

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PROCESIE KONTROLI WEWNĘTRZNEJ. PRZYKŁAD KRAJOWEJ ADMINISTRACJI SKARBOWEJ

Maciej Kędziera^{1*}, Wojciech Kopec²

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Zarządzania, Polska


² Izba Administracji Skarbowej w Krakowie, Polska

Streszczenie: Artykuł został poświęcony problematyce zarządzania wiedzą i kontroli wewnętrznej w administracji publicznej. Kompleksowe i skuteczne zarządzanie jednostkami administracji publicznej wymaga realizacji podstawowych funkcji zarządzania. Jedną z nich jest kontrola, która przyczynia się do doskonalenia jednostki, a tym samym do efektywnego osiągnięcia jej celów. Celem artykułu jest przedstawienie procesów zarządzania wiedzą w przebiegu kontroli wewnętrznej. W części pierwszej artykułu dokonano przeglądu literatury z zakresu kontroli i zarządzania wiedzą. W części empirycznej autorzy analizują wybrane elementy systemu zarządzania wiedzą na potrzeby kontroli wewnętrznej w Krajowej Administracji Skarbowej. Metodą badawczą wykorzystaną w artykule jest studium przypadku Krajowej Administracji Skarbowej w aspekcie działalności kontroli wewnętrznej. Wykorzystanie technologii stanowi nieodłączny element kontroli wewnętrznej, w której zachodzą procesy zarządzania wiedzą. Autorzy wskazują procesy zarządzania wiedzą i istotę nowych technologii w przebiegu kontroli wewnętrznej. Tym samym pokazano, że technologia zapewnia szybki transfer wiedzy i ma zastosowanie w kontroli wewnętrznej.

Słowa kluczowe: administracja publiczna, kontrola wewnętrzna, transfer wiedzy, wykorzystanie wiedzy, zarządzanie wiedzą

Kod klasyfikacji JEL: H63, M10, D83

¹ Maciej Kędziera, doktorant, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, maciej.kedziera@gmail.com,

 <https://orcid.org/0000-0003-3931-419X>

² Wojciech Kopec, mgr, ul. Krasieńskiego 11b, 31-111 Kraków, wojtelo@interia.pl

* Autor korespondencyjny: Maciej Kędziera, maciej.kedziera@gmail.com

Wprowadzenie

Przegląd literatury przedmiotu przynosi różne interpretacje procesu zarządzania. Najczęściej jednak wymieniane są następujące funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie (Czermiński et al., 1999). W niniejszym artykule skoncentrowano się na kontroli wewnętrznej w administracji publicznej. Na wstępie warto natomiast zaznaczyć różnice pomiędzy kontrolą wewnętrzną a audytem wewnętrznym. Celem kontroli wewnętrznej jest zbadanie stanu rzeczywistego i porównywanie go ze stanem pożądanym. Natomiast celem audytu wewnętrznego są czynności doradcze i koordynacyjne w aspekcie proponowania rozwiązań bądź środków zaradczych (Soczówka, 2011; Hajduk-Stelmachowicz, 2015). W związku z tym zauważa się, że kontrola wewnętrzna jest ukierunkowana na przeszłość, natomiast audyt wewnętrzny na przyszłość.

W warunkach silnych zmian społeczno-gospodarczych i zachodzącej globalizacji ważnym czynnikiem rozwoju staje się wiedza. Można zauważyć, że zarządzanie wiedzą ma z reguły charakter kompleksowy, który obejmuje wszystkie aspekty i sfery działalności organizacji (Kłak, 2010) oraz pomaga udoskonalać procesy w niej zachodzące.

Celem artykułu jest przedstawienie procesów zarządzania wiedzą w przebiegu kontroli wewnętrznej na potrzeby administracji publicznej. Podejmowana problematyka jest niezwykle istotna, ponieważ organizacje publiczne wykonują bardzo ważne zadania na rzecz państwa i obywateli. W każdej organizacji mogą pojawiać się nadużycia oraz nieprawidłowości. Właśnie dlatego potrzebna jest kontrola wewnętrzna, która wykorzystując elementy systemu zarządzania wiedzą, zapobiega im. Dotychczasowe badania nad zarządzaniem wiedzą w organizacjach publicznych podkreślają rolę technologii w przepływie wiedzy (Stroińska, 2018). Wykorzystanie technologii w administracji publicznej przyczynia się do efektywnego zarządzania wiedzą i dzielenia się nią, a także do uproszczenia poszczególnych zadań i procedur (Adamus-Kowalska, 2013; Etscheid, 2019). Zadania te mogą dotyczyć czynności wykonywanych w ramach kontroli wewnętrznej w administracji publicznej. Problematyka kontroli wewnętrznej jest niezwykle istotna w jednostkach administracji publicznej (Fleszer, 2013; Ndanyi, 2021), natomiast warto się skupić na procesach zarządzania wiedzą w przebiegu kontroli wewnętrznej, co nie zostało dotychczas zbadane.

Część teoretyczna niniejszej pracy została poświęcona przeglądowi literatury, w której przedstawiono istotę zarządzania wiedzą na potrzeby kontroli wewnętrznej. W części badawczej zaprezentowano studium przypadku Krajowej Administracji Skarbowej. Przedstawiona analiza ukazała, jakie procesy zarządzania wiedzą występują w przebiegu kontroli wewnętrznej.

Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych

Pojęcie wiedzy nie jest jednoznacznie zdefiniowane. Można jednak zaznaczyć, że wiedza jest na ogół rozumiana jako zdolność do wykorzystywania informacji, jak również potencjał do działania. Wiedza należy do domen przypisywanych ludziom,

a nie maszynom (Michalak & Zagórowski, 2017). Należy zwrócić uwagę, jak według różnych autorów interpretowana jest wiedza. Wiedza jest czymś, co prowadzi do formalnego zrozumienia świata (Ji et al., 2022). Wiedzę należy traktować jako szczególnie zasób organizacji (Jemieliński & Koźmiński, 2021). Według M. Armstronga (2003) „wiedza to informacja przedłożona do produktywnego użytku, indywidualna, zazwyczaj trudna do ogarnięcia i nieuchwytna”. Z kolei T.H. Davenport i L. Prusak (1998) są zdania, że „wiedza to płynna kompozycja ukierunkowanego doświadczenia, użytecznych wartości i fachowego spojrzenia, stwarzającego fundamenty niezbędne do oceny i przyswajania nowych informacji, a także doświadczeń”. Natomiast P.F. Drucker (1999) uważa, że „wiedza to efektywne wykorzystanie informacji w działaniu”. S. Galata (2004) słusznie zauważa, że wiedza jest szczególnym rodzajem zasobu organizacji, ponieważ w odróżnieniu od innych zasobów, wiedzy przybywa w miarę jej używania. C. Olczak (2001) twierdzi, że „wiedza to zdolność i kompetencja do rozwiązania problemów”. Analizując definicje wiedzy proponowane przez poszczególnych autorów, w niniejszym artykule przyjmuje się w dalszych rozważaniach interpretację T.H. Davenporta i L. Prusaka (1998), ponieważ uwzględnia ona aspekt eksperckiego spojrzenia i użytecznych wartości, które stanowią domenę organizacji publicznych. Konfrontując definicje wiedzy, zauważa się dużą rozbieżność w jej rozumieniu przez poszczególnych autorów. Jednak można zauważyć, że autorzy nadają jej strategiczne znaczenie w działalności organizacji.

Warto również dokonać przeglądu definicji zarządzania wiedzą, żeby na potrzeby niniejszego artykułu przyjąć najbardziej odpowiednią perspektywę do dalszych rozważań. W Tabeli 1 zaprezentowano przegląd definicji zarządzania wiedzą.

Tabela 1. Definicje zarządzania wiedzą

Autorzy	Definicja zarządzania wiedzą
D.J. Skyrme, D.M. Amidon (1997)	Zarządzanie wiedzą to świadome, jak również systematyczne zarządzanie wiedzą fundamentalną, a także następującymi procesami: jej tworzeniem, gromadzeniem, upowszechnianiem czy też wykorzystywaniem.
K. Klasson (1999)	Zarządzanie wiedzą to zdolność do tworzenia i zachowywania większej wartości z kluczowych kompetencji biznesowych.
W.R. Bukowitz, R.L. Williams (1999)	Zarządzanie wiedzą to proces, dzięki któremu organizacja może wytwarzać bogactwo na bazie swoich intelektualnych aktywów lub też tych opartych na wiedzy.
G. Probst, S. Raub, K. Romhardt (2002)	Zarządzanie wiedzą to zintegrowany zestaw działań, ukierunkowanych na właściwe kształtowanie zasobów wiedzy.
W. Głabiszewski, A. Sudolska (2009)	Zarządzanie wiedzą jest to metoda zarządzania, która ma na celu budowanie przewagi konkurencyjnej w niekonwencjonalny sposób.

P. Akhavan, M. Philsoophian, L. Rajabion, M. Namvar (2018)	Zarządzanie wiedzą można rozumieć jako podążanie za identyfikacją wiedzy, organizowaniem wiedzy, przechowywaniem wiedzy, dzieleniem się wiedzą i zastosowaniem wiedzy w celu tworzenia wartości.
F. Tużnik (2021)	Zarządzanie wiedzą to motyw przewodni współpracy międzyorganizacyjnej, ukierunkowanej na tworzenie nowych rozwiązań technologicznych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Skyrme & Amidon, 1997; Klasson, 1999; Bukowitz & Williams, 1999; Probst et al., 2002; Glabiszewski & Sudolska, 2009; Akhavan et al., 2018; Tużnik, 2021)

W kontekście organizacji publicznych i na potrzeby niniejszego artykułu autorzy przyjmują definicje zarządzania wiedzą D.J. Skyrme i D.M. Amidon (1997), ponieważ zawarte są w niej procesy zarządzania wiedzą. Trzeba także zauważyć, że w definicji F. Tużnika (2021) występuje ukierunkowanie zarządzania wiedzą w stronę nowych technologii.

Warto również zwrócić uwagę na definicję W.R. Bukowitz i R.L. Williams (1999), gdyż wspomniane przez nich wytwarzanie bogactwa może przynosić korzyści nie tylko dla samych organizacji, ale również dla państwa i społeczeństwa, co jest istotne z punktu widzenia organizacji publicznych.

Cel zarządzania wiedzą sprowadza się do umiejętnego wykorzystania kapitału intelektualnego i uzyskania efektu synergicznego rozumianego jako otrzymanie lepszych efektów, niż by to wynikało z bezpośredniego wykorzystania poszczególnych zasobów, którymi dana organizacja dysponuje (Kisielnicki, 2007, s. 27).

Organizacje administracji publicznej, tak samo jak podmioty gospodarcze, są jednostkami opartymi na wiedzy, które w celu realizacji swojej misji wykonują procesy związane z wiedzą (Mozalewski, 2011). Administrację publiczną można rozumieć jako „zespół czynności, działań i przedsięwzięć organizatorskich oraz wykonawczych, prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty i instytucje na podstawie przepisów prawa” (Izdebski & Kulesza, 2004). Natomiast S. Wrzosek (2012) definiuje administrację publiczną jako „niezwykle rozbudowany system, w którym zachodzi niezliczona liczba wzajemnych oddziaływań między podsystemami i otoczeniem zewnętrznym”. Współcześnie w administracji publicznej dostrzega się potrzebę zastosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania (Wojtoszek, 2014).

Ciekawe badania prowadził K.M. Wiig (2002), który w swojej publikacji opisał rolę zarządzania wiedzą w administracji publicznej. Zwrócił on szczególną uwagę na cztery główne obszary. Pierwszym z nich był obszar dotyczący usprawnień usług publicznych. Kolejny obszar był związany ze współuczestnictwem społeczeństwa w podejmowaniu decyzji. Trzeci obszar obejmował budowanie konkurencyjnego społecznego kapitału intelektualnego, zaś ostatni – rozwijanie zarządzania wiedzą. Autor opisywanych badań był zdania, że niezwykle ważne jest kompleksowe zarządzanie wiedzą w administracji publicznej, które pozwoli społeczeństwu prawidłowo prosperować.

Instytucje, takie jak urzędy, powinny gromadzić, przetwarzać, a także dostarczać wiedzę interesariuszom – zarówno klientom, jak również ich pracownikom. Dostrzega się również, że w administracji publicznej kluczowa jest postawa pracowników, którzy powinni chętnie dzielić się wiedzą, jaką posiadają, i wyrażać chęć zdobywania nowej wiedzy (Suchodolski, 2015).

Koncepcja zarządzania wiedzą w urzędach zakłada, że (Hysa & Mularczyk, 2011):

- Pracownicy dostrzegają użyteczność swojej pracy.
- Występuje samodoskonalenie pracowników i dzielenie się wiedzą, co doskonali całą organizację.
- Wymianę wiedzy ułatwia przyjazna atmosfera.
- Pracownicy są chętni do dyskusji i podejmowania wyzwań.
- Kierownictwo stwarza warunki transparentnej komunikacji.

Szeroki i międzynarodowy kontekst zarządzania wiedzą przedstawiają S. Mazur i A. Płoszaj (2013) w publikacji dotyczącej doświadczenia międzynarodowego w zarządzaniu wiedzą w organizacjach publicznych. Przegląd dobrych praktyk z kilkunastu krajów pokazuje, że zarządzanie wiedzą i inicjatywy w tym obszarze są bardzo rozpowszechnione na świecie. Warto zwrócić uwagę, że zaprezentowane praktyki z zakresu zarządzania wiedzą (pomimo szerokiej różnorodności struktury zarządzania w rozmaitych państwach) mają charakter uniwersalny i mogą służyć jako źródło inspiracji dla kadry menedżerskiej w administracji publicznej, ale i również dla praktyki biznesowej.

E. Stroińska (2018) słusznie zauważa, że rozwój nowych technologii znacznie poprawił obywatelom dostęp do informacji i wiedzy w kontekście administracji publicznej. Ten fakt przyczynił się do większej aktywności obywateli w kontaktach z organami publicznymi i efektywniejszych procesów z udziałem wiedzy.

Definicje i rola kontroli jako funkcji zarządzania

Pojęcie kontroli wydaje się stosunkowo nowym określeniem, a jednak jest związane z życiem publicznym już od czasów starożytnych. Należy zauważyć, że elementarne zasady systemu kontroli zostały zainicjonowane przez Arystotelesa i Platona (Bielińska-Dusza, 2011). Przegląd definicji pojęcia „kontrola” wskazuje na zbliżone podejście poszczególnych autorów do tego zagadnienia. Jednak w literaturze przedmiotu można dostrzec różne dodatkowe elementy związane z tym terminem. W Tabeli 2 przedstawiono definicje pojęcia kontroli.

Tabela 2. Definicje kontroli

Autorzy	Definicja kontroli
K. Wierzbiński (1981)	Kontrola to proces konfrontowania badanego stanu faktycznego ze stanem wymaganym (postulowanym), który można określić jako zestaw wzorców.
D.D. van Fleet (1988)	Kontrola jest to proces monitorowania i korygowania działalności organizacji pod kątem osiągnięcia celów.

P. Cabała (2002)	Kontrola to porównanie wykonania z właściwym wzorcem oraz wyciągnięcie z tego porównania wniosków na przyszłość.
S.P. Robbins, D.A. DeCenzo (2002)	Kontrola to proces monitorowania czynności, służący ich wykonywaniu zgodnie z planem, i korygowania wszelkich istotnych odchyleń.
A. Piaszczyk (2004)	Kontrola to proces oceny, a także porównywania stanu rzeczywistego (faktycznego) ze stanem wzorcowym.
L. Zacharko (2016)	Kontrola jest funkcją złożoną obejmującą nie jedną czynność, lecz cały ciąg działań. Kontrola tworzy schemat działania, do którego zalicza się: etap sporządzenia i przedstawienia organowi planu przeprowadzenia kontroli, etap ustalenia stanu faktycznego, etap porównania ustaleń z obowiązującymi przepisami prawa oraz wskazania źródeł rozbieżności. W ostatnim stadium mają miejsce oddziaływania pokontrolne (wnioski, zalecenia).
A.A. Turgaeva, L.V. Kashirskaya, Yu.A. Zurnadzhyants, O.A. Latysheva, I.V. Pustokhina, A.V. Sevbitov (2020)	Kontrola to szybkie wprowadzanie zmian w wyniku identyfikacji różnych odchyleń, opracowanie konkretnych zaleceń zarządzania operacyjnego w celu dostosowania procesów biznesowych.
A. Eniola (2020)	Kontrola to ważny element zarządzania organizacją, który umożliwia kierownictwu zauważenie tego, czy pracownicy i procedury działają zgodnie z oczekiwaniami.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Wierzbiński, 1981; van Fleet, 1988; Robbins & DeCenzo, 2002; Piaszczyk, 2004; (Zacharko, 2016), Turgaeva et al., 2020; Eniola, 2020)

Analizując definicje kontroli zawarte w Tabeli 2, autorzy niniejszego artykułu uznają za najbardziej odpowiednie propozycje D.D. van Fleeta (1988), S.P. Robbinsa i D.A. DeCenzo (2002), a także L. Zacharko (2016) w kontekście administracji publicznej. W definicji D.D. van Fleeta (1988), jak również S.P. Robbinsa i D.A. DeCenzo (2002) wyraźnie zauważa się istotę działań korygujących, które są niezbędne w kontroli administracji publicznej. Z kolei definicja L. Zacharko (2016) słusznie pokazuje, że kontrola to złożony ciąg działań i tym samym wyróżnia poszczególne etapy kontroli. Etapy te mają odzwierciedlenie w kontroli w administracji rządowej, dlatego przyjęcie również tej definicji na potrzeby niniejszego artykułu uznaje się za zasadne.

Kontrolę można podzielić na kontrolę wewnętrzną i zewnętrzną. Ten podział pomaga przedstawić i rozróżnić charaktery tych rodzajów kontroli. Kontrola zewnętrzna w administracji publicznej przeprowadzana jest przez zewnętrzne instytucje, natomiast kontrola wewnętrzna przez jednostki znajdujące się w strukturach danej organizacji (Fleszer, 2013).

Na potrzeby artykułu skupiono się na kontroli wewnętrznej. B. Kuc (2009) jest zdania, że kontrolę wewnętrzną można definiować jako „system, który składa się z poszczególnych elementów takich jak: procedury, metody postępowania, mechanizmy, struktury funkcjonowania, środki i zasoby, w którym przebiegają różne procesy związane z kontrolą”.

Natomiast M. Klimas (1997) twierdzi, że kontrola wewnętrzna to ważny element składowy organizacji oraz zarządzania daną organizacją. Ten rodzaj kontroli może dotyczyć całokształtu funkcjonowania danej jednostki, czyli związanych z działalnością aspektów organizacyjnych, ekonomiczno-finansowych, technicznych i prawnych.

Wraz z postępem technologicznym coraz większą rolę w procesie kontroli wewnętrznej odgrywają informatyczne systemy kontroli. Informacje z nich pochodzące mogą być wykorzystywane w diagnostyce stanu faktycznego po to, żeby wskazywać organizacji właściwą drogę osiągnięcia zamierzonych celów (Müller-Stewens et al., 2019). Kontrola wewnętrzna, jako specyficzny rodzaj kontroli, powinna wykorzystywać dostępne narzędzia i systemy teleinformatyczne w celu doskonalenia podległej jednostki i przyczyniać się do osiągnięcia przez nią zadowalających wyników.

System kontroli wewnętrznej ma za zadanie pomagać kadrze zarządzającej w organizacji. K. Czerwiński (2003) jest zdania, że jest on narzędziem, dzięki któremu uzyskuje się racjonalną pewność, czy osiągnięte są cele zarządzania.

B.R. Kuc (2009) jest zdania, że proces kontroli składa się z następujących etapów: ustalenie norm i etapów kontroli, pomiar efektywności (ocena rzeczywistych zrealizowanych zadań, a także stopnia osiągnięcia założeń), porównanie otrzymanych wyników z przyjętymi normami (ustalenie odchyień i ich rozmiaru, a także wpływu na działalność jednostki), działania korygujące. Należy zwrócić uwagę, że nie zawsze trzeba korygować sposób działania kontrolowanej organizacji. Korekty mogą dotyczyć także zmian w przyjętych normach. W kontekście organizacji publicznych normy mogą być zawarte w zarządzeniach wewnętrznych, regulaminach i innych dokumentach, które ulegają zmianom. Jednak etapów kontroli może być zarówno więcej, jak i mniej, w zależności od charakteru kontroli.

Specyfikę kontroli w kontekście administracji publicznej określa Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o kontroli w administracji rządowej (Dz. U. 2011 nr 185 poz. 1092). Szczegółowo formułuje ona „zasady i tryb przeprowadzania kontroli działalności organów administracji rządowej, urzędów je obsługujących lub stanowiących ich aparat pomocniczy oraz jednostek organizacyjnych podległych tym organom lub przez nie nadzorowanych, zwanych jednostkami kontrolowanymi”. Administrację publiczną tworzą centralne organy władzy państwowej i ich urzędy, a także szereg instytucji wykonujących zadania publiczne (Gąciarz, 2005).

Niezwykle istotny jest fakt, że kontrola w danej jednostce, zarówno gospodarczej jak również publicznej, stale funkcjonuje w ściśle określonym układzie i zależna jest od licznych zmian w nim zachodzących. Istnieje bowiem wiele czynników mających wpływ na funkcjonowanie kontroli (Szymanek, 2006). Mechanizmy kontroli mogą wchodzić w interakcje z cechami danej osoby, jej osobowością, stylami poznawczymi, jak również respektowanymi wartościami (Coelho et al., 2020). Aspekt kompetencji miękkich kontrolera odgrywa zatem istotną rolę w toku prowadzonych

czynności. Właściwa komunikacja z kierownictwem kontrolowanej jednostki ułatwia przebieg kontroli. Zatem wyzwaniem dla kontrolera powinna być umiejętność przeprowadzenia kontroli nie tylko zgodnie z jej planem, ale również w pełni dopasowanej metodycznie do charakteru jednostki kontrolowanej.

Kontrola rozumiana jako funkcja zarządzania polega na poddaniu ocenie porównawczej wyników osiągniętych przez jednostki kontrolowane z wytycznymi (stanem wzorcowym) narzucanymi przez organy sprawujące nadzór nad podległymi jednostkami (Przybyła et al., 1995). Na podstawie oceny porównawczej ustalane są odchylenia pomiędzy wartością oczekiwaną a rzeczywistą, a następnie wyciągane są wnioski na przyszłość (Przybyła et al., 1995). Zatem wyniki osiągnięte przez podległe jednostki obrazują wdrożenie zmian i realizację zaleceń z poprzednich kontroli. Kontrola wykonana w sposób szybki i prawidłowy niewątpliwie wpływa na ocenę i wizerunek jednostki nadrzędnej, która odpowiada za prawidłowe funkcjonowanie organów jej podległych.

Żeby zrozumieć zasadność przeprowadzania kontroli, należy wymienić jej podstawowe funkcje, jakie pełni w funkcjonowaniu każdej organizacji. Do elementarnych funkcji kontroli zaliczamy: sygnalizacyjno-informacyjną, instruktażowo-doradczą, profilaktyczną, korygującą, dydaktyczno-wychowawczą oraz pobudzającą (Wierzbicki, 2000). Należy jednak zwrócić uwagę na to, że specyfika ww. funkcji kontroli jest uzależniona od charakteru działalności kontrolowanej jednostki. Biorąc pod uwagę ogromną wagę administracji publicznej, a także szeroki zakres jej działalności, niezbędne staje się jej ciągłe kontrolowanie, co również zauważa E. Kubas (2014) w swojej publikacji. Na szczególną uwagę zasługują działania korygujące w kontroli wewnętrznej, rozumiane jako usprawnienia procesów organizacji, które są podejmowane w celu wyeliminowania przyczyn braku zgodności lub innych niepożądanych działań. Stanowią one ważny krok w procesie systematycznej kontroli, umożliwiając skorygowanie wyników osiąganych przez organizację (Magablih, 2018).

Charakterystyka wybranych elementów systemu zarządzania wiedzą i kontroli wewnętrznej w organizacji

Słynny badacz procesów organizacji i zarządzania P.F. Drucker w swojej publikacji twierdził, że najbardziej wartościowym zasobem instytucji XXI wieku będzie pracownik wiedzy oraz jego wydajność. Był zdania, że rola menedżera nie powinna koncentrować się na zarządzaniu ludźmi, lecz na przewodzeniu im, a celem organizacji jest czerpanie wydajności z wiedzy oraz silnych stron pracownika (Drucker, 2009). Kontynuując wskazaną myśl, warto zwrócić uwagę na aspekt zarządzania wiedzą na potrzeby kontroli wewnętrznej, bowiem rolą kontrolera nie jest zarządzanie ludźmi, lecz analiza działań organizacji oraz badanie odchyleń pomiędzy wartościami modelowymi (pożądanymi) a rzeczywistymi.

Należy również zwrócić uwagę, jak w literaturze przedmiotu definiowany jest system zarządzania wiedzą, i dokonać wyboru poszczególnych jego elementów, które będą analizowane w dalszej części artykułu. W Tabeli 3 zaprezentowano przegląd definicji systemu zarządzania wiedzą.

Tabela 3. Definicje systemu zarządzania wiedzą

Autorzy	Definicja systemu zarządzania wiedzą
M. Alavi, D.E. Leidner (1999)	System zarządzania wiedzą to pewna klasa systemów informacyjnych, wykorzystywanych do zarządzania wiedzą organizacyjną. Systemy te opierają się na technologiach informacyjnych, wprowadzane są w celu wspierania i wzmocnienia organizacyjnych procesów tworzenia, przechowywania, transferu, a także wykorzystywania wiedzy.
W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (2002)	System zarządzania wiedzą to system, który w organizacji obejmuje technologie informacyjne, kulturę organizacyjną oraz systemy zarządzania, a także metody pomiaru efektywności wykorzystywania wiedzy i kapitału intelektualnego.
B. Mikuła (2005)	System zarządzania wiedzą to kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą do osiągnięcia celów organizacji.
A. Stabryła (2010)	System zarządzania wiedzą jest działalnością menedżerską ukierunkowaną na kreowanie i dysponowanie zasobami kompetencji merytorycznych oraz zastosowania umiejętności praktycznych (doświadczeń).
F.L. Oliva, M. Kotabe (2019)	System zarządzania wiedzą to strategiczny zasób firmy zapewniający jej przewagę konkurencyjną, dzięki ukierunkowaniu na technologie lub narzędzia ułatwiające tworzenie, przetwarzanie, przechowywanie, udostępnianie i wykorzystywanie wiedzy.
D.G. Dei (2021)	System zarządzania wiedzą to system, który integruje ludzi, procesy i technologie. Przyczynia się on do zmian procesów danej organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Alavi & Leidner, 1999; Grudzewski & Hejduk, 2002; Mikuła, 2005; Stabryła, 2010; (Oliva & Kotabe, 2019); Dei, 2021)

Przedstawiony w Tabeli 3 przegląd definicji systemu zarządzania wiedzą wskazuje, że do jego nieodłącznych elementów należy technologia informacyjna, ludzie, a także ich relacje. Zatem system zarządzania wiedzą można rozumieć jako sieć relacji procesów z udziałem wiedzy, które są wspierane technologią informacyjną. Fundamentem systemu zarządzania wiedzą powinna być natomiast kultura organizacyjna.

W. Karwowski (2004) słusznie dostrzega, że do najczęściej wymienianych elementów systemu zarządzania wiedzą należą:

- wiedza organizacyjna,
- pracownicy związani z wykorzystywaną wiedzą,
- proces zarządzania wiedzą,
- technologia (bazy wiedzy, technologia informacyjno-komunikacyjna, sztuczna inteligencja, technologie baz danych, systemy eksperckie, modelowanie).
- Można wyróżnić następujące procesy zarządzania wiedzą (Mikuła, 2006): identyfikacja, transfer, kreowanie, łączenie, gromadzenie, selekcja, zapisywanie, przechowywanie, ocenianie, stosowanie. Zatem poprzez proces zarządzania wiedzą można rozumieć wszelkiego rodzaju sekwencje działań związane z wiedzą.

Na potrzeby niniejszego artykułu skupiono się na procesach zarządzania wiedzą, jakie występują w przebiegu kontroli wewnętrznej. Zarówno kontrola wewnętrzna, jak również procesy zarządzania wiedzą są często realizowane przy wykorzystaniu nowych technologii. Dlatego też należy zwrócić uwagę na ważną rolę technologii.

Zadaniem kontrolera wewnętrznego jest przede wszystkim ocena legalności, celowości, gospodarności i rzetelności (Kuc, 2006). Aspekt legalności odnosi się do działań jednostki kontrolowanej w świetle litery prawa i przyjętych reguł. Celowość w kontroli służy eliminowaniu działań niekorzystnych dla jednostki, zaś w ramach gospodarności kontroli podlega efektywność gospodarowania posiadanymi zasobami. Aspekt kontroli pod względem rzetelności stwierdza, czy dane zdarzenia miały odzwierciedlenie w rzeczywistości oraz czy zostały w prawidłowy sposób udokumentowane (Kuc, 2006). Zatem wiedza i procesy zarządzania wiedzą mają istotne znaczenie dla przebiegu kontroli i są mniej lub bardziej wykorzystywane przez kontrolerów wewnętrznych. Poprzez właściwe zarządzanie wiedzą w kontroli wewnętrznej organizacji tworzone są unikalne warunki do poprawy jakości działania jednostki kontrolowanej.

Niezbędne zatem staje się stworzenie takich procesów i systemów zarządzania wiedzą, które wykorzystując wiedzę pracowników, są wartościowe dla organizacji. Niezwykle cenne jest wymaganie współpracy przy pozyskaniu nowych informacji, wydobywanie istotnych danych i właściwe ich przetwarzanie dla potrzeb organizacji (Nowacki & Bachnik, 2016).

Zarządzanie wiedzą można odnieść do wykonywania cyklicznych funkcji zarządzania, jakimi są: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola, które są wspomagane poprzez realizację funkcji ciągłych (pozyskiwanie oraz wykorzystywanie zasobów finansowych, rzeczowych i niematerialnych, decydowanie i koordynowanie, praca z ludźmi) (Mikuła, 2018). Funkcje te nakierowane są na zasoby wiedzy i procesy z udziałem wiedzy, a także na warunki ich przebiegu w sposób, który umożliwia osiągnięcie celów organizacji (Mikuła, 2018). Zatem zarządzanie wiedzą może być wykorzystywane na potrzeby kontroli wewnętrznych i służyć ich doskonaleniu w organizacjach.

Można także zauważyć, że organizacje najpierw oceniają poziom swoich zasobów wiedzy, a następnie wdrażają właściwe systemy kontroli, po to, żeby w pełni wykorzystać odpowiednie zasoby wiedzy (Asiaei & Jusoh, 2017). Wykorzystywane systemy pomiaru osiągniętych wyników w organizacji mogą wspierać zarządzanie praktykami opartymi na wiedzy poprzez dostarczanie istotnych informacji w kwestii

strategicznych zasobów organizacji (Asiaei et al., 2020). Organizacje publiczne często korzystają z systemów pomiaru osiągniętych wyników (Wojciechowski & Podgórnjak-Krzykacz, 2013), co wiąże się z zastosowaniem ważnego elementu systemu zarządzania wiedzą, którym jest technologia. Stąd też można zauważyć współpracę ludzi w zarządzaniu wiedzą dla celów kontroli wewnętrznej.

Metodyka przeprowadzonych badań

W niniejszym artykule wykorzystano badanie jakościowe do przedstawienia istoty procesów zarządzania wiedzą w przebiegu kontroli wewnętrznej w administracji publicznej. Sięgnięto do studium przypadku Krajowej Administracji Skarbowej (KAS). Wybór KAS był celowy, ponieważ analizowany organ należy do ważnych organizacji publicznych w kraju. Podległe jej jednostki są stale udoskonalane, między innymi dzięki sprawnemu systemowi kontroli wewnętrznych (Ucieszyńska, 2018), w którym można dostrzec istotne procesy zarządzania wiedzą. Ramy czasowe prowadzonych badań obejmują okres od początku 2017 roku, czyli od początku istnienia KAS, do chwili obecnej. Przy czym należy podkreślić, że analiza systemu zarządzania wiedzą została oparta na badaniu procesów przepływu wiedzy oraz dostępnych systemów informatycznych. Oba zagadnienia w literaturze przedmiotu są postrzegane jako kluczowe elementy systemu zarządzania wiedzą (Nissen et al., 2012; Rollett, 2012; Tseng, 2008). Przyjęto następujące problemy badawcze:

- Jakie procesy zarządzania wiedzą biorą udział w przebiegu kontroli wewnętrznej w KAS?
- Jak pracownicy KAS definiują zarządzanie wiedzą?
- Jakie elementy systemu zarządzania wiedzą są wykorzystywane w kontroli wewnętrznej?

Odpowiedzi na postawione pytania badawcze uzyskano, wykorzystując wybrane techniki badawcze. Przeprowadzono trzy wywiady z kluczowymi kontrolerami, pełniącymi często funkcje koordynatora zespołu kontrolerów, którzy posiadają wieloletni staż pracy zawodowej w komórkach kontrolnych. Praca w kontroli wewnętrznej wymaga posiadania wiedzy z wielu obszarów działalności KAS, takich jak: znajomość przepisów prawa podatkowego, kodeksu postępowania administracyjnego, jak również umiejętności analitycznych i kompetencji miękkich. Wywiady odbywały się indywidualnie i przybierały formę rozmowy. Autorzy niniejszego artykułu to również kontrolerzy wewnętrzni, z tego względu dostęp do pozostałych kontrolerów wewnętrznych był ułatwiony. Do uzyskania odpowiedzi na powyższe pytania badawcze przyczyniły się również liczne obserwacje prowadzone przez autorów i ich doświadczenie praktyczne w realizacji kontroli wewnętrznych KAS. Obserwacje autorzy prowadzili przez okres jednego roku. Przeanalizowana została także dokumentacja z zakresu kontroli wewnętrznej w KAS, taka jak: zarządzenia, regulaminy oraz dokumenty powstałe w ramach kontroli wewnętrznych, co także przyczyniło się do zauważenia procesów zarządzania wiedzą. Podczas przeprowadzania wywiadów zwrócono uwagę, na ile świadome były procesy zarządzania wiedzą wśród kontrolerów wewnętrznych KAS.

Zastosowana metoda badawcza – studium przypadku – jest uważana za atrakcyjną metodę rozwiązywania problemów naukowych z zakresu teorii ekonomii, przedsiębiorstw, kultury organizacyjnej, powiązań sieciowych, zarządzania strategicznego, jak również marketingu (Piekkari, Welch, 2011). Studium przypadku jest definiowane jako intensywne studium pojedynczej jednostki w celu generalizowania w większym zestawieniu jednostek. Celem jest więc analizowanie danego przypadku po to, żeby zobrazować problematykę w innych jednostkach (Gerring, 2004).

Na potrzeby niniejszego artykułu skupiono się na wybranych elementach systemu zarządzania wiedzą w kontroli wewnętrznej KAS, żeby zawęzić i szczegółowo zbadać ten obszar. Autorzy analizowali procesy zarządzania wiedzą w przebiegu kontroli wewnętrznej i istotę technologii.

Charakterystyka Krajowej Administracji Skarbowej

Zgodnie z definicją ustawową Krajowa Administracja Skarbowa (KAS) stanowi wyspecjalizowaną jednostkę administracji rządowej. Pełen katalog jej zadań zawiera art. 2 ustawy o Krajowej Administracji Skarbowej. Zasadniczym zadaniem KAS jest dbanie o prawidłowe dochody z tytułu podatków, a także należności celnych, opłat oraz nieopodatkowanych należności budżetowych. KAS chroni interesy Skarbu Państwa oraz obszaru celnego Unii Europejskiej. Rolą KAS jest obsługa i wsparcie podatników w rzetelnym wykonywaniu obowiązków podatkowych i celnych (KAS, 2021a).

Misją KAS jest „zapewnienie stabilnych i efektywnych finansów publicznych oraz wysokiej jakości usług świadczonych przez podległe jej organizacje”. Wizją KAS jest bycie „nowoczesną, a zarazem skuteczną w egzekwowaniu należności podatkowych i budzącą zaufanie społeczne organizacją, która wspiera w działaniu podatników i przedsiębiorców”. Jednocześnie KAS zwalcza naruszenia przepisów podatkowych i celnych oraz chroni społeczeństwo i rynek (KAS, 2021b).

Zgodnie z art. 36 ustawy o Krajowej Administracji Skarbowej, do jej jednostek organizacyjnych zalicza się:

- komórki organizacyjne urzędu obsługującego ministra;
- Krajową Informację Skarbową;
- izby administracji skarbowej;
- urzędy skarbowe;
- urzędy celno-skarbowe wraz z podległymi oddziałami celnymi;
- Krajową Szkołę Skarbową.

Należy również wspomnieć, że minister właściwy do spraw finansów publicznych może, w drodze zarządzenia, tworzyć delegatury jednostek organizacyjnych KAS, określając terytorialny zasięg ich działania oraz siedzibę, mając na względzie sprawne i efektywne wykonywanie zadań KAS.

Analiza procesów zarządzania wiedzą w kontroli wewnętrznej KAS – wyniki badań

W kontekście niniejszego artykułu skupiono się na kontroli wewnętrznej w KAS, przeprowadzanej przez organ nadrzędny urzędów skarbowych i urzędów celno-skarbowych – izbę administracji skarbowej. W analizie przypadku autorzy odnoszą się do procesów zarządzania wiedzą i technologii, jako elementów systemu zarządzania wiedzą.

Wiedza w Krajowej Administracji Skarbowej odgrywa kluczową rolę. Cała organizacja oparta jest na wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, dzięki którym procesy wiedzy przebiegają w sposób efektywny. Przeprowadzone wywiady z kontrolerami, pełniącymi często funkcje koordynatorów zespołu kontrolerów, a więc charakteryzującymi się bogatym doświadczeniem zawodowym, pozwoliły zdefiniować pojęcie zarządzania wiedzą. Stwierdzono, że zarządzanie wiedzą jest zazwyczaj rozumiane przez kontrolerów wewnętrznych KAS jako ogół działań służących rozwojowi wiedzy i poprawie jakości funkcjonowania organizacji przy wykorzystaniu technologii. Tym samym zauważa się, że sposób rozumienia zarządzania wiedzą przez kontrolerów wewnętrznych jest poprawny merytorycznie i adekwatny do współczesnego ujęcia. W wyniku wywiadów, a także obserwacji przebiegu kontroli wewnętrznych dostrzeżono, że zarządzanie wiedzą wspomaga i usprawnia procesy kontroli wewnętrznych. Wspomniane wywiady pomogły ustalić, na ile świadomie realizowane są procesy zarządzania wiedzą w kontroli wewnętrznej. Przeanalizowana została także dokumentacja związana z kontrolami wewnętrznymi, która była przydatna w celu zidentyfikowania procesów zarządzania wiedzą. W tym zakresie stwierdzono, że kontrolerzy wewnętrzni KAS są świadomi procesów zarządzania wiedzą. Wywiady, a także obserwacje potwierdziły, że w przebiegu kontroli wewnętrznej biorą udział elementy systemu zarządzania wiedzą takie jak: technologia (bazy danych, systemy informacyjno-komunikacyjne), a także procesy zarządzania wiedzą. Jednoznacznie wskazano, że technologia poprawia szybkość przepływu informacji, co usprawnia proces kontroli. Tym samym podkreślono istotę technologii, jako ważnego elementu systemu zarządzania wiedzą. Kontrolerzy wskazywali poszczególne procesy zarządzania wiedzą, które występują w danym etapie kontroli wewnętrznej.

Proces kontroli wewnętrznej w KAS przebiega w sposób zgodny z Ustawą z dnia 15 lipca 2011 r. o kontroli w administracji rządowej (Dz.U. 2011 nr 185 poz. 1092). Na typowy proces kontroli wewnętrznej (w trybie zwyczajnym) składają się następujące etapy:

- przygotowanie programu kontroli,
- złożenie oświadczenia przez kontrolerów,
- uzyskanie upoważnienia do przeprowadzenia kontroli,
- przeprowadzenie czynności kontrolnych,
- ustalenie stanu faktycznego i odchyleń,
- przygotowanie projektu wystąpienia pokontrolnego,
- wystąpienie pokontrolne,
- informacja zwrotna od kontrolowanej jednostki o sposobie wykonania zaleceń,
- archiwizacja dokumentów kontroli.

Podczas przygotowywania programu kontroli można zauważyć ważne procesy związane z wiedzą. W zależności od charakteru kontroli może ją przeprowadzić jeden kontroler lub zespół kontrolerów. Kontrolerzy gromadzą wiedzę, wymieniają się nią między sobą i wykorzystują podczas opracowywania programu kontroli. Należy zwrócić uwagę, że na tym etapie ważna jest umiejętność łączenia wiedzy, w celu podwyższenia jakości programu kontroli. Na tym początkowym etapie wykorzystywane są bazy danych, systemy informatyczne i systemy informacyjno-komunikacyjne, takie jak intranet. Kontrolerzy wgrywają zatwierdzony program kontroli do systemu informatycznego.

Kolejnym krokiem wynikającym bezpośrednio z ww. ustawy jest złożenie przez kontrolera oświadczenia o braku lub też pojawieniu się okoliczności uzasadniających jego wyłączenie z kontroli. Podpisane oświadczenia są wgrywane do systemu zarządzania dokumentacją.

Następnym etapem jest uzyskanie imiennego upoważnienia do przeprowadzenia kontroli w danej jednostce. Kontrolerzy to pracownicy Działu Kontroli Wewnętrznej. Oprócz podstawowych danych upoważnienie zawiera informację o okresie jego ważności. Jest to o tyle istotne, że kontrolerzy powinni w sposób sprawny przeprowadzić kontrolę, nie dezorganizując pracy w kontrolowanej jednostce. Czas prowadzonych kontroli dość często jest związany z ograniczeniami technicznymi poszczególnych systemów informatycznych (np. długie oczekiwanie na wygenerowanie raportu). Upoważnienie jest wgrywane do systemu zarządzania dokumentacją.

Kluczowym etapem w procesie kontroli wewnętrznej są czynności kontrolne. Na tym etapie można dostrzec wiele procesów z udziałem wiedzy. Kontrolerzy muszą przede wszystkim ustalić, gdzie znajdują się istotne zbiory informacji, oraz poznać zakres obowiązków i podział pracy pracowników kontrolowanej jednostki. Ważną kwestią jest gromadzenie wiedzy z dostępnych baz danych i innych systemów informatycznych, raportów, a także innej niezbędnej dokumentacji papierowej i elektronicznej. Niezwykle ważną rolę odgrywa selekcja wiedzy. Kontrolerzy muszą zastosować konkretne kryteria, żeby użyteczność zgromadzonych zbiorów wiedzy była jak największa. Z czynnościami kontrolnymi bezpośrednio związane jest ustalenie stanu faktycznego i odchyleń pomiędzy wynikami oczekiwanymi a rzeczywistymi. Niezbędne staje się łączenie wiedzy pochodzącej z różnych źródeł, które jest szczególnie ważne do dalszego formułowania wniosków. Kontrolerzy dzielą się wiedzą i zapisują ustalenia w formie notatki służbowej, która jest przydatna w przygotowaniu projektu wystąpienia pokontrolnego.

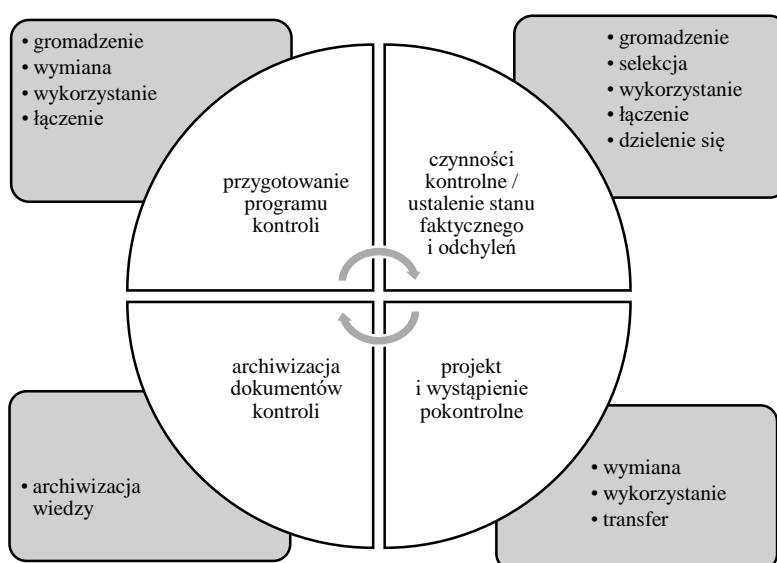
Jednym z ostatnich etapów procesów kontroli wewnętrznej jest przygotowanie projektu wystąpienia pokontrolnego. Na tym etapie należy podkreślić rolę oceniania i stosowania wiedzy przez kontrolerów z poszczególnych obszarów objętych kontrolą, ujętych w programie kontroli. Wszystkie ustalenia, które dotyczą kontroli i oceny, znajdują swoje odzwierciedlenie w projekcie wystąpienia pokontrolnego. Formułowane są także wnioski z kontroli. Podpisany przez kierownika i kontrolerów projekt zostaje przesłany do kierownika jednostki kontrolowanej. Zatem można tu zauważyć transfer wiedzy w postaci jej przekazania.

Kierownik jednostki kontrolowanej ma prawo zgłosić zastrzeżenia do treści projektu wystąpienia pokontrolnego. W przypadku braku zgłoszenia umotywowanych

zastrzeżeń w ustawowym terminie 7 dni roboczych od dnia otrzymania projektu wystąpienie pokontrolne odzwierciedla treści zawarte w jego projekcie. Gdy kontrolerzy stwierdzą, że w kontrolowanej jednostce pojawiły się błędy i uchybienia, wówczas w wystąpieniu pokontrolnym powinni zawrzeć zalecenia służące wyeliminowaniu nieprawidłowości, a także wytyczne dotyczące możliwych usprawnień. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na kreowanie wiedzy podczas formułowania zaleceń pokontrolnych, wskazujących sposoby usunięcia nieprawidłowości.

Na zakończenie kierownik kontrolowanej jednostki, w określonym terminie, informuje o tym, w jaki sposób wykonał zalecenia, jak wykorzystał wskazane wnioski lub dlaczego z nich nie skorzystał. Informacja ta jest przysyłana (udostępniana) za pomocą systemu zarządzania dokumentacją, po czym następuje archiwizacja dokumentów (zapisywanie i przechowywanie) zarówno w wersji papierowej, jak również w postaci elektronicznej. Dostęp do dokumentacji w formie elektronicznej jest zdecydowanie szybszy i możliwy z dowolnego miejsca na świecie.

Wyniki badań zdefiniowały zatem, że w poszczególnych etapach kontroli wewnętrznej występują procesy zarządzania wiedzą.



Rysunek 1. Etapy kontroli wewnętrznej, w których zidentyfikowano procesy zarządzania wiedzą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Rysunek 1 przedstawia etapy kontroli wewnętrznej, w których zidentyfikowano procesy zarządzania wiedzą. Należy zaznaczyć, że badani kontrolerzy podkreślali ważną rolę technologii, która zapewnia szybki transfer wiedzy w przebiegu kontroli wewnętrznej. Szybki transfer wiedzy przy wykorzystaniu nowych technologii umożliwia sprawne ustalenie stanu faktycznego i odchyień, co niewątpliwie pozytywnie wpływa na przebieg kontroli wewnętrznej.

Analizując wybrane elementy systemu zarządzania wiedzą w KAS, można stwierdzić, że organizacja ciągle dąży do uzyskania najnowszych narzędzi technologicznych, które niewątpliwie wpływają na szybkość i sprawność przebiegu kontroli wewnętrznej. Technologia informacyjna uczestniczy w procesach przepływu wiedzy. Ujawnienia newralgicznych ogniw, w których pojawia się znaczne prawdopodobieństwo wystąpienia nieprawidłowości, jest bardzo ułatwione dzięki wykorzystaniu systemów informatycznych i wielu baz danych. Jednak dostrzega się dalszą konieczność udoskonalania procesów kontroli wewnętrznej poprzez stosowanie na szerszą skalę technologii, które usprawnią proces tworzenia i wymiany wiedzy w jednostkach KAS. Doskonalenie organizacji powinno się koncentrować na lepszym rozpowszechnianiu zdobytej wiedzy przy pomocy technologii.

Podsumowanie

W dobie szybko następujących w świecie zmian spowodowanych postępowaniem technologicznym coraz bardziej doceniane jest znaczenie zarządzania wiedzą w organizacjach. Właściwe jej wykorzystanie może przynosić pozytywne efekty, również w instytucjach administracji publicznej. Przeprowadzone analizy pozwoliły zauważyć procesy zarządzania wiedzą i istotę nowych technologii w przebiegu kontroli wewnętrznej. Dostępna technologia zapewnia szybki transfer wiedzy. Z kolei bogate zasoby baz danych pozwalają na gromadzenie wiedzy kluczowej z punktu widzenia przeprowadzanych kontroli. Systemy informatyczne pozwalają określić poszczególne kryteria wyszukiwania, a więc selekcjonować wiedzę. Zatem wspierane nowymi technologiami procesy zarządzania wiedzą wspomagają i usprawniają przebieg kontroli wewnętrznej. Opisane badanie ograniczono do wybranych elementów systemu zarządzania wiedzą, ponieważ dotyczyło ono typowego procesu kontroli przeprowadzonej w trybie zwyczajnym, określonym w ustawie o kontroli w administracji rządowej. Efekty pracy autorów mogą być wykorzystane do doskonalenia zarządzania wiedzą w kontroli wewnętrznej na potrzeby administracji publicznej. Jako kierunek dalszych badań można wskazać przeprowadzenie analogicznej analizy w odniesieniu do systemu zarządzania wiedzą podczas kontroli w trybie uproszczonym.

Literatura

- Adamus-Kowalska, J. (2013). Zarządzanie zasobami wiedzy w urzędach administracji publicznej. *Zagadnienia Informatyki Naukowej*, 1(101), 159-169.
- Akhavan, P., Philsoophian, M., Rajabion, L., & Namvar, M. (2018). *Developing a Block-Chain Knowledge Management Model (BCKMM)*. Beyond traditional knowledge management, The 19th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2018), September, Italy.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge Management Systems. *Issues, Challenges, and Benefits*, *Communications of the Association for Information Systems*, 1(2), 1-37.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (9th ed.). Kogan-Page.
- Asiaei, K., Bontis, N., & Zakaria, Z. (2020). The Confluence of Knowledge Management and Management Control Systems: A Conceptual Framework. *Knowledge and Process Management*, 27(2), 133-142. DOI: 10.1002/kpm.1628

- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2017). Using a Robust Performance Measurement System to Illuminate Intellectual Capital. *International Journal of Accounting Information Systems*, 26, 1-19. DOI: 10.1016/j.accinf.2017.06.003
- Bielińska-Dusza, E., (2011). Funkcjonowanie kontroli zarządczej w systemie kontroli wewnętrznej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 42, 33-48
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. Financial Times – Prentice Hall, Pearson Education.
- Cabała, P. (2002). *System kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Coelho, F., Evanschitzky, H., Sousa, C., Olya, H., & Taheri, B. (2020). Control Mechanisms, Management Orientations, and the Creativity of Service Employees: Symmetric and Asymmetric Modeling. *Journal of Business Research*, 132(C), 753-764. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.10.055
- Czermiński, A., Grzybowski, M., & Ficoń, K. (1999). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Review. DOI: 10.1145/348772.348775
- Dei, D. G. (2021). Perspectives of Knowledge Management Systems Implementation. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 5610.
- Drucker, P. (1999). *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drucker, P. (2009). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. MT Biznes.
- Eniola, A. (2020). Internal Control Procedures and Firm's Performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 6407-6415.
- Etscheid, J. (2019). Artificial Intelligence in Public Administration. W: I. Lindgren et al. (Eds.), *Electronic Government. EGOV 2019* (248-261). Lecture Notes in Computer Science, vol. 11685. Springer.
- Fleszer, D. (2013). Kontrola wewnętrzna jako istotna funkcja zarządzania w jednostkach administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, 129-142.
- Galata, S. (2004). *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*. Difin.
- Gąciarz, J. (2005). Organizacja i zasady działania administracji publicznej w Polsce. W: J. Hausner (Red.), *Administracja publiczna* (167-218). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for?. *American Political Science Review*, 98(2), 341-354. DOI: 10.1017/s0003055404001182
- Glabiszewski, W., Sudolska, A., (2009). Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Organizacja i Kierowanie*, 2(136), 9-23.
- Grudzewski, W. M., & Hejduk, I. K. (2002). *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Difin.
- Hajduk-Stelmachowicz, M. (2015). Środowiskowy audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia eko-innowacji organizacyjnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 377, 24-37. DOI: 10.15611/pn.2015.377.02
- Hysa, B., & Mularczyk, A. (2011). Metody i techniki zarządzania wspomagające podejmowanie decyzji w urzędach administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 57, 153-167.
- Izdebski, H., & Kulesza, M. (2004). *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*. Liber.
- Jemielniak, D., & Koźmiński, A. K. (2021). *Zarządzanie wiedzą*. Wolters Kluwer Polska.
- Ji, S., Pan, S., Cambria, E., Marttinen, P., & Yu, P. S. (2022). A Survey on Knowledge Graphs: Representation, Acquisition, and Applications. W: *IEEE Transactions on Neural Networks and Learning Systems* (494-514), vol. 33, no. 2. DOI: 10.48550/arXiv.2002.00388
- Karwowski, W. (2004). Zarządzanie wiedzą. *Bezpieczeństwo Pracy*, 11(400), 11-14.
- Kisielnicki, J. (2007). Kapitał intelektualny w procesie zarządzania wiedzą: relacje i czynniki. *Problemy Zarządzania*, 4(18), 26-42.

- Klasson, K. (1999). Managing Knowledge for Advantage: Content and Collaboration Technologies. *The Cambridge Information Network Journal*, 1(1), 33-41.
- Klimas, M. (1997). *Podręczna encyklopedia rachunkowości*. Poltext.
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach.
- KAS. (2021a). *Zadania KAS*. Krajowa Administracja Skarbowa. <https://www.gov.pl/web/kas/zadania-kas>
- KAS. (2021b). *Misja i wizja KAS*. Krajowa Administracja Skarbowa. https://www.kss.gov.pl/wiadomosci/aktualnosci/-/asset_publisher/uf8Z/content/id/7216936
- Kubas, E. (2014). System kontroli administracji publicznej w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego. Seria Prawnicza*, 84, Prawo 15, 63-75.
- Kuc, B. R. (2006). Funkcje i dysfunkcje kontroli. W: B. R. Kuc (Red.), *Kontrola, kontroling i audyt w zarządzaniu* (11-13). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa w Warszawie.
- Kuc, B. R. (2009). *Kontrola jako funkcja zarządzania*. Difin, Warszawa.
- Magablih, A. M. (2018). The Role of Internal Financial Controls, in Raising the Efficiency of the Accounting and Auditing of Government Revenue, Expenditure Control and Corruption Checking: The Case of Jordan. *International Journal of Asian Social Science*, 8(8), 509-517. DOI: 10.18488/journal.1.2018.88.509.517
- Mazur, S., & Płoszaj, A. (2013). *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych – doświadczenie międzynarodowe*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Michalak, A., & Zagórowski, J. (2017). Uwarunkowania transferu zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 100, 291-301.
- Mikuła, B. (2005). Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą. W: K. Perechuda (Red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (11-36). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikuła, B. (2006). Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą. *e-Mentor*, 5(17), 38-41.
- Mikuła, B. (2018). Zarządzanie oparte na wiedzy – podstawowe założenia. *Studia Ekonomiczne: Gospodarka, Społeczeństwo, Środowisko*, 1(2), 34-46.
- Mozalewski, M. (2011). Zarządzanie wiedzą w administracji publicznej. *Przegląd Komunalny*, 10, 44-47.
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J.-C. (2019). The Role of Diagnostic and Interactive Control Uses in Innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 101078. DOI: 10.1016/j.aos.2019.101078
- Ndanyi, M. D. (2021). Internal Control Systems and the Financial Management Function in Urban Governance in Uganda. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 13(2), 32-38.
- Nissen, M., Kamel, M., & Sengupta, K. (2000). Integrated Analysis and Design of Knowledge Systems and Processes. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 13(1), 24-43.
- Nowacki, R., & Bachnik, K. (2016). Innovations within Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 69(5), 1577-1581.
- Olczak, C. (2001). Systemy informatyczne w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie. *Organizacja i Kierowanie*, 4(106), 75-87.
- Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, Practices, Methods and Knowledge Management Tools in Startups. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1838-1856.
- Piaszczyk, A. (2004). *Audyt wewnętrzny*. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna.
- Probst, G., Romhardt, K., & Raub, S. (2000). *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. John Wiley & Sons.
- Przybyła, M., Wudarzewski, W., & Koziński, J. (1995). *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2002). *Podstawy kierowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Rollett, H. (2012). *Knowledge Management: Processes and Technologies*. Springer Science & Business Media.
- Skyrme, D. J., & Amidon, D. M. (1997). *Creating the Knowledge-Based Intelligence*. Business Intelligence Limited.
- Soczówka, H. (2011). Standaryzacja podstawą rozwoju audytu wewnętrznego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni*, 9, 83-98.
- Stabryła, A. (2010). *Kierunki badań nad rozwojem systemów informacji menedżerskiej*. W: R. Borowiecki, J. Czekaj (Red.), *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki* (21-45), Difin.
- Stroińska, E. (2018). Zarządzanie wiedzą w administracji publicznej. Implikacje praktyczne. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, 28, 76-95.
- Suchodolski, B. (2015). Wybrane instrumenty wspomagające zarządzanie wiedzą w polskich urzędach administracji samorządowej. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 26(1), 179-190.
- Szymanek, J. (2006). O kontroli państwowej teoretycznie. *Kontrola Państwowa*, 5, 18.
- Tseng, S. M. (2008). The Effects of Information Technology on Knowledge Management Systems. *Expert Systems with Applications*, 35(1-2), 150-160.
- Turgaeva, A. A., Kashirskaya, L. V., Zurnadzhants, Yu. A., Latysheva, O. A., Pustokhina, I. V., & Sevbitov, A. V. (2020). Assessment of the Financial Security of Insurance Companies in the Organization of Internal Control, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2243-2254. DOI: 10.9770/jesi.2020.7.3(52)
- Tużnik, F. (2021). Knowledge Management Processes as a Challenge of Knowledge-Based Economy. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW*, 2(35), 32-45. DOI: 10.7172/1733-9758.2021.35.3
- Ucieszyńska, M. (2018). Nadzór nad realizacją zadań w administracji skarbowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 513, 415-426.
- Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o kontroli w administracji rządowej (Dz.U. 2011 nr 185 poz. 1092).
- van Fleet, D. D. (1988). *Contemporary Management*, Boston.
- Wierzbicki, K. (1981). Miejsce, funkcje i rodzaje kontroli. *Kontrola Państwowa*, 4.
- Wierzbicki, K. (2000). *Praktyczny poradnik kontrolera*. Kwantum.
- Wiig, K. M. (2002). Knowledge Management in Public Administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224-239. DOI: 10.1108/13673270210434331
- Wojciechowski, E., & Podgórnjak-Krzykacz, A. (2013). Systemy pomiaru wyników działalności organizacji publicznych – praktyka samorządów europejskich i amerykańskich. *Optimum: Studia Ekonomiczne*, 1(61), 57-72.
- Wojtoszek, K. (2014). Posługiwanie się wiedzą w administracji publicznej. *Prace Naukowe Walbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 28(3), 33-42.
- Wrzosek, S. (2012). Administracja publiczna jako przedmiot badań nauki administracji. *Teka Komisji Prawniczej*, 5, 193-202.
- Zacharko, L. (2016). Tradycyjne a współczesne pojęcie kontroli i jej zasięg. W: A. Gronkiewicz, A. Ziółkowska (Red.), *Administracyjne procedury kontrolne. Wybrane zagadnienia* (8-16). Uniwersytet Śląski.

Wkład autorów: Równy udział autorów.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INTERNAL CONTROL PROCESS. AN EXAMPLE OF NATIONAL TAX ADMINISTRATION

Abstract: The article is devoted to the issues of knowledge management and internal control in public administration. The comprehensive and effective management of public administration units requires the implementation of basic management functions. One of them is control, which contributes to improvement of the individual, and thus to the effective achievement of its goals. The aim of the article is to present the knowledge management processes in the course of internal control. The first part of the article reviews the literature on control and knowledge management. In the empirical part, the authors analyze selected elements of the knowledge management system for the purposes of internal control in the National Revenue Administration. The research method used in the article is a case study of the National Revenue Administration in the aspect of internal audit activity. The use of technology is an inseparable element of internal control in which knowledge management processes take place. The authors indicate the knowledge management processes and the essence of new technologies in the course of internal control. Thus, it was shown that the technology ensures a quick transfer of knowledge and is applicable in internal control.

Keywords: public administration, internal control, knowledge transfer, knowledge use, knowledge management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

