

**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 uznawanego 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 organizacji<sup>1</sup> 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 informatycznych<sup>2</sup>. 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 wiedzą<sup>3</sup>. Tworzenie wiedzy w organizacji odbywa się na poziomie grupy, pod warunkiem iż organizacja zapewni swoim pracownikom odpowiednie narzędzia wspomagające<sup>4</sup>.

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 kryzysowych<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> 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.

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

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

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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”<sup>6</sup>.

### **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 informatykę<sup>7</sup>.

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 wartości<sup>8</sup>.

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,

<sup>6</sup> 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.

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

<sup>8</sup> 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)<sup>9</sup>,
- 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)<sup>35</sup>,
- 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 <sup>36</sup>. 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 dywidendy<sup>10</sup>).
- g) metody generowania wartości przedsiębiorstwa<sup>11</sup>:
- 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).

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> 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 zmian<sup>12</sup>.

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 zagranicznym<sup>13</sup>.

## Bezpieczeństwo finansowe organizacji

Bezpieczeństwo finansowe jest współcześnie najważniejszym komponentem bezpieczeństwa ekonomicznego<sup>14</sup>. Bezpieczeństwo finansowe oznacza w ogólnej

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

<sup>13</sup> 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.

<sup>14</sup> 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 domowych<sup>15</sup>.

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 zysku<sup>16</sup>. 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 przedsięwzięcia<sup>17</sup>, 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 dochody<sup>18</sup>.

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 sądzie<sup>19</sup>.

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

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

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

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

<sup>19</sup> 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. Znamionym 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). Bariery 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 inicjatywy 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-

szenie 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 rolę<sup>20</sup>.

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,

<sup>20</sup> 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 pomyslowym, 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 kadrę 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 Lodziensis, 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.