry kierowniczej*. Macierz ta wyszczególnia pięć podstawowych stref (rys. 3):

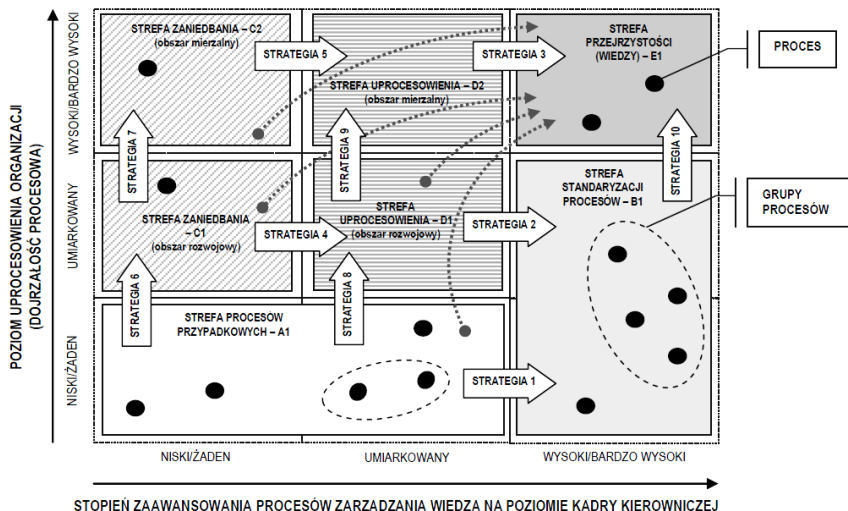
¹¹ Strategii dla dwóch opisanych w niniejszym artykule macierzy szczegółowych nie są sprecyzowane – zaznaczone jest jedynie ich występowanie w modelu oraz przedstawiona jest podstawowa budowa tych macierzy. Konkretyzacja działań związanych z realizacją danej strategii wynika jednak bezpośrednio ze specyfiki wymiarów macierzy. Do pełnego i poprawnego metodycznie wdrożenia strategii (a także ich transpozycji na płaszczyznę zarządzania operacyjnego) konieczna jest jednak kwantyfikacja (w zakresie determinowanym m.in. przez sytuację decyzyjną, środowisko organizacji itp. – i jednocześnie możliwym do osiągnięcia) wymiarów macierzy – jest to cel dalszych badań autora.

¹² Strategia nr 6 jest zmodyfikowanym przypadkiem *strategii prostej*.

- 1) **strefę procesów przypadkowych (A1)** – jest to strefa „najmniej bezpieczna” w macierzy – procesy zarządzania wiedzą są słabo rozwinięte oraz organizacja znajduje się na niskim stopniu dojrzałości procesowej. W strefie tej jest duże prawdopodobieństwo powstania błędów po stronie kadry kierowniczej i kosztów ukrytych;
- 2) **strefę standaryzacji procesów (B1)** – jest to strefa korzystna dla organizacji, gdyż odznacza się wysokim stopniem zaawansowania procesów zarządzania wiedzą (kadra kierownicza dba o własny rozwój), a także poziom uproszczenia środowiska organizacyjnego jest na dość wysokim/ umiarkowanym poziomie. Kadra kierownicza ma podstawy ku temu, aby realizować procesy kontroli i standaryzacji działań (ale nie istnieje jeszcze możliwość bezpośredniego doskonalenia procesów z poziomu kierowniczego);
- 3) **strefę zaniedbania (C)** – podzieloną na dwa obszary:
 - **obszar rozwojowy (C1)** – odznacza się niskim rozwojem procesów zarządzania wiedzą u menedżerów oraz względnie wysokim poziomem uproszczenia organizacji, co wskazuje na fakt, że kadra kierownicza ukierunkowana jest na dokumentację i monitoring procesów;
 - **obszar mierzalny (C2)** – jest to obszar podobny do C1, jednakże odznaczający się wysokim stopniem uproszczenia organizacji – wynika z tego, że kadra kierownicza realizuje nie tylko procesy dokumentacji, ale również dokonuje standaryzacji i permanentnego pomiaru procesów. Obszar ten uwidacznia również możliwe zaniedbania w zakresie zarządzania wiedzą na poziomie menedżerskim, przy jednoczesnym rozwoju procesów zarządzania wiedzą na stanowiskach wykonawczych;
- 4) **strefę uproszczenia (D)** – podzieloną na dwa obszary:
 - **obszar rozwojowy (D1)** – stopień zaawansowania procesów zarządzania wiedzą jest na wyższym poziomie niż w strefie C1 – zatem kadra kierownicza wdraża działania ukierunkowane na samodoskonalenie¹³. Prawdopodobieństwo popełnienia błędów na poziomie kadry kierowniczej organizacji zmniejsza się;
 - **obszar mierzalny (D2)** – jest to obszar korzystny dla organizacji – znajdujące się w nim procesy odznaczają się permanentnym pomiarem, monitoringiem, standaryzacją oraz doskonaleniem. Procesy zarządzania wiedzą na poziomie menedżerskim również są względnie dobrze rozwinięte, co wspiera integrację poziomów kierowniczego i wykonawczego dla celów identyfikacji źródeł KUF;
- 5) **strefę przejrzystości (E1)** – jest to „najlepsza” strefa w macierzy, gdyż odznacza się bardzo wysokim zaawansowaniem procesów zarządzania wiedzą na poziomie kadry kierowniczej, a organizacja znajduje się na najwyższym poziomie dojrzałości procesowej. Można domniemywać, że poziom świadomości popełnianych błędów również plasuje się na wysokim

¹³ Zob. np. zależności (11) – (13) zawarte w części pierwszej niniejszej publikacji pt.: *Model źródeł kosztów "ukrytej fabryki": perspektywa kadry kierowniczej. Część 1: podstawy modelu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 99 s. Administracja i Zarządzanie (26) 2013, s. 259-271.

poziomie dla procesów z tej strefy. Jest to pole macierzy, do którego zmagają poszczególne strategie działania.



Rys. 3. Dwuwymiarowa macierz wiedzy
Źródło: opracowanie własne.

W macierzy wiedzy (rys. 3) można wyszczególnić **strategie proste** (numerowane od 1 do 10) oraz cztery **strategie poprzeczne**.

Wyspecyfikowane powyżej strefy analityczne dla trzech przykładowych macierzy służą identyfikacji głównych oraz szczegółowych źródeł zjawiska kosztów „ukrytej fabryki” w środowisku organizacyjnym – z perspektywy stanowisk kierowniczych. Należy być jednak w pełni świadomym tego, że katalog wygenerowanych za pomocą macierzy analitycznych (bazowych i szczegółowych) obszarów i strategii działania nie jest w stanie w pełni odzwierciedlić złożonego charakteru zjawiska KUF i udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania decydentów – a tym samym zawsze przyczyniać się do usprawniania mechanizmów zarządzania na poziomie kierowniczym. Macierze analityczne oraz założenia modelu¹⁴ identyfikacji i analizy źródeł kosztów „ukrytej fabryki” z perspektywy kadry kierowniczej stanowią jedynie podstawę procesów decyzyjnych, a nie generator gotowych i zawsze właściwych rozwiązań, gwarantujących sukces w obszarze świadomego zarządzania poziomem kosztów ukrytych.

Podsumowanie

Macierze analityczne mogą służyć zarówno ewaluacji jakościowej, jak i ilościowej poziomu oraz skali zjawiska KUF w organizacji gospodarczej. Nie są jednak dedykowane wyłącznie procesom produkcyjnym – mają charakter uniwersalny (oczywiście w zakresie determinowanym właściwościami danego wymia-

¹⁴ Zob. w części pierwszej niniejszej publikacji pt.: *Model źródeł kosztów "ukrytej fabryki": perspektywa kadry kierowniczej. Część 1: podstawy modelu.*

ru / kryterium analizy). Jednakże, nie wszystkie wymiary macierzy muszą i mogą być kwantyfikowalne.

Proponowane w artykule macierze skonstruowane są w taki sposób, aby w możliwie precyzyjny sposób wspomóc procesy decyzyjne (uświadamiając jednocześnie kadrze kierowniczej jej wpływ na zjawisko kosztów ukrytych). Zadaniem macierzy jest zatem specyfikacja podstaw merytorycznych dla wdrożenia określonych strategii działania, jednakże sygnalizując tylko i wyłącznie źródło problemu. Należy być świadomym tego, że aplikacja macierzy analitycznych może być obciążona subiektywizmem pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w percepcji przejawów i determinant zjawiska, zwłaszcza że macierze służą ewaluacji działań podejmowanych przez kadrę kierowniczą przy jednoczesnym założeniu, iż z macierzy korzystać powinna płaszczyzna menedżerska (czyli, innymi słowy, macierze są narzędziami samooceny i samodoskonalenia). Dlatego właśnie warunkiem koniecznym prawidłowego zastosowania macierzy analitycznych w identyfikacji źródeł zjawiska KUF po stronie kadry kierowniczej jest obiektywne podejście do kwestii identyfikacji właściwości realizowanych procesów oraz ich szeroko rozumianej jakości. Dlatego działaniem zasadnym (aczkolwiek nie zawsze koniecznym i możliwym) jest kwantyfikacja kryteriów analizy (tj. wymiarów macierzy).

Podsumowując, należy zauważyć, iż niedokładna, wybiórcza implementacja założeń modelu identyfikacji i analizy źródeł kosztów "ukrytej fabryki" z perspektywy kadry kierowniczej może skutkować powstaniem błędnych, zniekształconych lub fragmentarycznych informacji na temat stanu systemu – co może skutkować błędnymi decyzjami na poziomie kadry kierowniczej i powstaniem strat oraz dodatkowych kosztów działalności (także kosztów ukrytych). Co więcej, model nie gwarantuje całkowitej redukcji skali zjawiska KUF w środowisku danej organizacji – głównie ze względu na brak (kompletnej) ewidencji tego zjawiska oraz jego niematerialnego charakteru. Sytuacja ta podkreśla fakt, że implementacja założeń modelu może mieć również negatywne przejawy – zwłaszcza w sytuacji błędnego (fragmentarycznego) zastosowania założeń modelu oraz abstrahowania od holistycznego spojrzenia na proponowane dwuwymiarowe macierze analityczne.

Bibliografia

- Cabała P., *Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, wydanie I, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Cieśliński W.B., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
- Zaskórski P. (red.), *Zarządzanie organizacją w warunkach ryzyka utraty informacyjnej ciągłości działania*, WAT, Warszawa 2011.
- Zygała R., *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

dr hab. inż. Henryk Wyrębek, prof. UPH
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Narzędzia wspomagające proces zarządzania wiedzą i bezpieczeństwem ekonomicznym w organizacji

Tools supporting the process of knowledge management and economic security in the organization

Streszczenie: Zarządzanie wiedzą jest powszechnie uznaną dyscypliną szczegółową w ramach ogólnej nauki o zarządzaniu. Jednak koncepcja ta charakteryzuje dużym zróżnicowaniem, nie ma w niej jednego dominującego podejścia mówiącego, jak zarządzać wiedzą i ogólnie uznanego sposobu rozumienia przedmiotu zarządzania, jakim jest wiedza. Ponadto zróżnicowane są także ujęcia istoty zarządzania wiedzą. Można przyjąć, iż informacje, wiedza oraz kompetencje, w ramach danej jednostki czasu, łączenia sprzeczności strategicznych oraz wykorzystania posiadanego kapitału intelektualnego są podstawowymi założeniami do budowy przewagi konkurencyjnej w ramach zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym. W artykule przedstawiono wybrane narzędzia wspomagające proces zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym, a od strony empirycznej narzędzia zarządzania wiedzą stosowane w przedsiębiorstwie. Podjęto się zbadania następującego problemu: czy narzędzia zarządzania wiedzą można wykorzystać w procesie zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym? Do zbadania postawionego problemu w przedsiębiorstwie zastosowano metodę sondażu diagnostycznego.

Słowa kluczowe: metody i techniki zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym, rachunkowość zarządcza, benchmarking, bezpieczeństwo finansowe organizacji

Abstract: Knowledge management is a widely recognized discipline and specific part of the overall management science. However, the concept is characterized by great diversity, it has no single dominant approach by the speaker on how to manage knowledge and understanding of generally recognized object management, which is knowledge. In addition, there are also different examples of essence of knowledge management. It can be assumed that the information, knowledge and competencies within a given unit of time, combining strategic contradictions and exploiting existing intellectual capital are the basic assumptions to build a competitive advantage in the management of economic security. This article presents some of the tools supporting the process of economic security management, and from the empirical knowledge management tools used in the enterprise. Undertaken to investigate the following problem: whether knowledge management tools can be used in the management of economic security? To investigate the given problem in the enterprise a diagnostic survey method was used.

Keywords: methods and techniques of economic security management, accounting management, benchmarking, financial security organizations

Wstęp

Podstawowym celem organizacji staje się tworzenie wiedzy, którą następnie umieszcza się w swoich produktach, systemach i usługach, zwiększając tym

samym ich wartość, co przyczynia się do wzrostu zysku danej organizacji¹ i zapewnienia i utrzymania bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji.

Zarządzanie wiedzą przedsiębiorstwa pociąga za sobą oficjalne nadzorowanie zasobów wiedzy w celu ułatwienia dostępu i ponownego wykorzystania wiedzy, zwykle przez używanie rozwiniętych technologii informatycznych². Wiedza jest sklasyfikowana i podzielona na kategorie według wcześniej wyszczególnionych ontologii w uporządkowane lub częściowo uporządkowane bazy i banki wiedzy. Nadrzędnym celem zarządzania wiedzą jest udostępnienie wiedzy przedsiębiorstwu do ponownego wykorzystania. Źródła wiedzy różnią się dla poszczególnych przemysłów i zastosowań, ale generalnie obejmują podręczniki, listy, streszczenia odpowiedzi klientów, wiadomości i informacje o klientach, konkurencji i wiedzę wywodzącą się z procesów składających się na funkcjonowanie organizacji.

Zarządzanie wiedzą to suma wszystkich inicjatyw, metod i narzędzi stosowanych w ramach interdyscyplinarnego podejścia zmierzającego do zlokalizowania, pozyskania, rozwijania, zachowania, wykorzystania i dzielenia się wiedzą³. Tworzenie wiedzy w organizacji odbywa się na poziomie grupy, pod warunkiem iż organizacja zapewni swoim pracownikom odpowiednie narzędzia wspomagające⁴.

Można przyjąć, iż informacje, wiedza oraz kompetencje, w ramach danej jednostki czasu, łączenia sprzeczności strategicznych oraz wykorzystania posiadanego kapitału intelektualnego są podstawowymi założeniami do budowy przewagi konkurencyjnej w ramach zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym, które winno obejmować:

- a) sztukę prewencyjnego rozpoznawania zagrożeń:
 - w gospodarce światowej i narodowej,
 - w działalności przedsiębiorstw (cały obrót gospodarczy),
 - w społeczno-ekonomicznym funkcjonowaniu gospodarstw domowych,
- b) sprawne wprowadzanie działań zabezpieczających przed stanem nierównowagi ekonomicznej (operacyjne i taktyczne zabezpieczenia aktywów oraz racjonalizacja wydatków),
- c) strategiczną zdolność osiągania zamierzonych celów (w ramach wyprzedzającego planowania oraz projektowania przyszłości, podatnej na zmienne trendy),
- d) umiejętność porządkowania chaosu w ekonomicznych sytuacjach kryzysowych⁵.

¹ E. Skrzypek, *Wpływ wiedzy i innowacyjności na sukces organizacji w warunkach GOW – kierunki usprawnień*, [w:] Jarosław S. Kardas (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2014, s. 146.

² M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*. „Organizacja i Kierowanie”, 2002 nr 3 s. 11-27.

³ K. Raczkowski, *Zarządzanie wiedzą w administracji celnej w systemie bezpieczeństwa ekonomiczno-społecznego*, Difin, Warszawa 2010, s. 76.

⁴ H. Wyrębek, *Koncepcja organizacji uczącej się w stabilnym zarządzaniu organizacjami hierarchicznymi*, [w:] J.S. Kardas (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2014, s. 168.

⁵ K. Raczkowski, *Percepcja bezpieczeństwa ekonomicznego i wyzwania dla zarządzania nim w XXI wieku*, [w:] K. Raczkowski (red.), *Bezpieczeństwo ekonomiczne. Wyzwania dla zarządzania państwem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 82.

Bezpieczeństwo ekonomiczne w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących w obrocie gospodarczym „odnosi się do minimalizacji zagrożeń w prowadzeniu działalności gospodarczej, gdzie wielkość przychodu netto ze sprzedaży dóbr i usług w rachunku zysków i strat, umożliwi wypracowanie takiego zysku netto w danym roku obrotowym, który pozwoli na niezakłócone prowadzenie działalności gospodarczej w perspektywie krótko i średniookresowej”⁶.

Metody i techniki zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym w organizacjach

Wskazując na metody i techniki zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym w obszarze przedsiębiorstw, należy sięgnąć w pierwszym rzędzie do dobrze rozwiniętej rachunkowości, zarówno zarządczej, jak i finansowej. Pierwsza z nich (zarządcza) obejmuje takie obszary wiedzy, jak ekonomię, teorię zachowań, teorię przedsiębiorstwa, teorię kosztów transakcyjnych, badania operacyjne, teorię wartości, teorię systemów, oraz informatykę⁷.

Rachunkowość ta definiowana jest jako „proces identyfikacji pomiaru, gromadzenia, analizy, przygotowania, interpretacji i przekazywania informacji finansowych wykorzystywanych przez kierownictwo do planowania, oceny i kontroli organizacji aby zapewnić właściwe wykorzystanie oraz odpowiedzialność za zasoby”. Rachunkowość zarządcza stanowi immanentną sferę zarządzania i to w wymiarze strategicznym, ukierunkowanym przyszłościowo. Drugi typ rachunkowości (rachunkowość finansowa) dotyczy finansów przedsiębiorstw, sprawozdawczości i analizy finansowej, prawa podatkowego, prawa gospodarczego oraz teorii wartości⁸.

Wśród metod zarządzania, które mogą być z powodzeniem wykorzystane w odniesieniu do bezpieczeństwa ekonomicznego w obszarze przedsiębiorstw, zaliczyć należy te, które wywodzą się z rachunkowości zarządczej oraz finansowej, na którą składają się:

- a) metoda zarządzania wartością przedsiębiorstwa (np.: model wyceny aktywów kapitałowych, czy model arbitrażu cenowego),
- b) zarządzanie ryzykiem (metody matematyczne i statystyczne),
- c) metoda oceny opłacalności inwestycji:
 - księgową stopą zwrotu,
 - okres zwrotu,
 - zdyskontowany okres zwrotu,
 - wartość bieżąca netto (NPV – Net Present Value; uważana za najlepszą metodę, która pozwala na maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa),
 - indeks rentowności,

⁶ K. Raczkowski, *Współczesny model tetrarchii zarządzania a bezpieczeństwo ekonomiczne obrotu gospodarczego*, [w:] K. Raczkowski, *Bezpieczeństwo ekonomiczne obrotu gospodarczego. Ekonomia – Prawo – Zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

⁷ K. Raczkowski, *Metody i techniki zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym*, [w:] K. Raczkowski, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem. Metody i techniki*, Difin, Warszawa 2014, s. 12.

⁸ I. Sobańska, *Rachunkowość zarządcza*, [w:] I. Sobańska (red.), *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 75.

- wartość końcowa netto,
 - wewnętrzna stopa zwrotu,
 - zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu.
- d) metody oceny ryzyka projektu inwestycyjnego:
- metoda równoważnika pewności (odzwierciedla ryzyko projektu na podstawie modyfikacji spodziewanych przepływów pieniężnych).
 - metoda stopy dyskontowej uwzględniającej ryzyko (metoda polega na dyskontowaniu przepływów środków pieniężnych różnych projektów, wykorzystując do tego celu różne stopy dyskontowe)⁹,
- e) metody oceny dokonań przedsiębiorstwa (jest jednym z głównych i fundamentalnych warunków racjonalności działania przedsiębiorstwa; najczęściej ocena dokonywana jest na podstawie oceny wyników, uwzględniającej wydajność, efektywność oraz skuteczność, przy pomocy takich narzędzi, jak: budżet oraz rachunek kosztów standardowych)³⁵,
- f) metody wyceny wartości przedsiębiorstwa:
- metody dochodowe, tzw. dynamiczne (przydatne zwłaszcza w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych. Określają wartość bieżącą netto przyszłych korzyści ekonomicznych),
 - metody majątkowe, tzw. statyczne (ustalają wartość przedsiębiorstwa w oparciu o wartość aktywów i zaangażowanego kapitału, jakie ono posiada ³⁶. Szczególną ostrożność w tej metodzie (przeładowanej się na metody dochodowe) należy zwrócić na ryzyko zafałszowania informacji dotyczących księgowej wartości aktywów – polegającej na zastosowaniu kreatywnej księgowości w celu sztucznego podwyższenia wartości aktywów netto np. przy zagrożeniu bankructwem, czy wypłat dywidendy¹⁰).
- g) metody generowania wartości przedsiębiorstwa¹¹:
- metoda zwiększania przewagi konkurencyjnej (np. zwiększanie barier wejścia innym podmiotom konkurencyjnym przy równoczesnym zwiększaniu barier wyjścia obecnym klientom);
 - metoda wzrostu sprzedaży (przychodów), np. nowe rynki, programy lojalnościowe,
 - metoda wzrostu zysku na sprzedaży (zysku operacyjnego),
 - metoda optymalizacji podatkowej (w tym optymalizacji efektywności w skali globalnej przy wykorzystaniu narzędzi np. wysokich czy zaniżonych cen transferowych),
 - metoda inwestycji kapitałowych (poprzez zwiększenie efektywności inwestycyjnej, obniżenie należności czy osiągnięcie pożądanej struktury kapitałowej).

⁹ T. Wnuk-Pel, *Planowanie i analiza projektów inwestycyjnych*, [w:] I. Sobańska (red.), *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 355 i nast. 365-367.

¹⁰ E. Mączyńska, *Dysfunkcje i dylematy pomiaru działalności gospodarczej*, [w:] A. Czech (red.), *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 395.

¹¹ M. Michalak, *Tworzenie i pomiar wartości*, [w:] I. Sobańska (red.), op. cit, s. 483-484.

Dodatkowo pożądaną metodą jest zaproponowana przez Jana D. Atoszkiewicza – metoda przedsiębiorczego zarządzania, składająca się w 80% z rutyny i 20% z twórczości.

Warunkiem jednak jej stosowania jest posiadanie wysoko rozwiniętych kompetencji społecznych oraz kwalifikacji. Przy czym w odniesieniu do kwalifikacji nie chodzi tylko i wyłącznie o formalny ich wymiar (co w dobie powszechnej edukacji oraz dostępu do informacji jest mylące i nie przystaje do realiów praktycznych) lecz głównie o kwalifikacje wynikające z posiadania gruntownej wiedzy oraz/lub praktyki w danej dziedzinie. W metodzie przedsiębiorczego zarządzania wyróżnić można podstawowe elementy, na które składają się:

- a) wyznaczanie kierunku działania (wizja, misja, cel, zadania),
- b) projektowanie organizacji – przygotowanie do funkcjonowania – zwłaszcza w warunkach kryzysowych (sztuka antycypowania przyszłości),
- c) ustalenie obowiązków w ramach zarządzania nakazowego,
- d) rozdzielenie odpowiedzialności w ramach delegowania uprawnień,
- e) ustalenie docelowej struktury organizacyjnej,
- f) wprowadzenie wymiernych celów do osiągnięcia (zarządzanie przez cele). Celami tymi mogą być wprowadzenie zasady zarządzania przez wyjątki (ingerencja menadżera w momencie, kiedy naprawdę jest niezbędna),
- g) myślenie wyprzedzające (przyszłe) w ramach zarządzania strategicznego,
- h) respektowanie cyklu życia organizacji, pamiętając o konsekwencjach zmian¹².

Naturalne jest także, iż przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać metodę porównań najlepszych praktyk zarządzania, tzw. benchmarking, analizując co najmniej trzy wymiary: monitorowanie wydajności, ustawienie celów bezpieczeństwa ekonomicznego w perspektywie krótko, średnio, długookresowej oraz minimalizacja ryzyka (przy jednoczesnym nagradzaniu efektywnych działań ryzykownych).

Wybór metod zarządzania w przedsiębiorstwie podyktowany również będzie nie tylko obszarem prowadzonej działalności gospodarczej, lecz także strategią rozwoju i ekspansji, w ramach trójstopniowego paradygmatu ekspansji międzynarodowej – zwiększającej wydajność w ujęciu lokalnym i regionalnym i często obniżającej wydajność w ujęciu zagranicznym¹³.

Bezpieczeństwo finansowe organizacji

Bezpieczeństwo finansowe jest współcześnie najważniejszym komponentem bezpieczeństwa ekonomicznego¹⁴. Bezpieczeństwo finansowe oznacza w ogólnej

¹² J.D. Antoszkiewicz, *Myśl przedsiębiorczo o stosowaniu technik zarządzania*, [w:] J.D. Antoszkiewicz (red.), *Metody zarządzania*, Poltex, Warszawa 2007, s. 19-156.

¹³ Ch.H. Oh, F. Contractor, *A Regional Perspective on Multinational Expansion Strategies: Reconsidering the Three-stage Paradigm*, "British Journal of Management", John Wiley & Sons, Oxford, Vol. 25, January 2014, s. 43, 55.

¹⁴ K. Raczkowski, *Bezpieczeństwo finansowe*, [w:] J. Płaczek (red.), *Ekonomika bezpieczeństwa państwa w zarysie*, Difin, Warszawa 2014, s. 299-305.

postaci brak zagrożeń w sferze finansów publicznych, finansów przedsiębiorstwa, ubezpieczeń, bankowości czy finansów osobistych gospodarstw domowych¹⁵.

Bezpieczeństwo finansowe, w zależności jakiego podmiotu i przedmiotu dotyczy, może być mierzone z zastosowaniem wielu wskaźników. W przypadku przedsiębiorstw, pomiar bezpieczeństwa finansowego winien być rozpatrywany z perspektywy zarządzania, a nie standardowej księgowości, co uzależnia dany pomiar od celu, jakiemu ma służyć. Większość miar bezpieczeństwa finansowego zogniskowana jest wokół cyklu konwersji gotówki oraz pomiaru płynności finansowej.

Z reguły mierniki te oparte są na zasadzie memoriałowej pomiaru. W czasach spowolnienia gospodarczego i turbulencji w gospodarce (zwłaszcza kryzysowych), coraz częściej bada się rachunki przepływów bieżących, co jest bardziej wymierne (gotówka – przepływy pieniężne) od weryfikacji zysku¹⁶. W związku z tym, coraz częściej obserwować można wykorzystywanie również metody kasowej do pomiaru przepływu środków pieniężnych, stosowanej jako uzupełnienie metody memoriałowej. Dodatkowe informacje uzyskane z zastosowania tej metody (kasowej) mogą być przede wszystkim bardziej wiarygodne i skuteczne do oceny wypłacalności podmiotów gospodarczych. Jednocześnie przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, metoda kasowa wykazywać może mniejszą opłacalność danego przedsięwzięcia¹⁷, co z jednej strony jest dobre, gdyż stwarza większy margines bezpieczeństwa finansowego i ogranicza ryzyko, z drugiej strony, nie skłania do podejmowania wyzwań. Z tego względu, a zależnie od prowadzonej działalności gospodarczej warto wykorzystywać prostą w zastosowaniu metodę kasową, jak i porównawczą memoriałową.

Jednym z przykładów możliwości dowolnego wyboru metody rachunkowości dla małych firm o określonym profilu, ustalającej poziom zobowiązań podatkowych i wyznaczających bezpieczeństwo finansowe, jest amerykański organ podatkowy (Internal Revenue Service – IRS). Musi bo być jednak wybór konsekwentny (bez możliwości zmiany metody), który będzie pokazywał w sposób czytelny osiągnięte dochody¹⁸.

Fundamentalnym warunkiem budowania bezpieczeństwa finansowego w każdym państwie, w Polsce również, jest to, żeby instytucje służyły społeczeństwu, a prawo było egzekwowane tu i teraz. Dziś można z całą odpowiedzialnością stwierdzić, iż w wielu miejscach w Polsce instytucje państwowe pozostały strukturalnie, a nawet funkcjonalnie w XX wieku, podczas, gdy przedsiębiorcy i społeczeństwo żyją w XXI wieku. Dodatkowo znaczna część aparatu państwowego nie rozumie zadań, które wykonuje i nie zna prawa, które ma wyznaczać wzajemne dyrektywy i kanony postępowania. W wymiarze finansowym dotyka to w pierwszym rzędzie przedsiębiorców, którzy zamiast w biznesie, muszą spędzać czas na przyjmowaniu kontroli organów podatkowych bądź w sądzie¹⁹.

¹⁵ K. Jajuga (red.), *Elementy nauki o finansach. Kategorie i instrumenty finansowe*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

¹⁶ L. Karbownik, *Kasowe i memoriałowe mierniki oceny bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstw*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 267/2012, s. 80-81.

¹⁷ D. Klinefelter, D. McCorkle, S. Klose, *Financial Management: Cash vs. Accrual Accounting*, The Texas A&M System, 10/2008, s. 3.

¹⁸ *Accounting Periods and Methods*, Department of Treasury, Internal Revenue Service, Washington, December 2012, s. 20.

¹⁹ K. Raczkowski, *Bezpieczeństwo finansowe...*, op. cit., s. 321.

Działania takie bezpośrednio wpływają na utratę zaufania obywatela względem państwa, przenosząc jego kierunki działalności do gospodarki nieoficjalnej (szara strefa, czarny rynek), co obniża poziom bezpieczeństwa finansowego państwa. Znamionnym tego przykładem w aspekcie finansowym jest liczba skarg w polskich sądach administracyjnych (Wojewódzkich Sądach Administracyjnych – WSA) z tytułu podatków i innych świadczeń pieniężnych, do których mają zastosowanie przepisy Ordynacji podatkowej, oraz egzekucji tych świadczeń pieniężnych.

Ponad 9 tys. spraw z 2013 roku zostało przesuniętych do rozpatrzenia w roku następnym (lub kolejnych latach), a skargi dotyczyły czterech podstawowych typów podatków (VAT, akcyza, PIT, CIT). Jednocześnie w 2013 roku zano-towano najwyższą w historii liczbę skarg. Równocześnie 7714 skarg kasacyjnych złożono do NSA w 2013 roku (Naczelny Sąd Administracyjny), które aż w 82% dotyczyły czterech podstawowych podatków.

Stosowane narzędzia wspomagające proces zarządzania wiedzą i bezpieczeństwem ekonomicznym w organizacji – wyniki badań

Badania zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwie produkcyjnym oraz sieci hurtowni artykułów elektrotechnicznych prowadzących swoją działalność w województwach południowo-wschodniej Polski. Przedsiębiorstwo prowadzi działalność handlową, doradczą, produkcyjną, promocyjną oraz projektową w wybranych dziedzinach elektrotechniki. Firma posiada 77 punktów handlowych w całej Polsce i zatrudnia ponad 500 osób.

Badanie adresowane było do grupy 102 osób losowo wybranych z 500 zatrudnionych pracowników i zostało zrealizowane przy wykorzystaniu metody badań sondażowych z zastosowaniem techniki ankietowej.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Wyniki uzyskanych odpowiedzi pozwolił na ustalenie opinii odnośnie funkcjonowania narzędzi wspomagania proces zarządzania wiedzą możliwe do zastosowania w zarządzaniu bezpieczeństwem ekonomicznym w badanym przedsiębiorstwie.

W firmie istnieją systemy informatyczne wspomagające procesy: tworzenia, udostępnianie i archiwizację wiedzy, funkcjonują także miękkie techniki zarządzania nakierowane na tworzenie wiedzy, wspomaganie kreatywności czy dzielenie się doświadczeniami pomiędzy pracownikami. Istnieją systemy do publikacji dokumentów w sieci intra- bądź internetowej, to jednak nie ma częstego zwyczaju umieszczania publikacji pracowników zawierających innowacje rozwiązania czy popularyzujące wiedzę tematyczną. Pomimo, iż są narzędzia udostępniania pomysłów innym, nie są jednak w pełni wykorzystane. Wiele do zrobienia pozostaje w kwestii procedur pracy i kultury dzielenia się wiedzą.

Firma posiada profesjonalne oprogramowanie w zakresie kodyfikacji wiedzy i pomysłów, jednak świadomość dostępnych na instrumentów służących gromadzeniu i wykorzystywaniu wiedzy lub zarządzania pomysłami jest wciąż niewielka. Kierownictwo i pracownicy nie przywiązują aż tak wielkiej wagi do popularyzacji pomysłów, są raczej skoncentrowani na promocji produktów, ich sprzedaży i obsłudze klienta.

Z badań ankietowych wynika, że najbardziej obecnie pożądanymi narzędziami informatycznymi w firmie są instrumenty do zarządzania pomysłami oraz

fora wymiany doświadczeń i giełdy pomysłów. Badani stwierdzili również, że znalezienie odpowiedniego eksperta umożliwia system informatyczny. W pozostałych przypadkach jest to znajomość swoich współpracowników i rozmowa. Nadal brakuje procedur czy kultury organizacyjnej dającej solidne podstawy pracownikom do wymiany doświadczeń, wiedzy czy pomysłów. Sformalizowane metody poszukiwania ekspertów w danej dziedzinie i kultura wymiany informacji w trudnych zadaniach wciąż nie są normą. Wciąż pokutuje przekonanie, że „wiedza to władza”, stąd pracownicy nie są zmotywowani do dzielenia się swoimi umiejętnościami i pomysłami. Ponad połowa respondentów stwierdziła, że nie stosuje się w ich firmie technik wspierania kreatywności.

Pracodawcy nie są przychylni realizacji innowacyjnych pomysłów przez swoich pracowników, dopóki pomysł ten nie zostanie przyjęty przez zarząd lub kadrę kierowniczą.

Zarządzanie pomysłami jako narzędzie zaimplementowane w firmie zostało wskazane przez co szóstego ankietowanego, natomiast nie wskazano map myśli/tablic interaktywnych. Są to najbardziej pożądane w firmie instrumenty informatyczne. Badając instrumenty zarządzania wiedzą w firmie sprawdzono, czy istnieją narzędzia do personalizacji, wszystkie programy pozwalające odnaleźć odpowiednią osobę posiadającą pożądaną wiedzę, a także służące do transferu tej wiedzy. Odpowiedzi ankietowanych wskazują, że istnieją jedynie podstawowe narzędzia z tego obszaru – indywidualne instrumenty komunikacji elektronicznej stosowane są w 65% przypadków i jest to zdecydowanie najlepszy wynik spośród sugerowanych pozycji. Zdaniem co piątego respondenta wykorzystuje się do transferu wiedzy fora internetowe a co ósmego giełdy pomysłów. Możliwość wyszukiwania odpowiednich doświadczeń wśród pracowników posiada firma zdaniem jedynie 21% badanych. Te narzędzia zarządzania wiedzą, które mają zastosowanie w firmie, najczęściej nie podlegają weryfikacji pod kątem ich efektywności. Zdaniem 17% ankietowanych firma wykorzystuje naukę poprzez doświadczenie (udział w konkretnych projektach) jako element edukowania pracowników, a więc nie ogranicza się jedynie do kształcenia przy pomocy zasobów „twardych”. Firma sporadycznie weryfikuje i ewaluuje wiedzę pracowników. Jej zarządy w minimalnym stopniu jest zaangażowany w proces zarządzania wiedzą. Istnieje zatem ogromne pole do rozwoju tej dziedziny.

Procesy i narzędzia wielowymiarowego zarządzania wiedzą powinny być elementami strategicznej realizacji wizji i misji oraz powinny towarzyszyć w sposób ciągły innym kluczowym procesom tj. komunikacji wewnętrznej, czy zarządzaniu bezpieczeństwem ekonomicznym. Podstawowym elementem zarządzania wiedzą powinno być jej gromadzenie za pomocą różnych narzędzi – zarówno tych tradycyjnych (zestawy materiałów i publikacji), a także wirtualnych (platformy internetowe, blogi, intranet).

Bardziej zaawansowanym etapem jest wyodrębnianie wiedzy „ukrytej” w doświadczeniach i potencjale intelektualnym pracowników, co dzieje się za pomocą procesów takich jak: interaktywna współpraca między pracownikami np. w formie platformy wymiany doświadczeń czy realizacji wspólnych projektów, w tym projektów wolontariatu pracowniczego. Istotną rolę odgrywa też proces raportowania, który pozwala wydobyć i uporządkować wiedzę znajdującą się wewnątrz firmy. Wsparcie i zrozumienie ze strony zarządu oraz osób na stano-

wiskach kierowniczych jest kluczowe dla realizacji strategii biznesu firmy, dlatego proces zarządzania wiedzą powinien obejmować osoby na stanowiskach kierowniczych, dostosowując narzędzia transferu i rozwijania wiedzy do ich potrzeb oraz zakresu obowiązków. Sprawdzoną formą zaangażowania zarządu są spotkania i intensywne sesje szkoleniowe w zakresie tworzenia i zarządzania, ważną rolę odgrywają też wytyczne korporacyjne. W celu podnoszenia poziomu wiedzy kadry pracowniczej powinny być częściej organizowane wewnętrzne spotkania biznesowe. Głównym obszarem korzyści z zarządzania wiedzą są relacje z pracownikami, które poprawiają się dzięki ich większemu zaangażowaniu, lojalności oraz utożsamianiu się z misją i wizją firmy. Przekłada się to na usprawnienia w procesach i działaniach oraz bardziej efektywną realizację strategii firmy.

Ważny jest też aspekt wizerunkowy oraz szansa na większą konkurencyjność, budowaną na wysokich kompetencjach grupy. Zarządzanie wiedzą i dzielenie się nią z otoczeniem powinno być jednym z priorytetów zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym, co bezpośrednio przekłada się na jej konkurencyjność oraz atrakcyjność zarówno jako profesjonalnego doradcy, jak też potencjalnego pracodawcy. Wyzwaniem jest przejście z poziomu gromadzenia wiedzy za pomocą podstawowych narzędzi do złożonego procesu jej budowy w oparciu o potencjał intelektualny i doświadczenie zespołu.

Ważną rolę odgrywa zapewnienie swobodnego transferu wiedzy pomiędzy pracownikami, oparte nie tylko na profesjonalnych narzędziach, lecz również na budowaniu sieci kontaktów i tworzeniu kultury współpracy. Przykładową przeszkodą transferu wiedzy leżącą po stronie systemu motywacji jest zastosowanie akordowej formy wynagradzania, która automatycznie ogranicza skłonność ludzi do kontaktów i potęguje indywidualną koncentrację na przebiegu własnej pracy. Również struktura organizacyjna jest barierą w dla procesów transferu wiedzy, bowiem czym ona jest bardziej rozbudowana, tym występują większe problemy związane z komunikacją.

Po stronie struktury organizacyjnej utrudnieniem dla procesów transferu wiedzy jest ograniczenie autonomii pracowników oraz ścisły podział pracy. Utrudnieniem transferu wiedzy między pracownikami jest także organizacja przestrzeni pracy.

Do nieprawidłowości tego typu występujących w firmie należą: rzadkość wykorzystania coachingu i mentoringu, niewielkie wykorzystanie zebrań jako metody przekazywania wiedzy, brak wykorzystania metody learning sets (zespołów wzajemnego uczenia się kierowników). Barierą w przekazywaniu informacji jest także niewielki stopień uważnego wysłuchiwanie przez kierowników opinii pracowników. Problemy w tym zakresie występują aż w 75% badanych. Niezadowolający jest również stopień zrozumienia kierownictwa przez podwładnych, pełne zrozumienie występuje tylko w 25% objętych badaniem osób. Dyskusje dotyczące poziomu wykonania pracy i jego poprawy są w znacznym stopniu ograniczone.

Do częstych działań wspierania rozwoju wiedzy pracowników firmy należą szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, tematyczne programy edukacyjne oraz dofinansowania do indywidualnych działań w tym obszarze. Firma ma dostęp do szkoleń i e-learningów. Zaprezentowane wyniki badań wskazują na dość częste

dysfunkcje stanowiące utrudnienia w procesach transferu wiedzy w firmie. Mogą one być przyczyną wielu negatywnych konsekwencji, jak: niekompetencja pracownicza, niski poziom innowacyjności, opóźnienia w realizacji zadań, nadmierne koszty, złe stosunki międzyludzkie, itp.

W procesie zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym sprzyjającemu dzieleniu się wiedzą firma powinna: wskazywać, w jaki sposób dzielenie się wiedzą wiąże się z celami firmy, dobierać odpowiednie do jej specyfiki rozwiązania wprowadzać odpowiedni system motywacyjny, zachęcający do dzielenia się wiedzą, umożliwiać rozwijanie kontaktów służących dzieleniu się wiedzą, zapewniać czas na wymianę pomysłów i informacji w ramach wspólnot praktyków, wiązać dzielenie się wiedzą z powszechnie akceptowanymi i głęboko zakorzenionymi wartościami fundamentalnymi zamiast z wartościami pożądanymi.

Ponadto firma powinna stworzyć odpowiednie warunki stworzenia właściwej infrastruktury technicznej środowiska wiedzy: stworzyć łatwy oraz sprawny dostęp do informacji z baz danych, interfejsy danych muszą być łatwe i intuicyjne.

Infrastruktura powinna ułatwiać dzielenie się informacjami z wielu źródeł oraz przechowywać i chronić wątki wiedzy łączące kierowników. Musi też istnieć możliwość powracania do danych, uzupełniania ich o nowe informacje i generowania nowej wiedzy. Optymalizując procesy transferu wiedzy między pracownikami ważne jest także, aby pracownicy odczuwali poczucie przynależności do społeczności firmy, a więc żeby znali się i występowało między nimi wzajemne zaufanie. Powinni postępować w sposób charakterystyczny dla zachowań lojalnych wobec firmy, powinni też posiadać motywację ukierunkowaną ich na aktywny udział w procesach uczenia się, jak i umiejętności uczenia się.

W firmie powinien występować dostęp do informacji, przy zachowaniu właściwej dla potrzeb organizacji równowagi w zastosowaniu strategii personalizacji i kodyfikacji, tj. podejściem technicznym i społecznym w zarządzaniu wiedzą. Ma ona prowadzić odpowiednio zorganizowany ciągły proces rozwoju zawodowego każdego z pracowników, z wykorzystaniem różnorodnych metod, stworzyć klimat organizacyjny sprzyjający twórczości i innowacjom, który umożliwi dzielenie się wiedzą, eksperymentowanie oraz uczenie się na błędach.

Firma powinna również pokonać bariery kulturowe, do których należą: brak działań stymulujących dzielenie się wiedzą w organizacji, przeświadczenie, że osiągając aktualnie dobre wyniki przedsiębiorstwo nie musi uczyć się, nie branie pod uwagę potrzeb skupionych wokół firmy, ludzi działających w różnych rolach (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz) mających często sprzeczne ze sobą i zmieniające się interesy. Przed firmą stoi również wyzwanie pokonania barier finansowych jak: traktowanie zysku jako najwyższego celu przedsiębiorstwa, brak możliwości zakupu i wdrożenia rozwiązań wspomagających system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Technologii informacyjnej w systemie zarządzania wiedzą firma przypisuje szczególną rolę. Technologia ta łączy i integruje funkcje ukierunkowanego przez inicjatywę zarządzania wiedzą przetworzenia obu zależnych od kontekstu typów wiedzy – jawnej i ukrytej. System ten jest wspomagany przez sieci pracowników wiedzy, a realizacja operacyjnych zadań zarządzania wiedzą ma na celu zwięks-

szczeniu dynamiki organizacyjnego uczenia się i efektywność firmy. Firma stosuje system Konowledge Xchange – oparty na technologii Lotus Notes, umożliwiający wychwytywanie, gromadzenie i wykorzystanie wiedzy. W swojej strukturze zawiera informacje na temat klientów, projektów, pracowników przedsiębiorstwa i partnerów. Opisuje również poszczególne oddziały firmy i ich zakresy działania. Kolejnym systemem jest ADL Link – połączenie centrów wiedzy zawierających przewodnik po najlepszych praktykach. Umożliwia on sieciowy kontakt wszystkich pracujących nad projektem ekspertów, łącząc ich we wspólnoty praktyków w danym obszarze tematycznym. Do zasobów firmy należą również system Kweb, Ernie.

Dzięki temu narzędziu specjaliści są w stanie zlokalizować i zastosować wiedzę dostarczaną poprzez Internet. Umożliwia skonfigurowanie wiedzy, którą posiadają z wiedzą biznesową dostarczoną przez Centrum Wiedzy Biznesowej - zespołu najbardziej doświadczonych ekspertów i analityków rynku. Ponadto przedsiębiorstwo posiada system KWorld – narzędzie umożliwiające dostęp i przegląd zintegrowanych elementów jak: hurtowni danych; systemów informacji zarządczej; systemów wspierania podejmowania decyzji; zarządzania dokumentami; analizy systemów zarządzania; korporacyjnych centrów wiedzy.

Poza tym wykorzystuje technikę komputerową w grupach mailowych, umożliwiając kierowanie korespondencji do określonych grup pracowników, np. do działu technicznego, co w znaczący sposób ułatwia przekazywanie informacji i zmniejsza ryzyko, że do niektórych pracowników informacja nie dotrze. Pracownicy firmy korzystają też z wewnętrznej bazy wiedzy: Wiki – oprogramowanie open-source na wewnętrznym serwerze, interfejs WWW, oparte na mechanizmie Wikipedii.

Pozwala to w sposób bezpieczny i wygodny gromadzić dane, informacje i wiedzę, które powinny być szybko dostępne w ramach zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym, np. najlepsze praktyki, stosowane procedury, kontakty do osób podejmujących decyzje, itp. W tworzeniu tego narzędzia uczestniczą wszyscy pracownicy firmy, co pozwala zwiększyć jakość i aktualność danych. Firma wykorzystuje także system do zarządzania zgłoszeniami użytkowników OTRS-oprogramowanie open-source na wewnętrznym serwerze, interfejs WWW, jest to rozwiązanie wspomagające zarządzanie wiedzą na styku z klientami, które porządkuje zgłoszenia, nadaje im numery, pozwala przypisywać do konkretnych pracowników i nadawać statusy.

W ramach tego systemu powstaje baza najczęściej występujących zgłoszeń, która pomaga optymalizować i automatyzować procesy obsługi klientów. Pracownicy korzystają również z forum użytkowników PhpBB – oprogramowanie open-source na wewnętrznym serwerze, interfejs WWW, co pozwala użytkownikom wymieniać między sobą informacje. Zwiększa to zaangażowanie pracowników firmy w obsługę klientów. Wiedza na forum pozostaje i jest dostępna dla nowych użytkowników. Firma dysponuje także otwartą bazą wiedzy o technologii – VolPedia - Wiki – oprogramowanie open-source na wewnętrznym serwerze, interfejs WWW, oparte na mechanizmie Wikipedii, które jest przeznaczona dla wszystkich internautów, w tym również klientów firmy. Pozwala dzielić się wiedzą użytkownikom i pracownikom firmy z wszystkimi w Internecie. Jest społecznie redagowana i społecznie nadzorowana, buduje również prestiż firmy. Wykorzy-

stanie technologii informacyjnych przynosi wiele korzyści firmie, do których należą: zwiększenie skuteczności zarządzania relacjami między organizacją a jej środowiskiem, zwłaszcza klientami i partnerami, wzrost szybkości dzielenia się informacjami przez pracowników, zmniejszenie liczby menedżerów średniego szczebla zarządzania, zwiększenie racjonalności i szybkości podejmowania decyzji oraz ich korzystności, przechowywanie ogromnej ilości danych i informacji, do których istnieje bardzo szybki dostęp uprawnionych do tego osób.

Skuteczny przepływ informacji pomiędzy zarządem a pracownikami oraz bezpośrednio pomiędzy pracownikami przyczynia się do lepszego zrozumienia celów i strategii organizacji, a jednocześnie pomaga szybciej realizować poszczególne działania wynikające z zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym, przekładając się bezpośrednio na wyniki finansowe firmy.

Wiedza, jej rola i znaczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej, jak również w zarządzaniu od wielu lat odgrywa dużą rolę²⁰.

Zarządzanie wiedzą jest sztuką budowania organizacji opartej na wiedzy, integrującą wokół efektywnego wykorzystania wiedzy strategię firmy, kulturę organizacyjną, ludzi i technologie. Aby możliwe było pełne osiągnięcie celów zarządzania wiedzą, konieczna jest integracja działań z jego zakresu z działaniami prowadzonymi w ramach pozostałych podsystemów zarządzania organizacją.

Szczególnie ważne jest dopasowanie systemu zarządzania zasobem ludzkim organizacji do potrzeb i wymagań zarządzania wiedzą. Wynika to z faktu, że ludzie są nośnikiem podstawowej części zasobów wiedzy organizacji, tj. wiedzy spersonalizowanej, wykorzystywanych każdego dnia. To pracownicy na podstawie swojej wiedzy decydują o sposobie wykorzystania pozostałych zasobów opartych na wiedzy oraz zasobów materialnych. Dzięki zarządzaniu informacją istnieje możliwość ustanowienia wspólnej podstawy dla całej organizacji, który określa zakres odpowiedzialności, reguły oraz procesy podejmowania decyzji ułatwiające kontrolowane wykorzystanie zarówno informacji należących do przedsiębiorstwa, jak i innych dostępnych danych.

We współczesnym zarządzaniu wiedzą ważne jest wykorzystanie technologii informacyjnych, które zwiększają skuteczność zarządzania relacjami między organizacją a jej środowiskiem, zwłaszcza partnerami i klientami. Ponadto technologie te zwiększają szybkość dzielenia się informacjami przez pracowników, przyczyniają się do zmniejszenia liczby menedżerów średniego szczebla zarządzania. Poza tym zwiększają racjonalność i szybkość podejmowania decyzji oraz ich korzystność, przechowywanie ogromnej ilości danych i informacji, do których istnieje bardzo szybki dostęp uprawnionych do tego osób.

Systemy informatyczne wspomagające takie procesy, jak udostępnianie, tworzenie czy archiwizację wiedzy, nie są w pełni wykorzystywane. Wiele do zrobienia pozostaje w kwestii procedur pracy i kultury dzielenia się wiedzą. Wciąż niewielka pozostaje świadomość dostępnych na rynku instrumentów służących gromadzeniu i wykorzystywaniu wiedzy lub zarządzania pomysłami. Ważne jest, by zarząd firmy systematycznie organizował szkolenia, konferencje,

²⁰ A. Skrzypek, *Organizacja ucząca się i organizacja ucząca jako model organizacji opartych na wiedzy*, [w:] Jarosław S. Kardas (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2014, s. 150.

zebrania poświęcone jej działaniu, sprzedaży produktów, podczas których każdy ma możliwość poszerzania swoich umiejętności w zakresie skuteczności w obsłudze klientów. Istnieje także potrzeba wprowadzenia usystematyzowanych sposobów komunikacji i transferu doświadczeń poprzez fora internetowe.

Okazuje się, że w polskich przedsiębiorstwach brakuje procedur czy kultury organizacyjnej dającej solidne podstawy pracownikom do wymiany doświadczeń, wiedzy czy pomysłów. Sformalizowane metody poszukiwania ekspertów w danej dziedzinie i kultura wymiany informacji w trudnych zadaniach jeszcze nie są normą. Metody wspomagania zdobywania nowej wiedzy czy kreatywności są różne, a pracodawcy wykorzystują większość z nich. Najpopularniejszym sposobem motywowania do zdobywania wiedzy są szkolenia będące jednocześnie zachętą do nauki i nagrodą za innowacyjność. Popularne są także premie finansowe. Pracownicy firmy przekonują się, że warto być pomysłowym, ponieważ zarząd firmy zachęca ich do kreatywności i rozwoju oraz nagradza za nie. Pozostaje oczywistym fakt, że jednym z najsilniejszych motywatorów kreatywności jest realizacja pomysłów pracowniczych. W dalszym ciągu problemem pozostaje segmentacyjna kultura organizacyjna, konserwatywny sposób myślenia, brak zaufania, niesprzyjająca zarządzaniu wiedzą kultura narodowa pracowników determinująca typ kultury organizacji. Dla zatrudnionych najważniejszą kwestią pozostaje wzajemne zrozumienie pracowników i kierownictwa, jasność komunikatów, unikanie niedomówień i sytuacji konfliktowych. Występujący między kierownictwem a pracownikami utrudniający dzielenie się informacjami dystans, to niestety częsta dysfunkcja.

W obecnych czasach najbardziej pożądanymi narzędziami informatycznymi w organizacji są instrumenty do zarządzania pomysłami oraz fora wymiany doświadczeń i giełdy pomysłów. W dalszym ciągu brakuje procedur czy kultury organizacyjnej dającej solidne podstawy pracownikom do wymiany doświadczeń, wiedzy czy pomysłów. Sformalizowane metody poszukiwania ekspertów w danej dziedzinie i kultura wymiany informacji w trudnych zadaniach wciąż nie są normą. Często pracownicy nie są zmotywowani do dzielenia się swoimi umiejętnościami i pomysłami, rzadko wykorzystuje się techniki wspierania kreatywności. Pracodawcy nie są przychylni realizacji innowacyjnych pomysłów przez swoich pracowników, dopóki pomysł ten nie zostanie przyjęty przez zarząd lub kadre kierowniczą. W organizacji dość często występują dysfunkcje stanowiące utrudnienia w procesach transferu wiedzy w firmie. Mogą one być przyczyną wielu negatywnych konsekwencji, jak: niski poziom innowacyjności, niekompetencja pracownicza, opóźnienia w realizacji zadań, nadmierne koszty, złe stosunki międzyludzkie, itp. W zarządzaniu wiedzą i bezpieczeństwem ekonomicznym organizacje muszą uwzględnić obok tradycyjnych, nowe czynniki motywujące pracowników, odpowiednio projektowane i realizowane szkolenia.

Bibliografia

- Accounting Periods and Methods*, Department of Treasury, Internal Revenue Service, Washington, December 2012.
- Antoszkiewicz J.D., *Myśl przedsiębiorczo o stosowaniu technik zarządzania*, [w:] J.D. Antoszkiewicz (red.), *Metody zarządzania*, Poltex, Warszawa 2007.

- Jajuga K. (red.), *Elementy nauki o finansach. Kategorie i instrumenty finansowe*, PWE, Warszawa 2007.
- Karbownik L., *Kasowe i memoriałowe mierniki oceny bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstw*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 267/2012.
- Klinefelter D., McCorkle D., Klose S., *Financial Management: Cash vs. Accrual Accounting*, The Texas A&M System, 10/2008.
- Mączyńska E., *Dysfunkcje i dylematy pomiaru działalności gospodarczej*, [w:] A. Czech (red.), *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
- Michalak M., *Tworzenie i pomiar wartości*, [w:] Sobańska I.(red.), *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Oh Ch.H., Contractor F., *A Regional Perspective on Multinational Expansion Strategies: Reconsidering the Three-state Paradigm*, "British Journal of Management", John Wiley & Sons, Oxford, Vol. 25, January 2014.
- Raczkowski K., *Współczesny model tetrarchii zarządzania a bezpieczeństwo ekonomiczne obrotu gospodarczego*, [w:] K. Raczkowski, *Bezpieczeństwo ekonomiczne obrotu gospodarczego. Ekonomia-Prawo-Zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Raczkowski K., *Bezpieczeństwo finansowe*, [w:] J. Płaczek (red.), *Ekonomika bezpieczeństwa państwa w zarysie*, Difin, Warszawa 2014.
- Raczkowski K., *Metody i techniki zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym*, [w:] K. Raczkowski, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem. Metody i techniki*, Difin, Warszawa 2014.
- Raczkowski K., *Percepcja bezpieczeństwa ekonomicznego i wyzwania dla zarządzania nim w XXI wieku*, [w:] K. Raczkowski (red.), *Bezpieczeństwo ekonomiczne. Wyzwania dla zarządzania państwem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Raczkowski K., *Zarządzanie wiedzą w administracji celnej w systemie bezpieczeństwa ekonomiczno-społecznego*, Difin, Warszawa 2010.
- Skrzypek A., *Organizacja ucząca się i organizacja ucząca jako model organizacji opartych na wiedzy*, [w:] Jarosław S. Kardas (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2014.
- Skrzypek E., *Wpływ wiedzy i innowacyjności na sukces organizacji w warunkach GOW – kierunki usprawnień*, [w:] Jarosław S. Kardas (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2014.
- Sobańska I., *Rachunkowość zarządcza*, [w:] Sobańska I.(red.), *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*. „Organizacja i kierowanie”, 2002 nr 3.
- Wyrębek H., *Koncepcja organizacji uczącej się w stabilnym zarządzaniu organizacjami hierarchicznymi*, [w:] J.S. Kardas (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2014.