



## **Paulina Śmiałek-Liszczyńska**

Narzędzia kontrolingu wspomagające zarządzanie  
ryzykiem nadużyć pracowniczych

Controlling instruments for supporting  
occupational fraud risk management

### **Praca doktorska**

Promotor: dr hab. Grzegorz Wojtkowiak  
Promotor pomocniczy:  
dr hab. Beata Skowron-Mielnik, prof. UEP  
Pracę przyjęto dnia: .....

Podpisy Promotorów

Poznań 2022

## Spis treści

Wstęp.....	3
1. Ryzyko nadużyć pracowniczych w działalności przedsiębiorstw.....	12
1.1. Istota nadużyć pracowniczych .....	12
1.2. Uwarunkowania występowania nadużyć pracowniczych .....	25
1.3. Znaczenie ryzyka personalnego w przedsiębiorstwie.....	45
1.4. Proces zarządzania ryzykiem .....	54
1.5. Zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych.....	67
2. Kontroling stosowany w obszarze zasobów ludzkich.....	73
2.1. Kontrola i nadzór jako element funkcji personalnej w przedsiębiorstwie .....	73
2.2. Funkcje i formy kontrolingu ukierunkowane na zasoby ludzkie .....	86
2.3. Narzędzia kontrolingu stosowane w przedsiębiorstwach .....	101
3. Metodyka badań własnych.....	125
3.1. Problem i cele badawcze .....	125
3.2. Metody i techniki badawcze .....	129
3.3. Dobór i charakterystyka prób badawczych .....	133
4. Nadużycia pracownicze w przedsiębiorstwach i ich skutki .....	151
4.1. Kategorie występujących nadużyć pracowniczych .....	151
4.2. Rodzaje nadużyć pracowniczych.....	158
4.3. Skutki występowania nadużyć pracowniczych .....	169
4.4. Poszerzenie cech charakteryzujących nadużycia pracownicze .....	174
5. Narzędzia kontrolingu stosowane w obszarze zasobów ludzkich.....	182
5.1. Wykrywające nadużycia pracownicze .....	182
5.2. Zapobiegające ryzyku nadużyć pracowniczych.....	193
5.3. Dobre praktyki kontrolingu w zarządzaniu ryzykiem nadużyć pracowniczych .....	210
Zakończenie .....	216
Bibliografia.....	224
Spis rysunków .....	240
Spis tabel.....	241
Spis wykresów .....	243
Załącznik 1 .....	245

## Wstęp

Rozpatrując przedsiębiorstwo z punktu widzenia teorii zasobowej, nie ulega wątpliwości, że pracownicy należą do jednego z jego najcenniejszych zasobów, choć coraz częściej określa się ich jako kapitał (ludzki), który znacząco wpływa na wyniki przedsiębiorstw (por. Muda i in., 2020). To właśnie od ich kompetencji, rozumianych jako wiedza, umiejętności i postawy, zależy pozycja rynkowa przedsiębiorstwa i siła jego konkurencyjności. Pomimo iż przedsiębiorstwa nie są w stanie przetrwać bez swoich pracowników, nie zawsze ich zachowania są akceptowalne, a często przyczyniają się do powstania znacznych strat. Podkreśla się, że pomimo upadku komunizmu w Polsce w 1989 r. nadal istnieje niska moralność pracy, a zachowania patologiczne pozostają obecne i są równie powszechne, jak za czasów trwania poprzedniego ustroju społecznego (Maciejewska, 2016, s. 160). Tym samym nieuczciwość ze strony pracowników przejawiająca się dokonywanymi nadużyciami, może stanowić jedną z ważniejszych przeszkód w rozwoju przedsiębiorstw.

Nadużycia bez wątpienia dotyczą każde przedsiębiorstwo (o różnym zakresie i skali skutków), choć z badań przeprowadzonych przez PwC (2020a, s. 3; 2018b, s. 5) wynika, że średnio co drugie przedsiębiorstwo na świecie przyznaje się do ich wykrycia. Podobne wyniki dostrzegane są w Polsce – raport z badania, którego wyniki opublikowano w 2020 r. (PwC, 2020b), wskazuje, że w prawie połowie polskich przedsiębiorstw doszło w ciągu ostatnich dwóch lat do nadużyć, z których 6 na 10 przypadków zostało popełnionych przez lub przy współudziale pracowników.

Problem nadużyć ze względu na swoją powszechność jest ważnym problemem dla przedsiębiorstw, ponieważ przekłada się na straty, które wynikają nie tylko z utraty przychodów, ale również z utraty klientów, rynków czy wiedzy biznesowej. Z drugiej strony wpływa na wzrost kosztów kontroli i nadzoru pracowników. Może przełożyć się na spadek zaangażowania, wydajności, efektywności czy morale pracowników. Badania wskazują, że, poza bezpośrednimi kosztami nadużycia, przedsiębiorstwa ponoszą też inne, dodatkowe koszty, takie jak koszty dochodzenia, zawieszenia personelu, związane ze stałą wymianą personelu, sankcje zewnętrzne czy koszty o charakterze niematerialnym (Button i in., 2015, s. 170; Peters i Maniam, 2016, s. 104). Choć istnieją badania mające na celu oszacowanie skali

skutków finansowych nadużyć (Association of Certified Fraud Examiners, 2020; Button i in. 2015, s. 170; PwC, 2020), w rzeczywistości jest ona trudna do zweryfikowania. Najczęściej przywoływane są dane Biegłych ds. Przepływów i Nadużyć Gospodarczych, którzy wskazują, że organizacje tracą 5% rocznych przychodów ze względu na dokonywanie nadużyć (Association of Certified Fraud Examiners, 2018, s. 8). Jednocześnie podkreśla się, że problem nadużyć, zwłaszcza w odniesieniu do obszaru nieprawdziwych informacji, będzie jeszcze silniej narastał, jeśli badania akademickie nie wniosą znaczącego i nowatorskiego wkładu w tę dziedzinę (Hogan i in., 2008, s. 231), co wynika m.in. z nadal fragmentarycznych badań nadużyć np. w rachunkowości (Free, 2015, s. 176).

Pojęcie nadużycia jest pojęciem interdyscyplinarnym i dyskutowanym na gruncie prawa, socjologii, ekonomii i finansów czy nauk o zarządzaniu i jakości. Często pojawia się ono zamiennie z terminem oszustwo, a to z kolei z pojęciem zbliżonym, jakim jest przestępstwo gospodarcze. Należy jednak wskazać na różnice, jakie występują pomiędzy nadużyciem, oszustwem a przestępstwem gospodarczym. Ostatnie z wymienionych związane jest z konkretnymi sytuacjami określonymi w kodeksie karnym – jest uregulowane przepisami prawa karnego. Stąd wskazuje się, że nie każde nadużycie kwalifikowane jest jako przestępstwo gospodarcze (Kutera, 2008, s. 17), równocześnie samo oszustwo według polskiego prawodawstwa jest zaliczane do jednego z rodzajów przestępstwa gospodarczego. W literaturze anglojęzycznej nadużycie tłumaczone jest jako *abuse* lub *fraud* i oznacza niewłaściwe użycie czegoś, oszukańczy czyn, oszustwo, zaniedbanie lub działanie korupcyjne mające na celu osiągnięcie korzyści osobistych lub finansowych (Oxford Lexico, b.d.; The Institute of Internal Auditors, 2016, s. 47). Zgodnie z definicją przyjętą przez Stowarzyszenia Biegłych ds. Przepływów i Nadużyć Gospodarczych nadużycie pracownicze (ang. *occupational fraud*) jest wykorzystaniem zajmowanego stanowiska do osiągnięcia osobistej korzyści w drodze świadomego lub niewłaściwego wykorzystania zasobów lub aktywów organizacji (Association of Certified Fraud Examiners, b.d.-b). Definicję tę uzupełniono o aspekt celowych lub niecelowych działań powodujących szkodę organizacji, również bez osiągania korzyści przez pracownika.

Przyjęta w pracy definicja ma na celu podkreślenie, że katalog nadużyć jest bardzo szeroki, a ich rodzaje podlegają ciągłym modyfikacjom. Jak podkreślają T.J. Bishop i F.E. Hydoski (2009, s. 35-36) nadużycia przypominają chorobę, na którą do tej pory nie wynaleziono lekarstwa,

jednak można wiele zrobić, aby uodpornić na nie przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę szerokie możliwości mutacji nadużyć można je przyrównać do nowotworu, a ze względu na umiejętności maskowania do śmiertelnego wirusa. Dodatkowo stan zdrowia przedsiębiorstwa może być pogarszany przez postęp technologiczny czy automatyzację prac, które znacznie poprawiają produktywność i wydajność pracowników, a z drugiej strony wpływają na ciągłą zmianę nadużyć pracowniczych.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można publikacje na temat nadużyć pracowniczych, rozpatrywanych w kategorii możliwego do wystąpienia ryzyka (np. Hess i Cottrell, 2016; Pauch, 2018; Power, 2013), jednak najczęściej większość współczesnych analiz tego zjawiska bazuje na obserwacjach prowadzonych na gruncie kryminologii i kryminalistyki, przede wszystkim tych z XX wieku. W tym okresie powstały fundamentalne dla rozpoznania nadużyć pracowniczych prace takich autorów, jak: E.H. Sutherland, D. Cressey, M. Albrecht wraz z W.S. Howe i K. Romney czy J.P. Holling i R.C. Clark (Wells, 2006, s. 5-24). Dobrze rozpoznane we współczesnej literaturze wydają się być również czynniki i motywy nadużyć pracowniczych (np. Bonny, Goode i Lacey, 2015; Dorminey, 2010; Leistedt i Linkowski, 2016; Lokanan, 2018; Naruedomkul, Rodwana i Wonglimpiyarat, 2010), a także sposoby przeprowadzania oceny ryzyka nadużyć pracowniczych (np. Ames, Brazel, Jones, Rich i Zimbelman, 2012; Fortvingler i Szívós, 2016; Mohd-Nassir, Mohd-Sanusi i Ghani, 2016; Wells i Gill, 2007).

Tym samym słuszna jest teza, że ryzykiem nadużyć pracowników, można, a nawet powinno się zarządzać. Ryzyko to może być uwzględnione w ramach zintegrowanego zarządzania ryzykiem – Enterprise Risk Management (ERM), które definiowane jest jako proces zarządzania ryzykiem obejmujący wszystkie możliwe rodzaje ryzyka, na które narażone są przedsiębiorstwa (Senol i Karaca, 2017, s. 6). Jest całościowym podejściem do zarządzania, które zastąpiło podejście tradycyjnego zarządzania ryzykiem. ERM pomaga zidentyfikować możliwe zdarzenia, które mogą zakłócić działalność podmiotu i ułatwia zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia tych zdarzeń (Perera, 2019, s. 211).

Należy jednak zaznaczyć, że systemy ERM pomimo holistycznego podejścia do ryzyka, indywidualnego dopasowania, a przede wszystkim jako jedno z najskuteczniejszych narzędzi do zarządzania ryzykiem, są stosowane głównie przez duże przedsiębiorstwa i korporacje międzynarodowe, co spowodowane jest kosztocłonnością wdrożenia (Jonek-Kowalska, 2019, s. 406). Dlatego też nie dziwi wynik badań, wskazujący, że polskie przedsiębiorstwa

(wśród których duże podmioty pod względem liczby zatrudnionych w 2020 r. stanowiły zaledwie 0,2% wszystkich przedsiębiorstw (PARP, 2021, s. 6)) nie wykrywają nadużyć za pomocą systemów zarządzania ryzykiem oraz zaawansowanej analizy danych (PwC, 2020). Nie oznacza to jednak, że nie mogą stosować innych, prostszych (nie zawsze systemowo powiązanych) narzędzi, które zapewniają skuteczną ochronę przed ryzykiem nadużyć pracowniczych.

Choć w zakresie narzędzi wykorzystywanych do ograniczania ryzyka nadużyć pracowniczych pojawiają się publikacje (np. Bishop i Hydoski, 2009; Pauch, 2018; Segal, 2016; Wells, 2006), to często dotyczą one nadużyć (nie tylko pracowniczych) kwalifikowanych jako przestępstwa gospodarcze (np. Jasiński, 2013) lub zawierają ogólnie wskazane instrumenty możliwe do wykorzystania (np. Anindya i Adhariani, 2019; Oleksyk, 2015). Wynika to m.in. ze specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw, w których nawet standardowe procesy mogą być wykonywane w odmienny sposób. Ponadto, w literaturze przedmiotu podkreśla się, że pomimo popularności koncepcji zarządzania ryzykiem, nadal przedsiębiorstwom brakuje wiedzy, zasobów i niezawodnych narzędzi wspierających zarządzanie ryzykiem (Ferreira i in., 2019, s. 78). Z drugiej strony narzędzia kontrolingu mogą być postrzegane jako te przyczyniające się nie tylko do zminimalizowania skutków wystąpienia ryzyka nadużyć pracowniczych, ale przede wszystkim ograniczenia jego występowania.

W takiej sytuacji narzędzia kontrolingu w obszarze zasobów ludzkich mogą w tym zakresie być wsparciem, ponieważ ich zastosowanie nie zawsze wymaga ponoszenia wysokich nakładów, a dane źródłowe wykorzystywane w kontrolingu gromadzone są często przez przedsiębiorstwa do innych celów. Dokonując analizy literatury przedmiotu, nie odnaleziono jednak wielu wskazań wyjaśniających, jak kontroling ukierunkowany na pracowników i stosowane w ramach niego narzędzia mogą wpłynąć na zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych, dlatego dokonano eksploracji tego obszaru.

W literaturze dostępne są natomiast publikacje dotyczące integracji zarządzania ryzykiem i kontrolingu (np. Bednarek, 2018; Fiedler, 2012; Jasiński, 2013; Rana i in., 2019), które podkreślają znaczenie stosowania obu koncepcji jednocześnie. Jednak są to względnie nieliczne publikacje, a żadne z nich nie rozpatruje łącznie zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych i wykorzystywanych w tym procesie narzędzi kontrolingu zorientowanych na pracowników.

Wspomniana atrakcyjność narzędzi kontrolingowych, potrzeba teoretyczna i praktyczna oraz luka w literaturze (ale również i w praktyce) związana z ich stosowaniem w zarządzaniu ryzykiem nadużyć pracowniczych uzasadniają podjęcie badań w tym temacie. Wybór kontrolingu i jego narzędzi jako wsparcia zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych wynika z jego istoty. Najczęściej jest on bowiem rozumiany jako system wspomagania zarządzania stanowiący pomoc kadrze kierowniczej w podejmowaniu decyzji i dostosowaniu się do zmian w otoczeniu (Nowak, 2003, s. 9). Kontroling grupuje w sobie planowanie, kontrolę i kierowanie procesami występującymi w przedsiębiorstwie (Vollmuth, 2007, s. 14). W odniesieniu do zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych, istotną cechą kontrolingu jest realizowanie funkcji zarządzania, jaką jest kontrola. Tym większego znaczenia ona nabiera, gdyż jak podkreślają P. Naruedomkul, P. Rodwana i J. Wonglimpiyarat (2010, s. 208), jednym z czynników zwiększających prawdopodobieństwo zrealizowania się ryzyka nadużycia jest brak właściwej kontroli wewnętrznej. Stąd konieczność zweryfikowania stosowanych narzędzi kontrolingu w przedsiębiorstwach oraz rozpoznanych w literaturze przedmiotu i wyszczególnienie tych, które mogą zostać wykorzystane w ograniczaniu ryzyka nadużyć pracowniczych.

Przyjęte zadanie musi jednak uwzględniać fakt, że nadużycia pracownicze podlegają ciągłej modyfikacji. Z tego powodu niezbędne staje się przeprowadzanie regularnej oceny ryzyka nadużyć pracowniczych oraz aktualizacji metod ich wykrywania i sposobów zapobiegania im. Aby dokonać drugiego ze wskazanych zadań, warto zidentyfikować narzędzia kontrolingu zorientowane na pracowników, które mogą wspomóc wykrywanie oraz zapobieganie nadużyciom pracowniczym. Tu warto podkreślić, że zarówno wykrywanie, jak i zapobieganie są sposobami na ograniczenie występowania nadużyć pracowniczych, ponieważ, jak wskazują M.F. Hess i J.H. Cottrell (2016, s. 16), groźba wykrycia nadużycia sama w sobie jest silnym środkiem ograniczającym.

Uwzględniając powyższe rozważania, sformułowano problem badawczy – **stosowanie narzędzi kontrolingu w usprawnianiu zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych i ich znaczenie w ograniczaniu tych nadużyć**<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> W pracy świadomie zrezygnowano ze stawiania hipotez badawczych (wyjściowych) ze względu na przyjętą metodykę badań i ich zakres, który nie pozwoliłby na weryfikację hipotez. Podkreśla się również, że w badaniach jakościowych niezbędne jest opracowanie ciekawych pytań badawczych, ale nie hipotez (Jemieliński, 2012, s. 10).

Postawiono także pytania badawcze:

1. Z jakimi kategoriami i rodzajami nadużyć pracowniczych zmagają się przedsiębiorstwa i jakie ponoszą tego skutki?
2. Jakie działania są podejmowane przez przedsiębiorstwa do ograniczania ryzyka nadużyć pracowniczych?
3. Jakie narzędzia kontrolingu są stosowane w przedsiębiorstwach do wykrywania nadużyć pracowniczych i zapobiegania ryzyku ich występowania?

Na podstawie badań literaturowych, przyjętego problemu oraz pytań badawczych sformułowano główny cel pracy, którym jest **identyfikacja katalogu narzędzi kontrolingu wspomagających zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych i wskazanie zakresu ich wykorzystania przez przedsiębiorstwa.**

Realizacja celu wymaga uporządkowania dotychczasowej wiedzy w zakresie nadużyć pracowniczych i zarządzania ryzykiem ich występowania, a także kontrolingu i jego narzędzi zorientowanych na pracowników. W związku z tym oprócz celu głównego wskazano cele pomocnicze. W warstwie teoretycznej postawiono następujące cele szczegółowe:

1. Aktualizacja definicji nadużyć pracowniczych i wskazanie uwarunkowań ich występowania.
2. Powiązanie form i funkcji kontrolingu z zarządzaniem ryzykiem nadużyć pracowniczych.
3. Identyfikacja narzędzi kontrolingu stosowanych w obszarze zasobów ludzkich.

Dążąc do realizacji celu głównego, w pracy przeprowadzono badania własne. W warstwie badawczej sformułowano cele szczegółowe, takie jak:

4. Określenie kategorii i rodzajów nadużyć pracowniczych najczęściej występujących w przedsiębiorstwach oraz wskazanie ich skutków.
5. Wskazanie podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań ograniczających ryzyko nadużyć pracowniczych.
6. Identyfikacja narzędzi kontrolingu wykorzystywanych do wykrywania nadużyć pracowniczych i zapobiegania ryzyku ich występowania.

Uwzględniając z kolei praktyczny wymiar podejmowanych zagadnień i postawionego celu, postawiono cel aplikacyjny, określony jako:



7. Zaproponowanie dobrych praktyk wynikających z kontrolingu wspomagających zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych.

Przeprowadzone w pracy badania miały charakter eksploracyjny – służyły rozpoznaniu narzędzi kontrolingu usprawniających zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych. Równocześnie, ze względu na słabe rozpoznanie tematu w literaturze, jak i praktyce oraz wrażliwość i specyficzność tematu, a także chęć dogłębnego poznania ryzyka nadużyć, w pracy wykorzystano badania o charakterze jakościowym oraz zastosowano indukcyjne podejście rozumowania naukowego, które umożliwiło stworzenie nowej wiedzy na podstawie zgromadzonego materiału badawczego.

Cele rozprawy zrealizowano przy zastosowaniu zróżnicowanych metod badawczych, które związane były zarówno z wtórnymi, jak i pierwotnymi źródłami danych. Uwzględnienie strategii triangulacji przejawiającej się stosowaniem różnych metod i danych przyczyniło się do wzrostu wiarygodności prowadzonego postępowania badawczego. W jego ramach wykorzystano następujące metody badawcze:

- krytyczna analiza literatury przedmiotu będąca podstawą rozważań w teoretycznej części pracy umożliwiająca terminologiczne doprecyzowanie nadużyć pracowniczych i uwarunkowań ich występowania, ryzyka personalnego i procesu zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych. Metodę tę wykorzystano także do wskazania kontroli i nadzoru jako elementu funkcji personalnej, funkcji i form kontrolingu oraz wyszczególnienia narzędzi kontrolingu zorientowanych na pracowników;
- analiza danych zastanych (desk research) polegająca na analizie danych ukazanych w raportach i innych opracowaniach publikowanych w latach 2016-2021 przez ACFE, EY, PwC, Kroll, Transparency International oraz w sprawozdaniach Państwowej Inspekcji Pracy (łącznie 19 pozycji). Dane te dotyczyły nadużyć pracowniczych występujących na świecie, w Europie (Unii Europejskiej), jak i w Polsce, a na ich podstawie wskazano kategorie i rodzaje najczęściej występujących nadużyć pracowniczych oraz ich skutki;
- badanie dokumentów – treści (uwzględniającej badany obszar) akt spraw rozpatrywanych w VII Wydziale Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu w latach 2013-2022 oraz w III Wydziale Karnym Sądu Okręgowego we Wrocławiu w latach 2016-2018 (łącznie 64 sygnatury spraw), które umożliwiły

wskazanie kategorii i rodzajów zrealizowanego się ryzyka nadużyć pracowniczych o znacznych skutkach finansowych dla przedsiębiorstwa;

- sondaż diagnostyczny prowadzony w oparciu o kwestionariusz wywiadu (standaryzowany), w którym respondentami byli przedstawiciele kadry kierowniczej wyższych szczebli w przedsiębiorstwach o zróżnicowanym profilu działalności funkcjonujących w Polsce. Badanie to zostało przeprowadzone w okresie od kwietnia 2021 r. do stycznia 2022 r. i obejmowało próbę 31 respondentów. Sondaż diagnostyczny umożliwił poznanie kategorii, rodzajów i skutków wykrywanych nadużyć pracowniczych oraz działań podejmowanych przez te podmioty wraz ze wskazaniem narzędzi kontrolingu wykrywających i zapobiegających ryzyku tych nadużyć.

Tak sformułowana problematyka powoduje, że praca w zakresie przedmiotowym obejmuje narzędzia kontrolingu wspomagające zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych, w zakresie podmiotowym dotyczy przedsiębiorstw (o zróżnicowanym profilu działalności). W pracy ze względów językowych zamiennie zastosowano jednak określenie przedsiębiorstwa, organizacji i podmiotów. Zakres przestrzenny obejmuje Polskę, choć w zakresie analizy literatury i analizy danych zastanych w znacznej części posłużono się źródłami o charakterze międzynarodowym. Uwzględniając zakres czasowy, większość publikacji wykorzystywanych podczas krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz pozostałych danych (raporty i inne opracowania, akta sądowe, wyniki sondażu diagnostycznego) pochodziła z ostatnich 10 lat.

Strukturę pracy podporządkowano rozwiązaniu problemu badawczego oraz realizacji sformułowanego celu głównego i celów szczegółowych. Rozprawa złożona jest z pięciu rozdziałów, które zostały poprzedzone wstępem a zwieńczone zakończeniem. Teoretyczno-empiryczny charakter rozważań został odzwierciedlony w układzie pracy. Dwa pierwsze rozdziały zaliczają się do części teoretycznej, a trzeci, czwarty i piąty tworzą empiryczną część rozprawy.

Pierwszy rozdział został poświęcony ryzyku nadużyć pracowniczych. Podkreślono w nim przyjętą w pracy definicję nadużyć pracowniczych, wskazując również kategorie i rodzaje występowania tego ryzyka w przedsiębiorstwach. W dalszej części przedstawiono uwarunkowania występowania nadużyć dokonywanych przez pracowników. Zaprezentowano także znaczenie ryzyka personalnego (związanego z pracownikami) w przedsiębiorstwie

i proces zarządzania jego szczegółowym fragmentem, jakim jest zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych.

W drugim rozdziale skupiono się na kontrolingu zorientowanym na zasoby ludzkie. Zwrócono uwagę na aspekt kontroli i nadzoru jako istotnego elementu funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Kontynuując wątek kontrolny, przedstawiono ujęcia kontrolingu, w którym jedną z funkcji składowych przypisuje się właśnie kontroli. Omówiono w nim także pozostałe funkcje, jakie odgrywa kontroling w przedsiębiorstwach oraz wskazano na formy jego stosowania. W dalszej części rozdziału ukazano narzędzia kontrolingu stosowane w przedsiębiorstwach ukierunkowane na pracowników. Narzędzia te wyszczególniono w podziale na obszary (funkcje) występujące w przedsiębiorstwie.

Rozdział trzeci dzieli warstwę teoretyczną pracy od empirycznej. Ukazano w nim problem badawczy oraz cele rozprawy, a następnie metodykę badań własnych, która skupiona została wokół podejścia indukcyjnego oraz wykorzystania triangulacji (źródeł danych i metod badawczych), jako strategii zapewnienia wiarygodności przeprowadzonego postępowania badawczego. W rozdziale tym dokonano także opisu doboru grup badawczych i przedstawiono ich charakterystykę w podziale na wykorzystywane metody badawcze.

Czwarty rozdział prezentuje zrealizowanie się ryzyka nadużyć pracowniczych w przedsiębiorstwach. Ukazano w nim kategorie i rodzaje nadużyć pracowniczych występujących w przedsiębiorstwach oraz ich skutki. Elementy te poszerzono o inne cechy charakteryzujące nadużycia m.in. czas trwania. Aspekty te opisano w oparciu o wyniki badań wtórnych prowadzonych przez autorkę, które uzupełniono także badaniami pierwotnymi. Stały się one podstawą do podjęcia rozważań w kolejnym rozdziale.

Przedmiotem rozważań rozdziału piątego są narzędzia kontrolingu stosowane w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz działania o innym charakterze, ale realizujące cel ograniczania ryzyka nadużyć pracowniczych (tj. wykrywające i zapobiegające nadużyciom). Zaprezentowano w nim wyniki własnego badania empirycznego przeprowadzonego w przedsiębiorstwach prowadzących działalność w Polsce. Rozdział ten zwieńczony został dobrymi praktykami wynikającymi z kontrolingu zorientowanymi na ograniczanie ryzyka nadużyć pracowniczych w przedsiębiorstwach.

## **1. Ryzyko nadużyć pracowniczych w działalności przedsiębiorstw**

Niezaprzeczalnym twierdzeniem jest, że nadużycia pracownicze (w różnym zakresie i skali) dotyczą każde przedsiębiorstwo, a pojęcie to nabrało szczególnego znaczenia w ubiegłym stuleciu m.in. za sprawą upadłości spółki Enron<sup>2</sup>, a później w trakcie kryzysu finansowego. Pomimo powszechności pojęcia, ale i jego interdyscyplinarności, w niniejszym rozdziale zdefiniowano nadużycia pracownicze, odnosząc się głównie do nauk społecznych i wskazując na jego zakres znaczeniowy. Charakterystykę tę poszerzono, prezentując uwarunkowania występowania nadużyć dokonywanych przez pracowników. Dokonano także krótkiej deskrypcji ryzyka ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka personalnego, by następnie wskazać proces zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych.

Rozdział ten realizuje teoretyczny cel pracy, jakim jest aktualizacja definicji nadużyć pracowniczych i wskazanie uwarunkowań ich występowania. Służy on także wypełnieniu kolejnego celu teoretycznego – powiązania form i funkcji kontrolingu z zarządzaniem ryzykiem nadużyć pracowniczych.

### **1.1. Istota nadużyć pracowniczych**

Zagadnienie nadużyć nie tylko w literaturze przedmiotu, ale również w praktyce gospodarczej jest terminem złożonym i zawiłym, a wynika to przede wszystkim z interdyscyplinarności pojęcia i dyskusowania go na gruncie prawa, socjologii, ekonomii, finansów czy nauk o zarządzaniu i jakości. W tym miejscu wskazać należy, że istnieje wiele opracowań poświęconych tej tematyce, a jedne z głównych to pozycje, których autorami są: E.H. Sutherland (1947), D. Cressey (1973), J.P. Hollinger i R.C. Clark (1983), J.T. Wells (2006), W.S. Albrecht, C. Albrecht, C.C. Albrecht (2008), M. Kutera (2008), J. Dorminey, A.S. Fleming, M.J. Kranacher, R.A. Riley (2012), W. Jasiński (2013), Ł. Baka (2017), D. Pauch (2018) oraz G.L. Vousinas (2019).

---

<sup>2</sup> Enron Corporation – amerykańskie przedsiębiorstwo z siedzibą w Houston notowane na NYSE, działające w latach 1985-2001 w branży energetycznej, spółka ogłosiła bankructwo w 2001 r. po skandalu związanym z fałszowaniem dokumentacji finansowej. Spółka posiadała aktywa o wartości przekraczającej 60 mld USD, a jej upadek zalicza się do największych bankructw w historii Stanów Zjednoczonych, który pociągnął wprowadzenie wielu przepisów mających na celu poprawę standardów rachunkowości i zwiększenie dokładności sprawozdawczości finansowej dla spółek giełdowych (Bondarenko, b.d.).

W powyższych opracowaniach nie zawsze dominuje pojęcie nadużycia. Wynikać to może z angielskiego tłumaczenia tego słowa na *abuse*, co rozumiane jest jako niewłaściwe użycie czegoś (często utożsamiane np. z nadużyciem alkoholu, ale i funduszy publicznych). Często w opracowaniach w kontekście nadużyć pojawia się również angielskie słowo *fraud* oznaczające działanie korupcyjne mające na celu osiągnięcie korzyści osobistych lub finansowych (por. Oxford Lexico, b.d.) choć w Międzynarodowych Standardach Audytu Wewnętrznego pojęcie *fraud* tłumaczone jest jako oszustwo i oznacza „każdy bezprawny czyn charakteryzujący się celowym wprowadzeniem w błąd, zatajeniem prawdy lub nadużyciem zaufania. Czyny te nie są dokonane pod wpływem przemocy ani groźby użycia siły. Oszustwa są popełniane przez osoby i organizacje w celu zdobycia pieniędzy, majątku lub świadczeń, w celu uniknięcia płatności lub utraty świadczeń, a także w celu uzyskania korzyści osobistych lub biznesowych” (The Institute of Internal Auditors, 2016, s. 47).

Uszczegóławiając zagadnienie działań korupcyjnych, wskazać należy, że w myśl Ustawy o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym korupcją jest m.in. czyn „polegający na obiecywaniu, proponowaniu lub wręczaniu przez jakąkolwiek osobę, bezpośrednio lub pośrednio, jakichkolwiek nienależnych korzyści osobie pełniącej funkcję publiczną dla niej samej lub dla jakiegokolwiek innej osoby, w zamian za działanie lub zaniechanie działania w wykonywaniu jej funkcji” (Dz.U. 2018 poz. 2104). Z przytoczonego fragmentu ustawy wynika, że działanie korupcyjne dotyczy w większym zakresie sfery publicznej (władzy publicznej), jednak jest również obecne w sferze prywatnej.

Innymi wyrazami bliskoznacznymi pojęcia nadużyć pojawiającymi się w publikacjach, są m.in.: oszustwo, wykroczenie, przestępstwo, przestępczość białych i niebieskich kołnierzyków, przestępczość przedsiębiorstw i w miejscu pracy oraz defraudacja i przywłaszczenie (jako szczególny rodzaj nadużyć) (por. Grzesiak, 2016, s. 23-24).

Spośród powyższych pod względem terminologicznym najbliższym sobie są pojęcia nadużycia i oszustwa oraz przestępstwa gospodarczego, przy czym to drugie najczęściej pojawia się w odniesieniu do sprawozdań finansowych, co ma swoje źródło w Międzynarodowych Standardach Rewizji Finansowej (por. *Międzynarodowy Standard Rewizji Finansowej 240*, b.d.) oraz Międzynarodowych Standardach Audytu Wewnętrznego. Z kolei podstawową różnicą pomiędzy nadużyciem a przestępstwem gospodarczym jest związek przestępstwa z konkretnymi sytuacjami określonymi w kodeksie karnym – jest ono

uregulowane przepisami prawa karnego. Stąd podkreśla się, że nie każde nadużycie kwalifikuje się jako przestępstwo gospodarcze (Kutera, 2008, s. 17), choć już samo oszustwo według polskiego prawodawstwa jest również jednym z rodzajów przestępstwa gospodarczego. Natomiast wyróżnienie przestępstw białych (ang. *white collars*) i niebieskich kołnierzyków (ang. *blue collars*) dotyczy charakteru prac wykonywanych przez pracowników i zajmowanego miejsca w hierarchii struktury organizacyjnej. Pierwsze z nich dotyczą przestępstw popełnianych przez osoby o wysokim statusie ekonomicznym i społecznym, często posiadające specjalistyczne wykształcenie i wykorzystujące zajmowane stanowisko do popełnienia wykroczenia, przy czym osoby te nie pracują fizycznie, a przestępstwa przez nich dokonywane są często wyrafinowane i złożone (Marriott, 2018, s. 36). H. Berghoff i U. Spiekermann (2018, s. 289), definiując przestępczość białych kołnierzyków, podkreślili, że często obejmuje ona przestępstwa dokonywane przez korporacje, ich właścicieli, kierownictwo i pracowników, a także urzędników państwowych. Z kolei pracowników fizycznych, administracji lub znajdujących się na niższych szczeblach organizacji określa się mianem niebieskich kołnierzyków, a przestępstwa przez nich popełniane analogicznie przestępczością niebieskich kołnierzyków (por. Benson i Simpson, 2009). Warto podkreślić, że mylnym pojęciem z przestępstwem jest wykroczenie rozumiane jako czyn zabroniony i szkodliwy społecznie, który jest regulowany przez Kodeks wykroczeń. Wykroczenie charakteryzuje się więc mniejszą szkodliwością popełnionego czynu (por. Kostyńska, 2019).

Przed wskazaniem czynów, które kwalifikowane są jako nadużycia pracownicze, warto zaznaczyć, że problem nadużyć pracowniczych jest również przedstawiany w odniesieniu do rodzaju społecznego zjawiska, jakim jest anomia pracownicza (por. Maciejewska, 2016; Staniec, 2015; Sypniewska i Baran, 2018). Pojęcie to rozumiane jest jako systematyczne występowanie u pojedynczego pracownika lub grup pracowników zachowania prowadzącego organizację do mierzalnych strat finansowych przy posiadaniu przeświadczenia o neutralnym znaczeniu moralnym czynu (Ambroziak i Maj, 2013, s. 13; 34). Anomia występuje w organizacjach, w które posiadają wartości, także zapisane, jednak największym problemem jest ich nieprzestrzeganie (Kosewski, 2008, s. 20). Związana jest z zachowaniem pracownika, który usprawiedliwiając pokusę i poddając się jej, generuje korzyści z zaistniałych okoliczności (Żuber, 2009, s. 57). Częściej dotyczy też grup pracowników niż pojedynczych pracowników (Ambroziak i Maj, 2013, s. 34). Wskazuje się, że anomia pracownicza posiada węższy zakres

znaczeniowy od nadużyć (Grzesiak, 2016, s. 30), a podejmujący problematykę anomii pracowniczej kładą nacisk przede wszystkim na aspekty psychologiczne, które oddziałują na zachowanie człowieka w organizacji (Ambroziak i Maj, 2013, s. 29). Ponadto, uwzględniając zagraniczną literaturę przedmiotu, konstrukt *employee anomie* rzadko jest poddawany pod dyskusję. Częściej przedmiotem dyskusji jest pojęcie anomii organizacyjnej (ang. *organizational anomie*) rozumiane jako rodzaj zaburzenia organizacyjnego (por. De Lara i Espino Rodríguez, 2007; Hodson, 1999). W swojej definicji R. Hodson (1999, s. 299) wskazuje, że organizacje anomiczne są tymi, które nie spełniają nawet niewielkiego zestawu wspólnych norm dotyczących miejsca pracy. Z kolei problem nadużyć pracowniczych to problem znajdujący się we wnętrzu organizacji i nie zawsze dotyczy całego podmiotu, a wyłącznie jego pojedynczych obszarów lub konkretnych pracowników oraz ich grup.

Stosunkowo niedawno powstały również prace nad ciemną stroną zachowań pracowników w organizacji (por. Griffin i O'Leary-Kelly, 2004; Linstead, Maréchal i Griffin, 2014), choć tutaj nadużycia pracownicze są jedynie jednym z przejawów „nieetycznych, nielegalnych, nikczemnych lub nagannych” zachowań obok agresji, przemocy, dyskryminacji, zemsty, karierowiczostwa, molestowania seksualnego, nadużywania narkotyków.

Skupiając się na aspekcie zachowań, wartym uwagi są także zachowania kontrproduktywne. Zostały one rozwinięte m.in. przez P.E. Spectora i S. Fox (por. Spector i Fox, 2005) oraz Ł. Bakę (por. Baka, 2017), którzy rozumieją je jako dobrowolne podejmowanie działań szkodzących lub mających to czynić w swoim zamierzeniu organizacji lub ludziom z nią związanym. Zachowanie kontrproduktywne ma więc na celu m.in. naruszenie interesów organizacji (szkodliwość organizacyjna), przy czym wskazuje się, że nie każde zachowanie kontrproduktywne będzie sprzeczne z normami panującymi w organizacji (np. powszechna akceptacja drobnych kradzieży zapasów przedsiębiorstwa). Innymi cechami takich zachowań są intencjonalność, dobrowolność oraz usprawiedliwienie czynu przez podejmującego się danego zachowania (Baka, 2017, s. 22; 27-28). Definitywnie pojęcie to jest bardzo zbliżone z pojęciem nadużyć pracowniczych, z tą różnicą, że zachowania kontrproduktywne mogą szkodzić organizacji już w samym swoim zamierzeniu, a także pracownikom (np. nadużycia słowne, molestowanie seksualne). W przypadku nadużyć pracowniczych szkoda działań spowodowana nimi skupia się na organizacji, a nie wyłącznie na pojedynczych pracownikach.

Jak wynika z powyższych rozważań, co podkreśla również W. Jasiński (2013, s. 13), pojęcie nadużyć występujących w przedsiębiorstwie jest pojęciem wielopłaszczyznowym, wielowątkowym i wieloznaczeniowym. Wynika to także z tego, że swoim zasięgiem znaczeniowym obejmuje przestępstwa, wykroczenia, oszustwa i inne wcześniej wymienione oraz delikty dyscyplinarne i czasem zachowania niegodziwe – źle postrzegane przez przedsiębiorców, menedżerów i innych pracowników.

Wskazane pojęcia mieszczą się pod względem znaczeniowym w pojęciu nadużyć, przy czym w pracy analizie poddane zostaną nadużycia pracownicze, które przez niektórych autorów nazywane są nadużyciami stanowiska (por. Jasiński, 2013; Wells, 2006), a powiązane z pojęciami zachowań kontrproduktywnych (por. Baka, 2017) i zachowań dewiacyjnych (por. Rasic Jelavic i Glamuzina, 2021; Robinson i Benett, 1995; Liu i in., 2018), przejawiających się jako celowe zachowania w miejscu pracy naruszające normy organizacyjne i zagrażające dobru przedsiębiorstwa lub jego członkom. Zgodnie z definicją opracowaną przez Stowarzyszenie Biegłych ds. Przestępstw i Nadużyć Gospodarczych (Association of Certified Fraud Examiners, b.d.) nadużycie pracownicze (ang. *occupational fraud*) jest wykorzystaniem zajmowanego stanowiska do osiągnięcia osobistej korzyści w drodze świadomego lub niewłaściwego wykorzystania zasobów lub aktywów organizacji. Definicję tę należy uzupełnić o aspekt celowych lub niecelowych działań powodujących szkodę organizacji, również bez osiągnięcia korzyści przez pracownika. Zatem rozumiane w niniejszej pracy nadużycia pracownicze to **wykorzystanie zajmowanego stanowiska do osiągnięcia osobistej korzyści w drodze świadomego lub niewłaściwego wykorzystania zasobów lub aktywów organizacji, a także do celowego bądź nieumyślnego działania na szkodę organizacji bez względu na osiągnięcie korzyści przez pracownika**. Jest więc rodzajem nadużycia dokonywanego przez pracownika przeciwko pracodawcy oddziałującym negatywnie na organizację lub jej poszczególne elementy i jest określane jako moralnie naganne działanie (Maciejewska, 2016, s. 163). W tym miejscu należy wskazać, że w niniejszej pracy przyjęto założenie, iż pracownikiem przedsiębiorstwa nie są wyłącznie osoby zatrudnione w oparciu umowę o pracę, ale również osoby świadczące pracę w oparciu o inne umowy niż te wynikające z Kodeksu Pracy.

Podsumowując, wskazać należy ogólną charakterystykę nadużyć pracowniczych:

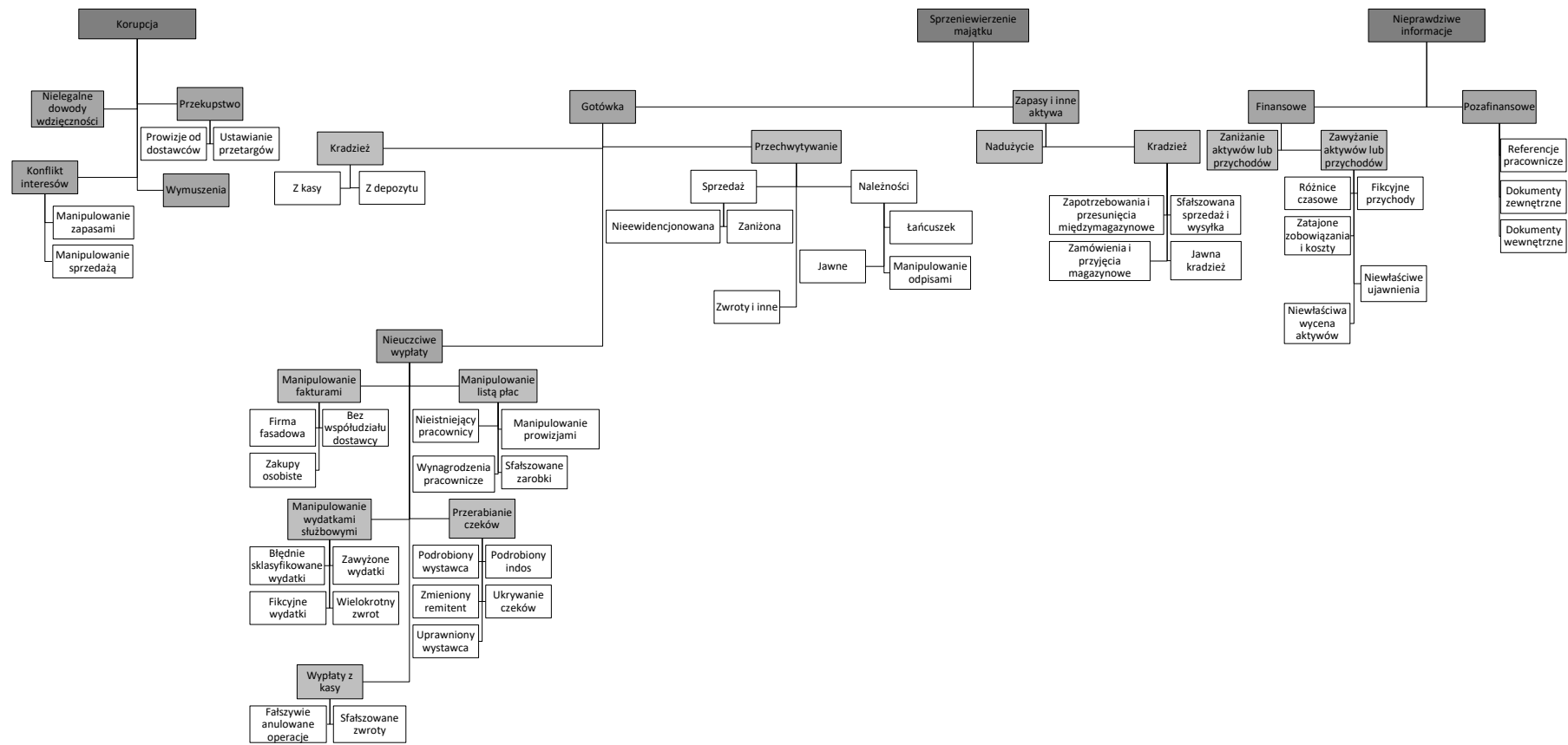
- są ukryte (utajone),



- naruszają obowiązki pracownicze wobec przedsiębiorstwa lub wynikają z innych przepisów prawa,
- ich celem jest uzyskanie korzyści bezpośrednich lub pośrednich, lub wyrządzenie szkody pracodawcy,
- a konsekwencją uszczuplenie szeroko rozumianej wartości pracodawcy, w tym m.in. utrata majątku, spadek przychodów czy straty wizerunkowe.

Z przedstawionej definicji i charakterystyki nadużyć pracowniczych wynika, że pojęcie to swoim zasięgiem obejmuje wiele nieprawidłowości, których mogą dokonać pracownicy w przedsiębiorstwie. Równocześnie są one klasyfikowane przy uwzględnieniu różnych punktów widzenia. Najczęściej przywoływaną klasyfikacją jest ta opracowana przez J.T. Wells'a odnosząca się do przedmiotowych aspektów nadużyć, w której głównym kryterium jest rodzaj popełnionego nadużycia. Drzewo oszustw, jak nazywa się pogrupowane nadużycia, stosowane jest przez Stowarzyszenie Biegłych ds. Przepięstw i Nadużyć Gospodarczych (por. Association of Certified Fraud Examiners, b.d.-a).

Zgodnie z tą klasyfikacją wyróżnić należy trzy kategorie: korupcję, sprzeniewierzenie majątku i nieprawdziwe informacje, które swym zakresem obejmują rodzaje nadużyć (nazywane również schematami lub technikami dokonywania nadużyć), co zobrazowano na rysunku nr 1.



Rysunek 1. Drzewo nadużyć

Źródło: (Wells, 2006, s. 4).

Pierwszą ze wskazanych kategorii jest korupcja. W ogólnym rozumieniu, zarówno w Polsce, jak i na świecie (por. Rossouw, 2000, s. 885; Monteduro i in., 2021, s. 760) wiąże się ona z niewłaściwym wykorzystaniem stanowisk (najczęściej) publicznych w celu uzyskania prywatnej korzyści, a w konsekwencji dotyczy w znacznej części sektora publicznego i urzędników państwowych, choć wskazuje się, że korupcja jest nieuniknioną częścią prowadzenia działalności gospodarczej (Becker, Hauser i Kronthaler, 2013, s. 229). Powiązana jest również z zaangażowaniem strony trzeciej i kojarzona z żądaniem lub przyjmowaniem łapówki oferowanej przez osobę trzecią. Jak wskazuje W.P. Olsen (za: Ionescu, Mirea i Blăjan, 2011, s. 375), korupcja jest przede wszystkim problemem w międzynarodowych transakcjach biznesowych, projektach rozwoju gospodarczego i działaniach w zakresie zamówień publicznych.

Swoim zasięgiem korupcja obejmuje przekupstwo, nielegalne gratyfikacje, wymuszenia i konflikt interesów. Pierwsze z nich, w odniesieniu do pracowników sektora prywatnego, będzie oznaczało żądanie i oferowanie łapówki lub innej korzyści majątkowej, lub osobistej, która wpłynie na podjętą decyzję handlową przez pracownika niedziałającego w porozumieniu z pracodawcą. Nielegalne gratyfikacje, w odróżnieniu od przekupstwa, mają miejsce po podjęciu takiej decyzji i często przekształcają się w przekupstwo. Wymuszenia z kolei są żądaniem uzyskania korzyści, a ich odmowa wiąże się ze szkodą, np. utratą zlecenia (por. Wells, 2006, s. 279-280). Ostatnia grupa nadużyć pracowniczych, mieszcząca się w kategorii korupcji to konflikt interesów, który najczęściej przejawia się manipulowaniem zapisami lub sprzedażą (najczęściej poprzez zawyżanie faktur), wynikające z posiadaniem interesu nie w tym przedsiębiorstwie, które zatrudnia pracownika, a w podmiocie, w którym pracownik ten posiada ukryty interes. Konfliktem interesów będzie również odbieranie klientów przedsiębiorstwu, a więc wszelki przejaw działalności konkurencyjnej (nieuczciwej konkurencji), zwłaszcza w przypadku, gdy pracodawcę i pracownika (lub byłego pracownika) łączy umowa o takim zakazie.

Zgodnie z międzynarodowymi standardami antykorupcyjnymi, przedsiębiorstwo może zostać pociągnięte do odpowiedzialności karnej, w przypadku gdy nie ustanowi wszystkich niezbędnych środków kontroli organizacyjnej w celu zapobiegania korupcji (Hauser, 2019, s. 281). W tym miejscu warto zaznaczyć, że za jeden z najbardziej skutecznych sposobów zapobiegania korupcji uważane jest szkolenie pracowników, które stanowi tym samym pomoc

w minimalizowaniu ryzyka pracowników w angażowania się w zachowania korupcyjne, co zostało potwierdzone badaniami (Hauser, 2019, s. 281)

Do drugiej kategorii nadużyć zalicza się sprzeniewierzenie majątku. W myśl Ustawy o rachunkowości (Dz. U. 1994 nr 121, poz. 591 z późn. zm.) aktywa przedsiębiorstwa są zasobami majątkowymi kontrolowanymi przez jednostkę o wiarygodnie określonej wartości, które powstały w wyniku przeszłych zdarzeń, a w przyszłości przyczynią się do uzyskania korzyści ekonomicznych przez podmiot. Do nadużyć związanych z aktywami przedsiębiorstwa zalicza się sprzeniewierzenie majątku, które najczęściej rozumiane jest jako kradzież lub niewłaściwe wykorzystanie przez pracownika zasobów organizacji mające na celu uzyskanie osobistych korzyści (por. Kennedy, 2018). W ramach sprzeniewierzenia majątku wyróżnia się nadużycia związane z typem aktywów tj. w podziale na gotówkę oraz zapasy i inne składniki aktywów, do których można zaliczyć poufne informacje przedsiębiorstwa, choć bezpośrednio nie wynika to z przywołanej w ustawie definicji aktywów przedsiębiorstwa.

Jednym z rodzajów nadużyć związanych ze środkami pieniężnymi jest kradzież gotówki. Może ona występować jako sprzeniewierzenie wpłat gotówkowych, jeśli związana jest z kradzieżą środków finansowych, które zostały ujęte w ewidencji księgowej i dotyczy najczęściej bezpośredniej kradzieży środków pieniężnych z kasy lub rachunków bankowych. Innym rodzajem kradzieży jest przechwytywanie rozumiane jako zabranie gotówki przedsiębiorstwa przed odnotowaniem jej w księgach rachunkowych, jest więc rodzajem nadużycia pozaksięgowego. W procederze przechwytywania można wyróżnić nieewidencjonowaną sprzedaż, zaniżanie przychodów ze sprzedaży lub należności (np. korzystanie z rabatów pracowniczych podczas dokonywania zakupów produktów przedsiębiorstwa dla znajomych), a także przechwytywanie czasowe, polegające na kradzieży gotówki wyłącznie przez pewien czas, a następnie zwrócenie przedsiębiorstwu. Co ciekawe, jak podkreśla również J.T. Wells (2006, s. 83) czasowe przechwytywanie nie jest uważane przez pracowników jako nadużycie, ponieważ skradzione środki pieniężne są zwracane. Kradzież środków finansowych może dotyczyć nieuczciwych wypłat gotówkowych. Od pozostałych rodzajów sprzeniewierzenia gotówki różni się ona tym, że wypłaty te są rejestrowane na taśmie kasowej lub zapisane w historii rachunku bankowego. Wśród nieuczciwych wypłat środków pieniężnych można wyróżnić sfałszowane zwroty i fałszywie anulowane operacje. Pierwszy ze wskazanych rodzajów ma miejsce w sytuacji, gdy księgowany jest zwrot towarów

oraz wypłata środków pieniężnych równoważnych cenie zakupu w sytuacji, gdy do takiego zwrotu w rzeczywistości nie dochodzi lub księgowana jest zawyżona kwota zwrotu. Fałszywie anulowane operacje z kolei występują, gdy dokonywane są anulowane operacje sprzedaży, do których dołączane zostają dokumenty potwierdzające ich wcześniejsze zaistnienie (paragon lub faktura niedostarczone klientowi lub kontrahentowi), a zapłacona kwota zostaje wyciągnięta z kasy (Wells, 2006, s. 160; 165-171).

Ze sprzeniewierzeniem gotówki wiąże się również manipulowanie fakturami (przy wykorzystaniu przedsiębiorstwa fasadowego, bez współudziału dostawcy lub poprzez osobiste zakupy za środki finansowe przedsiębiorstwa), manipulowanie listą płac (poprzez wykazywanie nieistniejących pracowników, fałszowanie czasu pracy oraz manipulowanie prowizjami) oraz wydatkami służbowymi, które nie łączą się z fizycznym kontaktem z kradzioną gotówką. Powiązane są jednak z fałszywymi dokumentami, takimi jak faktury, protokoły odbioru, zamówienia, akceptacje zakupów, karty czasu pracy.

W zakresie innych składników majątku niż środki pieniężne wymienia się dwa rodzaje sprzeniewierzenia majątku – pożyczanie składnika aktywów i jego kradzież. Pierwsze z nich najczęściej dotyczy nadużycia samochodów przedsiębiorstwa, komputerów, artykułów biurowych i innych elementów wyposażenia wykorzystanych do celów osobistych, w tym także w godzinach pracy. Pomimo iż tego rodzaju działania nie zawsze są wysoko szkodliwe dla przedsiębiorstwa, to często czasowe wykorzystanie danego składnika majątku może przerodzić się w kradzież posiadającą znacznie wyższe negatywne skutki. Wspomniana kradzież może przyjmować różne metody, a wśród nich wymienia się zabór rozumiany jako wyniesienie składników majątku poza teren przedsiębiorstwa bez próby ukrycia tego faktu w księgach i ewidencji. Pozostałymi rodzajami kradzieży majątku są zapotrzebowania i przesunięcia międzymagazynowe, manipulowanie zamówieniami i przyjęciami oraz fałszywe wysyłki, które wiążą się z fałszowaniem dokumentów przedsiębiorstwa (Wells, 2006, s. 250-256).

Kolejną kategorią nadużyć są nieprawdziwe informacje, które mogą dotyczyć zarówno aspektów niefinansowych, jak i finansowych. Pierwsze z nich przejawiają się podawaniem nierzetelnych informacji w dokumentacji pracowniczej, np. w referencjach pracowniczych oraz innych dokumentacjach wewnętrznych i zewnętrznych. Nieprawdziwe informacje w sferze finansowej związane są z fałszowaniem sprawozdań finansowych i ksiąg

rachunkowych, co powiązane jest z popularną kreatywną rachunkowością. Termin ten, choć może być rozumiany również w znaczeniu pozytywnym, jako pomysłowe wdrażanie zasad rachunkowości oraz przepisów w tym zakresie, częściej przedstawiany jest w negatywnym świetle, a do głównych powodów stosowania kreatywnej księgowości jest pogoń za zyskiem (Bober, 2012, s. 94-95). W praktyce spotykanych jest wiele metod fałszowania sprawozdań finansowych. Do głównych kategorii prezentowanych przez J.T. Wells'a (2006, s. 359) zalicza się:

- fikcyjne przychody – oznaczające zarejestrowanie sprzedaży produktów, towarów, usług lub innych aktywów, która w rzeczywistości nie zaistniała. Najczęściej dotyczy nieistniejących klientów lub realnych klientów, którzy jednak nie otrzymują produktów lub na rzecz których usługi nie są wykonywane. Fikcyjnymi przychodami będą również te wynikające ze sztucznego zawyżania lub przerabiania faktur;
- różnice czasowe wynikające z księgowania przychodów lub kosztów w niewłaściwych okresach obrachunkowych;
- zatajone zobowiązania i koszty przejawiające się pomijaniem zobowiązań lub kosztów, niewłaściwym aktywowaniem kosztów oraz nieuwzględnieniem lub pomniejszeniem kosztów i odpowiedzialności z tytułu gwarancji;
- niewłaściwe ujawienia w dokumentacji finansowej pomijające lub wskazujące nieprawdziwe informacje przede wszystkim o zmianach stosowanych metod rachunkowości, transakcjach z podmiotami powiązanymi, przyszłych zdarzeniach, nieodpowiednia wycena aktywów, w tym głównie wycena zapasów, należności, połączeń przedsiębiorstw, błędnej klasyfikacji środków trwałych jako aktywa obrotowe oraz nieprawidłowe aktywowanie zapasów lub kosztów rozpoczęcia działalności.

Pomimo iż drzewo nadużyć pracowniczych zostało opracowane na początku bieżącego stulecia, to jego główne kategorie i rodzaje nadużyć są wciąż aktualne. Niemniej wspomniane drzewo należy rozbudować (na co wskazują również niżej przywoływani autorzy), gdyż nadużycia pracownicze nadal przyjmują różnorodne formy – począwszy od kradzieży niskowartościowych aktywów przedsiębiorstwa do fałszowania ksiąg i sprawozdań finansowych. Uzupełniając zatem listę, warto wskazać, że nadużyciem pracowniczym będzie także (Liu i in., 2018, s. 953; Reid, 2018, s. 1039):

- wykorzystywanie zwolnień lekarskich bez potrzeby,

- spóźnianie się do pracy, opuszczanie miejsca pracy w trakcie pozostawania do dyspozycji pracodawcy i świadczenia pracy, wcześniejsze wychodzenie z pracy,
- załatwianie prywatnych spraw w godzinach pracy,
- nieprzykładanie się do wykonywanych obowiązków pracowniczych, ociąganie się,
- ukrywanie informacji, które są krytyczne dla przedsiębiorstwa (por. Choudhary i Mishra, 2021).

Należy także wskazać, że typowe nadużycia będą inne dla przedsiębiorstw w zależności od branży. Dla przykładu w budownictwie do powszechnych schematów nadużyć pracowniczych można zaliczyć m.in. zakup materiałów u dostawców i przekazywanie ich na projekty, niebędące projektami przedsiębiorstwa, zawyżanie cen materiałów, odchylenia ilościowe i/lub jakościowe materiałów, dodatkowe rozliczanie czasu i kosztów materiałowych za pracę zaliczoną do kosztów ryczałtowych, niewłaściwe użycie ciężkiego sprzętu (np. poprzez jego wynajem bez zgody kierownictwa), odsprzedaż pozostałości materiałów budowlanych lub ich wykorzystanie do celów osobistych (Apriyanti i Rais, 2020, s. 12).

Niezależnie natomiast od branży, jak podkreślają T.J. Bishop i F. Hydoski (2009, s. 35-36) nadużycia przypominają chorobę, na którą do tej pory nie wynaleziono lekarstwa, jednak można wiele zrobić, aby uodpornić na nie przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę szerokie możliwości mutacji nadużyć są one przyrównywane do nowotworu, a ze względu na umiejętności maskowania do śmiertelnego wirusa. Dodatkowo stan zdrowia przedsiębiorstwa może być pogarszany przez postęp technologiczny czy automatyzację prac, które znacznie poprawiają produktywność i wydajność pracowników, a z drugiej strony wpływają na ciągłą zmianę nadużyć pracowniczych. Zmieniają się również pracownicy.

Ponadto, coraz częściej nadużycia pracownicze popełniane są nie samodzielnie, ale we współdziałaniu innych osób. Stronami uczestniczącymi w znowiu mogą być zarówno pracownicy danej organizacji, jak i osoby z różnych podmiotów. Co więcej, znowia zaliczana jest do głównych elementów złożonych nadużyć oraz przestępstw finansowych (Dorminey, 2010, s. 21) oraz przestępstw białych kołnierzyków (Vousinas, 2019, s. 378). Jak podkreśla Y. Rechtman (2019, s. 14) istnieje niedostatek badań nad przyczynami i ograniczeniami popełnianych nadużyć w znowiu. Wśród metod znowia zalicza się (Rechtman, 2019, s. 14-15):

- autorytet – prowodyr sprawuje władzę nad współdziałaczami, którzy zapytani o określenie powodu działania odwołują się do swoich przywódców;

- nagroda – prowodyr oferuje współdziałaczom awans, premie lub innego rodzaju nagrody;
- ekspertyza – prowodyr wykorzystuje posiadaną wiedzę, której nie posiadają inni w celu zmuszenia konspiratorów do współpracy; współdziałacze mogą niekiedy uczestniczyć w zмовie niewinnie wierząc, że wiedza prowodyra daje uprawnienia do obchodzenia pewnych kontroli;
- osobiste związki – współdziałacze zajmują tę samą pozycję, są sobie równi, czują i działają tak, jakby ich wspólny interes był większy niż interes organizacji. Jest to najbardziej motywowany psychologicznie rodzaj zaangażowania się w zмовę, któremu często towarzyszy zaufanie, przyjaźń lub podobieństwo kulturowe.

Zmowa z łatwością może obejść podstawowe zasady podziału obowiązków, które są fundamentem właściwej kontroli wewnętrznej, co powoduje znaczną trudność w jej wykryciu. Ponadto, jak podkreśla J. Howard (2010, s. 72) zмова bywa bardzo często pomijana jako rodzaj ryzyka organizacyjnego, pomimo znacznych negatywnych skutków oraz powszechności występowania. Skutki te potwierdzają badania ACFE (2020, s. 48), zgodnie z którymi ponad połowa badanych nadużyć była dokonana w zмовie, a wraz z większą liczbą osób biorących w niej udział, wzrastały także straty przedsiębiorstw. Ciekawe w tym zakresie są również wyniki badań przeprowadzonych przez D.J. Steffensmeier'a, J. Schwartz i M. Rochea (2013), w latach 2002-2009 w Stanach Zjednoczonych, które dowiodły, że kobiety zajmujące stanowiska pracy niewymagające pracy fizycznej zazwyczaj nie należały do grup konspiracyjnych, a w przypadku ich zaangażowania w zмовę, pełniły mniej ról i osiągały niższe zyski niż mężczyźni będący współdziałaczami. Należy podkreślić, że jedną z możliwych przyczyn wzrostu strat związanych z wieloma sprawcami jest fakt, że wiele kontroli zapobiegających nadużyciom działa na zasadzie rozdziału obowiązków i niezależnych kontroli. Kiedy wielu pracowników działa wspólnie, mogą być w stanie podważyć proces niezależnej weryfikacji transakcji lub inne mechanizmy mające na celu wykrycie nadużycia pracowniczego (Vousinas, 2019, s. 378).

Zdefiniowana istota, przedstawiony zakres i przykłady nadużyć pracowniczych, z pewnością porządkuje dotychczasową wiedzę i aktualizuje wspomniane drzewo nadużyć. Jednocześnie warto zauważyć, że w powszechnym rozumieniu nadużycia pracownicze prowadzą w sposób bezpośredni do szkody pracodawcy i korzyści pracownika. Nie można



jednak pominąć działań pracowników, które realizowane są na polecenie lub przy zgodzie pracodawcy, a w konsekwencji prowadzą do znacznych szkód. Przypadkami takimi mogły być zachowania pracowników Enron, Lehman Brothers czy Volkswagena. Pytaniem pozostaje zatem, czy nie należy w takich przypadkach oczekiwać od pracowników zgłoszeń nadużyć do odpowiednich organów wewnętrznych lub zewnętrznych instytucji (por. Skoczylas-Tworek, 2020, s. 100-102).

Tym samym warto podkreślić szeroki zakres nadużyć i interdyscyplinarność problematyki, to jednak prowadzi do konieczności analizy również motywów samych pracowników i warunków, które sprzyjają występowaniu poszczególnych nadużyć.

## **1.2. Uwarunkowania występowania nadużyć pracowniczych**

Uporządkowany i poszerzony katalog nadużyć pracowniczych sugeruje, że ich występowanie spowodowane jest różnymi przyczynami, a skala, powszechność czy konsekwencje mogą zależeć od wielu czynników. Poniżej, na podstawie literatury, scharakteryzowano główne uwarunkowania występowania nadużyć pracowników, dokonując ich systematyzacji. W szczególności wyróżniono motywy pracowników, przyczyny występowania, współczesne trendy i problemy (takie jako COVID-19) oraz charakterystykę pracowników i sposób organizacji ich pracy.

Odnosząc się do prób wyjaśnienia powstawania nadużyć pracowniczych, warto pokrótce przybliżyć teorie przestępczości wskazujące na przyczyny zachowań dewiacyjnych. W literaturze podkreśla się funkcjonowanie grup teorii wyjaśniających powody tych zachowań, do których zalicza się teorie biologiczne, psychologiczne i socjologiczne (por. Kuć, 2015). Jednocześnie należy zaznaczyć, że poniżej przedstawiono wyłącznie przykłady teorii mieszczących się w tych grupach.

Pierwsza ze wskazanych grup teorii bazuje na biologicznych uwarunkowaniach człowieka i należy do najstarszych teorii wyjaśniających występowanie oszustw. W drugiej połowie XVIII wieku w szkole pozytywistycznej rozwinęła się teoria włoskiego lekarza Lombroso, który uważał, że przestępstwo można wyjaśnić, wykorzystując analizę budowy ludzkiego ciała, przede wszystkim czaszki (Jabkowski i Kilarska, 2013, s. 29-30). Obecnie wskazuje się, że w określonych przypadkach, uzasadnione są teorie dotyczące wpływu genów, środowiska prenatalnego, poziomu hormonów i niektórych chorób organizmu na zachowania przestępcze pewnych osób (Mordwa, 2013, s. 26).

Teorie psychologiczne, wyjaśniające zachowania dewiacyjne, można natomiast pogrupować w trzy kategorie (Mordwa, 2013, s. 27-28): ogólne teorie psychologiczne, skupiające się bezpośrednio na zachowaniach dewiacyjnych i uwzględniające konkretne rodzaje przestępstw.

Do pierwszej z nich zalicza się ogólne teorie psychologiczne próbujące wyjaśnić zachowania człowieka, w tym zachowania związane z nadużyciami. W tej kategorii występuje psychoanaliza S. Freuda, która upatruje przyczyn zachowań przestępczych w kompensacyjnym sposobie rozładowywania podświadomych konfliktów (bez wpływu środowiska na sposób zachowania się). Teorią skupiającą się na wyjaśnianiu zachowań człowieka jest również teoria rozwoju psychospołecznego E.H. Eriksona. Bazuje ona na ośmiu fazach rozwoju, które odbywają się za pośrednictwem rozwiązywania kryzysów, a samym motorem rozwoju jest występowanie przeciwstawnych tendencji i dążeń. Równocześnie zachowania dewiacyjne pojawiają się poprzez przyjęcie negatywnej tożsamości w procesie jej kształtowania, mającego miejsce pod wpływem środowiska. W tej grupie teorii znajduje się także teoria społecznego uczenia się zachowań agresywnych A. Bandury (zaliczana również do teorii socjologicznych), w której wskazuje się, że zachowania człowieka są wyuczone, a popełnienie czynu niedozwolonego nastąpi, jeśli jednostka zetknęła się z taką sytuacją (w celu zapamiętania mechanizmów działania). Teorie skupiające się bezpośrednio na zachowaniach dewiacyjnych to m.in. teoria osobowości H. Eysencka, zgodnie z którą przestępców cechuje wyższy poziom ekstrawersji i neurotyczności oraz teoria osobowości przestępczej S. Yochelsona i S. Samenowa wskazująca, że zachowania przestępcze są efektem kombinacji zaburzeń myślowych i podstawowych lęków. Trzecia kategoria teorii psychologicznych dotyczy konkretnych rodzajów przestępstw (np. prześladowania). Wśród nich wymienić można teorię H. Tocha, według którego zachowania agresywne są wyuczone i charakterystyczne dla osób, które już w dzieciństwie dostrzegły, że przemoc to skuteczny sposób na osiągnięcie celów.

Podobnie jak wśród teorii psychologicznych, tak i żadna teoria socjologiczna nie wyjaśnia w pełni przyczyn występowania oszustw i nadużyć, zarówno ogółem, jak i w przedsiębiorstwach. Ta grupa teorii przestępczości wskazuje na genezę tych zjawisk w strukturze społecznej lub wadliwej socjalizacji jednostki. Autorem jednej z teorii socjologicznych wyjaśniającej zachowania osób dokonujących oszustw był R.K. Merton (1982, s. 195-219). Podkreślał on, że efektem wywierania nacisku przez społeczeństwo może być

pojawienie się zachowania bardziej nonkonformistycznego niż konformistycznego. Pojawienie się zachowania dewiacyjnego wynika z kolei z przystosowania się do struktury społecznej i stanowi oczekiwaną reakcję na określone warunki. Popularną teorią socjologiczną jest teoria zróżnicowanych powiązań, którego autorem jest E.H. Sutherland. Zgodnie z tą teorią ludzie wykazują większą skłonność do angażowania się w zachowania przestępcze, jeśli postrzegają je jako dobre, uzasadnione lub kiedy ich przekonania odnośnie własnego działania zgodnego z prawem są słabe (Opora, 2017, s. 18). Zachowania przestępcze, zdaniem E.H. Sutherlanda nie są przejawem zaburzeń emocjonalnych, ale standardowym, wyuczonym zachowaniem, a wzory zachowań przestępczych nabywane są w procesie komunikowania się z innymi ludźmi (Jabkowski i Kilarska, 2013, s. 43). Teorią socjologiczną jest również teoria kontroli T. Hirschiego, zgodnie z którą ludzie pozostają wolni od dokonywania czynów przestępczych i powstrzymują się od nich tak długo, dopóki istnieją określone ku temu warunki opierające się na więzi jednostki ze społeczeństwem (Jabkowski i Kilarska, 2013, s. 44). Teoria kontroli podkreśla, że niespełnione potrzeby są realizowane przy wykorzystaniu nielegalnych działań możliwych do zrealizowania przez brak kontroli lub więzi społecznych (Mordwa, 2013, s. 22). Z kolei E. Lemert postrzegał przestępczość jako produkt uboczny społeczeństwa, jako proces interakcji pomiędzy dewiantami i nie dewiantami, a same zachowania dewiacyjne były definiowane przez społeczeństwo (Mordwa, 2013, s. 21). Natomiast A. Bandura wskazywał, że człowiek musi zetknąć się z określonym przestępczym zachowaniem, zaobserwować je i zapamiętać, ewentualnie nabyć umiejętności, jeśli jest to konieczne do wykonania bardziej złożonych czynności. Tak wyuczone zachowania mogą jednak nie wystąpić, ponieważ uruchamiają je dopiero odpowiednie bodźce wyzwalające (Gliszczyński, 2012, s. 151).

Z nadużyciami pracowniczymi powiązana jest też teoria agencji opracowana przez M. Jensena i W. Mecklinga. Opisuje ona relację agencyjną (kontrakt) pomiędzy właścicielami (takimi jak akcjonariusze) a kadrą kierowniczą (agenci), których osobiste interesy nie są w naturalny sposób zgodne z interesami akcjonariuszy (pryncypała). Relacja agent-pryncypała obejmuje przeniesienie zaufania i obowiązków na agenta przy założeniu, że agent jest oportunistyczny i będzie dążył do realizacji interesów, które mogą prowadzić do nadużyć i które są w konflikcie z interesami pryncypała. Ten potencjalny konflikt interesów jest często określany jako problem agencji. Oprócz konfliktu między udziałowcami a kierownictwem, konflikty interesów mogą również wystąpić między menedżerami a pracownikami, zwłaszcza

gdy pracownicy mają własne siły napędowe lub cele, które są w opozycji do poleceń menedżerów. Jest to zgodne z teorią agencji, która wskazuje, że osoba będzie działać racjonalnie i zgodnie ze swoimi osobistymi pragnieniami, dlatego w obliczu możliwości osoby te mogą popełnić nadużycia. Podkreśla się jednak, że teoria agencji jest kwestionowana przy próbie wykazania uwarunkowań nadużyć ze względu na swoją prostotę i wymaga bardziej kompleksowego podejścia do zrozumienia ludzkich działań, dlatego uzupełniana jest przez teorie socjologiczne i psychologiczne. Jednocześnie w teorii agencji pojawia się ważne pojęcie w odniesieniu do przeciwdziałania nadużyć pracowniczych, jakim jest nadzór korporacyjny. Jest on systemem mającym na celu kontrolowanie skłonności kierownictwa do angażowania się w zachowania oportunistyczne. Elementem tego nadzoru może być zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych (Anindya i Adhariani, 2019, s. 546-548; Choo i Tan, 2007, s. 204-205).

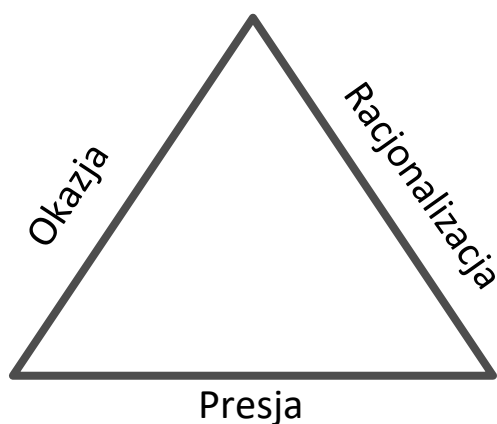
Wymienione teorie są przede wszystkim zainteresowaniem kryminologii oraz ekonomii (teoria agencji), choć wykorzystywane są również przez badaczy zajmującymi się zachowaniami organizacyjnymi. W tym miejscu warto wskazać na wspomniane wcześniej zachowania kontrproduktywne, które pomimo iż składają się z różnych konstruktów, to najczęściej są dyskutowane na gruncie teorii agresji. Swoje badania w tym zakresie, wykorzystujące model stresory-emocje P.E. Spectora i S. Fox (fundamentem tego modelu jest wspomniana teoria agresji), przeprowadził Ł. Baka (por. Baka, 2017). W swoich badaniach bazował na tezie, że przyczyną zachowań kontrproduktywnych są stresory w pracy, które oddziałują na zachowania pracowników w sposób bezpośredni oraz pośredni poprzez wzrost negatywnych emocji. Do ogólnych kategorii stresorów związanych z pracą, które zostały przyjęte przez WHO, zaliczyć można (Leka, Cox i Zwetsloot, 2008, s. 2):

- treść wykonywanej pracy – brak różnorodności pracy, wykonywanie obowiązków poniżej kwalifikacji lub mało znaczących, wysoka niepewność;
- obciążenie pracą i tempo pracy – przeciążenie pracą, presja czasu, krótkie terminy na wykonanie obowiązków;
- harmonogram pracy – praca na zmiany, praca nocami, nieelastyczny harmonogram pracy, nieprzewidziane godziny pracy;
- kontrola pracy – niski udział w podejmowaniu decyzji, brak autonomii, praca zmianowa, brak kontroli nad obciążeniem pracą;

- środowisko pracy i wyposażenie – brak właściwego sprzętu do pracy, złe warunki pracy (wysoki hałas, niewłaściwe oświetlenie), ograniczenia organizacyjne;
- kultura organizacyjna i funkcje – zła komunikacja, niskie wsparcie przy rozwiązywaniu problemów i przy rozwoju osobistym, brak zdefiniowania lub uzgodnienia celów organizacyjnych;
- stosunki społeczne w pracy – poczucie osamotnienia i izolacji, słabe relacje z przełożonymi, konflikty interpersonalne, brak wsparcia społecznego;
- role pełnione w organizacji – konflikt i niejednoznaczność ról, niejasny podział odpowiedzialności;
- rozwój kariery zawodowej – stagnacja kariery zawodowej, brak perspektyw rozwoju, niskie wynagrodzenie, niepewność zatrudnienia, niska wartość społeczna pracy;
- konflikt między pracą a rodziną – niskie wsparcie ze strony rodziny, konflikt wymagań pracy i domu.

Spośród powyższych kategorii stresorów Ł. Baka (2017, s. 239) zbadał wybrane z nich. Przeprowadzone badania dowiodły, że wybrane stresory wiążą się dodatnio z występowaniem zachowań kontrproduktywnych. Stresorami tymi były: konflikty interpersonalne, ograniczenia organizacyjne, mobbing, niepewność pracy, niesprawiedliwość organizacyjna, agresja w pracy, konflikt między pracą a rodziną i między rodziną a pracą oraz stres roli zawodowej.

Pomimo znacznej różnorodności teorii wyjaśniających występowanie działań szkodzących organizacji oraz badań nad motywami, do czasów obecnych nie stworzono takiej, która w pełni wyjaśniałaby przyczyny występowania nadużyć pracowniczych – choć ciągle podejmowane są takie próby. Skupiając się na nadużyciach, a przede wszystkim defraudacjach, D. Cressey, będący uczniem E.H. Sutherlanda, opracował trójkąt nadużyć łączący trzy czynniki, które w sposób bezpośredni wpływają na pojawienie się nadużyć (Wells, 2006, s. 7) i muszą zaistnieć, by zostało ono dokonane.



## Rysunek 2. Trójkąt nadużyć

Źródło: (Wells, 2006, s. 7).

Trójkąt nadużyć jest określany jako klasyczna rama do badania nadużyć (Van Driel, 2018), na którym opierają się standardy audytu i rachunkowości, w tym Standard Rewizji Finansowej (SAS) nr 99, uwzględniający możliwość zaobserwowania wskazanych aspektów w przypadku nadużyć (AICPA, b.d.). Model ten bazuje na założeniu, że nadużycie wynika z kombinacji wymienionych na rysunku czynników. Po pierwsze musi zaistnieć presja, a więc zachęta do popełnienia nadużycia. Pracownik może odczuwać potrzebę wsparcia finansowego lub innego rodzaju, np. presję związaną z hazardem i uzależnieniem od narkotyków (Lokanan, 2015, s. 203), a także odczuwać frustrację związaną z pracą. Presja może wynikać z pogorszonej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, przestoju w branży czy pogorszenia ogólnych warunków funkcjonowania. Po drugie również okoliczności mogą sprzyjać możliwości dokonania wykorzystania zajmowanego stanowiska do celów sprzecznych z interesem przedsiębiorstwa. Musi bowiem zaistnieć sytuacja, która pozwala na popełnienie nadużycia. Po trzecie może wystąpić postawa racjonalizacji popełnienia nadużycia, która najczęściej występuje jeszcze przed jego dokonaniem (Free, 2015, s. 185). Wielu pracowników przestrzega przepisów i zasad organizacji wyłącznie dlatego, że w nie wierzą lub obawiają się wstydu i odrzucenia przez osoby, na których im zależy w przypadku wykrycia nadużycia (Huang, Lin, Chiu i Yen, 2017, s. 1344). Z drugiej strony dokonujący nadużyć może zracjonalizować nieuczciwe działanie jako zgodne z jego systemem wartości i kodeksem etycznym, co pozwala mu na popełnianie nadużyć w sposób świadomy i celowy (Suyanto, 2009, s. 120). Jak wskazuje C. Free (2015,

s. 183-185) istnieje dziesięć rodzajów racjonalizacji (uzasadnień nadużyć), i choć istnieją one w teorii i praktyce, nie są one w pełni zbadane:

- moralne uzasadnienie – nadanie nadużyciom czynu godnego społecznie lub mającego moralny cel, możliwość argumentowania wykroczenia jako atak na wrogi system,
- korzystne porównanie – pomimo iż nadużycie może mieć znaczne skutki, porównywane jest z czynami znacznie bardziej rażącymi,
- eufemistyczne etykietowanie – stosowanie zawilego języka w celu nadania wykroczeniom lepszego znaczenia,
- ignorowanie lub źle rozumiane konsekwencje – pomijanie, minimalizowanie lub niewłaściwe interpretowanie następstw popełnianego czynu,
- zaprzeczanie ofiarom nadużyć – skupienie uwagi na ofiarach i uznanie, że jest ona fizycznie nieobecna lub obwinienie jej,
- wypieranie odpowiedzialności – przerzucenie odpowiedzialności za popełniony czyn na inną osobę,
- rozproszenie odpowiedzialności – podział odpowiedzialności pomiędzy kilka osób,
- prawo do wykonania – uzasadnienie nadużycia jako prawo do jego zrealizowania,
- niedowierzanie – w odniesieniu do funkcjonowania reguł i zasad (np. znajomości zasad księgowych),
- tymczasowa pożyczka – dokonanie nadużycia i twierdzenie, że jego skutki zostaną naprawione.

Poznanie i zrozumienie racjonalizacji, jako elementu trójkąta nadużyć, jest istotne również dlatego, że wskazany trójkąt nadużyć jest wykorzystywany w walce z występowaniem nadużyć (m.in. poprzez szkolenia i podnoszenie świadomości). Jest też konieczny do odpowiedniego formułowania środków do zwalczania nadużyć, choć nie należy postrzegać go jako wystarczająco niezawodnego modelu dla specjalistów zajmujących się wykrywaniem i zapobieganiem nadużyciom (Lokanan, 2015, s. 203).

Ponadto, jak podkreśla G. L. Vousinas (2019, s. 373-374) trójkąt nadużyć wykazuje, że pewne cechy zwiększają prawdopodobieństwo wystąpienia nadużycia, ale nie dostarcza doskonałych wskazówek. Chociaż pomaga wyjaśnić naturę wielu pracowników dokonujących nadużyć, nie wyjaśnia natury wszystkich z nich. Pomimo testowań modelu, wciąż nie w pełni sprawdził się on w praktyce, jeśli chodzi o tworzenie programów zapobiegania nadużyciom.

Wydaje się więc, że żaden model wyjaśniający nadużycia nie będzie pasował do każdej sytuacji. Należy także wskazać, że model D. Cresseya ma prawie pół wieku, a w międzyczasie nastąpiły znaczne zmiany społeczne. Obecnie wielu specjalistów od zwalczania nadużyć uważa, że często przestępstwa dokonywane są przez takich pracowników, którym brakuje sumienia wystarczającego do przezwyciężenia pokus.

W literaturze spotyka się różne modyfikacje trójkąta nadużyć, który jednak zawsze stanowi fundament badań nad nadużyciami, np.:

- uwzględnienie wymiarów w przypadku rozpatrywania cyberprzestępstwa – relacji, wiedzy i motywacji (por. Doost, 1990);
- dodanie wymiaru możliwości (zdolności, okoliczności) sprzyjających dokonaniu nadużycia (ang. *capability*) i nazwanie modelu diamentem nadużyć (por. Wolfe i Hermanson, 2004);
- dodatkowy wymiar osobistej chciwości i pozbawienia praw pracowniczych w modelu P. Goldmanna (por. 2010);
- model MICE (ang. *Money, Ideology, Coercion, Ego*) wskazujący na pieniądze, ideologię, przymus i ego jako główne motywy do popełnienia nadużycia (por. Kranacher, Riley i Wells, 2011);
- trójkąt działania nadużyć (ang. *Fraud Triangle Action*) określający czynności, które musi wykonać osoba, aby popełnić nadużycie. Jego elementami są czyn (wykonanie i metodologia oszustwa np. defraudacja), ukrycie (ukrywanie nadużycia np. niszczenie plików) i konwersja (przekształcanie nieuczciwie zdobytych środków w coś nadającego się do użytku przez sprawcę np. zakup samochodu za ukradzione środki finansowe) (Dorminey i in. 2012, s. 559);
- połączenie podstawowego modelu trójkąta nadużyć, modelu diamentu nadużyć, modelu MICE i skali oszustw, i nazwanie modelu nowym trójkątem nadużyć, który zawiera motywację (pieniądze, ideologia, przymus i ego), uczciwość osobistą (skala nadużyć), szanse (trójkąt nadużyć), możliwości sprzyjające (diament nadużyć) (por. Kassem i Higson, 2012);
- dodanie wymiaru etyki osobistej, jako kluczowego czynnika motywującego do popełnienia nadużycia, łączącej trójkąt nadużyć i diament nadużyć, i nazwanie modelu pięciokątem nadużyć (por. Sorunke, 2016);



- gęszcz nadużyć, w którym występują takie elementy jak: okazja, regulacje prawne, presja, pieniądze, ego, racjonalizacja, etyczne podejście sprawcy, zdolności, arogancja. Model przedstawia również powiązania pomiędzy poszczególnymi jego składowymi, choć sama jego autorka podkreśla, że nie jest on kompletnym modelem (Grzesiak, 2017, s. 90);
- model PICOIR (ang. *Pressure, Integrity, Capabilities, Opportunity, Integrity, Rationalization*) bazujący na trójkącie nadużyć i uwzględniający presję, uczciwość, możliwości, szanse, uczciwość i racjonalizację. Model ten dwukrotnie testuje uczciwość menedżera – po pierwsze, gdy celowo lub nieumyślnie zidentyfikuje możliwość popełnienia nadużycia, a po drugie, gdy ostatecznie zdecyduje się popełnić nadużycie lub zgłosi taką możliwość odpowiednim zwierzchnikom (por. Kakati i Goswami, 2019);
- model SCORE (ang. *Stimulus, Capability, Opportunity, Rationalization, Ego*) rozszerzający diament nadużyć o ego rozumiane jako część osobowości, która pomaga radzić sobie z rzeczywistością i odgrywa kluczową rolę w zmuszaniu ludzi do popełniania oszustw (por. Vousinas, 2019);
- model SCCORE zawierający dodatkowy element zmywy (ang. *collusion*) (por. Vousinas, 2019).

Powyższe modele wskazują na różnorodne czynniki skłaniające pracowników do dokonywania nadużyć, nie tylko te zależne od osobowości, ale również wynikające z działań przedsiębiorstw. Wśród nich najbardziej rozpowszechnionym modelem i zarazem modyfikacją trójkąta nadużyć jest diament nadużyć, jednak pomimo wzbudzenia zainteresowania środowiska akademickiego i praktyków, nie został on uwzględniony przez oficjalne organy kontroli na świecie (Free, 2015, s. 179).

Warto w tym miejscu wspomnieć o opracowanym w Polsce Modelu 3 Sił Anomii Pracowniczej autorstwa D. Ambroziaka i M. Maja. Model ten, pomimo iż dotyczy anomii pracowniczej, związany jest również z nadużyciami pracowniczymi ze względu na obejmowanie swoim zakresem znaczeniowym tych samych nieetycznych zachowań pracowników. Jego składowymi, wpływającymi na występowanie anomii, jest środowisko (otoczenie organizacji, regulacje prawne, wzorce kulturowe), zachowanie człowieka (mechanizmy je regulujące w organizacji) oraz zarządzanie (organizacja pracy, systemy, procesy, metody kierowania i motywowania). Zarówno diagnozowanie, jak i kontrolowanie

anomalii pracowniczej wymaga jednoczesnej analizy wszystkich trzech sił oraz relacji pomiędzy nimi dla konkretnej organizacji lub wybranego działu. Autorzy modelu wskazują, że pozwala on na znalezienie faktycznego źródła anomalii, która może wynikać z oddziaływania wszystkich trzech, dwóch, jednego lub kombinacji wymienionych czynników (Ambroziak i Maj, 2013, s. 93-104).

Należy także wskazać, że jeszcze w XX wieku badaniem motywów nadużyć zajmowali się M. Albrecht, W.S. Howe i K. Romney (1983), którzy w swojej książce ukazali przeprowadzoną analizę ponad 200 nadużyć. Rozwijając badania D. Cresseya, opracowali „skalę oszustw”, nadając wyróżnionym przez D. Cresseya czynnikom odpowiednią skalę. Badacze podkreślili, że prawdopodobieństwo oszustwa można ocenić, biorąc pod uwagę względne siły nacisku (presja), możliwości (okazja) i uczciwości osobistej, która zastępuje racjonalizację z trójkąta nadużyć. Zaletą stosowania uczciwości osobistej jest to, że, obserwując zarówno decyzje danej osoby, jak i procesy decyzyjne, można ocenić jej zaangażowanie w podejmowanie decyzji etycznych. Przy czym podkreśla się, że skala oszustw dotyczy w szczególności oszustw związanych ze sprawozdawczością finansową, w przypadku której źródła nacisku, takie jak np. prognozy analityków czy zarządu dotyczące zysków są bardziej widoczne. Mając to na uwadze, skala oszustw zakłada, że gdy bierze się pod uwagę łącznie presję, okazję i uczciwość, można określić, czy w danej sytuacji istnieje większe prawdopodobieństwo wystąpienia oszustwa (Vousinas, 2019, s. 374).

W podobnym okresie, tj. w latach 80-tych XX wieku, doczekały się publikacji wyniki badań J.P. Hollingera i R.C. Clarka (1983), według których to głównie warunki pracy są czynnikiem skłaniającym pracowników do dokonywania nadużyć. Podobnie wyróżnia się grupy pracowników dokonujących nadużyć, jak wprowadzone w 1939 r. przez E.H. Sutherlanda pojęcie przestępczości białych kołnierzyków, które oddziela przestępstwa dokonywane przez pracowników umysłowych od innych rodzajów przestępstw ze względu na mniej oczywisty charakter i trudność przewidywalności. Oszustwa białych kołnierzyków rozumiane są najczęściej jako działalność przestępcza wykształconych, zajmujących wysokie stanowiska w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw osób, które wykorzystują swoją pozycję do uzyskania korzyści (Wells, 2006, s. 6).

Skupiając się na zachowaniach menedżerów, J. Cohen, Y. Ding, C. Lesage i H. Stolowy wyróżnili pięć warunków (w ramach motywacji), które prowadzą do nadużyć dokonywanych przez menedżerów (Cohen i in., 2010, s. 281):

- oczekiwania analityków inwestycyjnych, inwestorów instytucjonalnych, znaczących wierzycieli,
- istnienie znaczących udziałów finansowych w jednostce,
- istotna część wynagrodzenia uzależniona jest od osiągnięcia agresywnych celów dotyczących wyników operacyjnych, sytuacji finansowej lub przepływów pieniężnych,
- wysoki stopień konkurencji lub nasycenia rynku,
- potrzeba pozyskania finansowania dłużnego lub kapitałowego w celu utrzymania konkurencyjności.

Powyższe czynniki wywierają presję na menedżerach i mogą prowadzić do dokonania nadużyć. Niemniej autorzy ci podkreślili, że do okazji do zrealizowania nadużycia można zaliczyć: zawieranie istotnych transakcji z podmiotami powiązanymi nie będące przedmiotem zwykłej działalności, zdolność do dominacji w branży, dane księgowe oparte na znaczących szacunkach, nietypowe i bardzo złożone transakcje, pełnienie funkcji kierowniczych przez jedną osobę lub małą grupę osób (Cohen i in., 2010, s. 282).

Badając nadużycia pracowników umysłowych w kontekście Australii i Nowej Zelandii, P. Bonny, S. Goode i D. Lacey (2015, s. 461-462) wskazali, że głównym motywem dla pracowników dokonujących nadużyć były narzucone przez siebie trudności finansowe (życie ponad możliwości) oraz hazard. Oba motywy stanowiły około jedną trzecią przypadków badanych nadużyć. Do ważnych motywów zaliczano też zewnętrzną presję ze strony innych osób (współpracowników z innych organizacji, członków rodziny, znajomych), wewnętrzną presję ze strony współpracowników oraz uzależnienie od narkotyków i nadużywanie alkoholu.

Uwzględniając możliwości dokonania nadużycia przez pracowników (nie tylko umysłowych), D.T. Wolfe i D.R. Hermanson (2004, s. 39-40) zwrócili uwagę na kilka prawidłowości:

- stanowisko lub pełniona funkcja w przedsiębiorstwie może zapewnić możliwość stworzenia okazji do nadużycia lub wykorzystanie istniejącej sytuacji, które nie będą dostępne dla innych pracowników,

- osoba dokonująca nadużycia jest wystarczająco inteligentna, aby zrozumieć i wykorzystać słabości kontroli wewnętrznej oraz wykorzystać stanowisko, funkcję lub autoryzowany dostęp z największą korzyścią,
- osoba ma silne ego i dużą pewność, że nie zostanie wykryta lub osoba ta wierzy, że może łatwo zatuszować występki, jeśli zostanie złapana,
- osoba dokonująca nadużyć może zmusić innych pracowników do popełnienia nadużycia razem z nią lub zatajenia występków,
- osoba dokonująca nadużyć kłamie konsekwentnie i dobrze radzi sobie ze stresem.

Jednocześnie zdaniem S. Kakati i C. Goswami (2019, s. 87; 91-93) nikt nie jest urodzonym oszustem, to sytuacja i otoczenie motywuje człowieka do bycia nim, a zachowanie i stosunek do konkretnej sytuacji jednostki lub grupy oraz ich uczciwość odgrywają kluczową rolę w występowaniu nadużyć. Autorzy ci zbudowali koncepcyjny model przedstawiający popełnianie nadużyć przez menedżerów, który rozpoczyna się od indywidualnej presji i presji środowiska biznesowego (przedsiębiorstwa). Do czynników indywidualnych zaliczono: korzyści osobiste, trudności finansowe, hazard, narkotyki, alkohol, naturalną nieuczciwość, osobistą reputację, presję ze strony innych, niezadowolenie z pracy, życie ponad stan. Do czynników presji środowiska biznesowego zaliczono presję finansową ze strony inwestorów i analityków, wysoką konkurencję na rynku, uczciwość osoby odpowiedzialnej za pracownika (menedżera), uzyskiwanie finansowania, osiąganie agresywnych celów. Menedżer spotykający się z presją indywidualną oraz środowiska biznesowego, ale posiadający wysoki poziom uczciwości osobistej, może wykorzystać okazję do popełnienia nadużycia. Z kolei menedżer o niskim poziomie uczciwości osobistej będzie szukał możliwości nadużycia lub stworzy je. W modelu wskazano, że menedżer o wysokiej uczciwości nie popełniłby żadnego nadużycia, ale zgłosiłby odkrytą okazję swojemu przełożonemu. Menedżer o niskim poziomie uczciwości popełni nadużycie, do którego znalazł okazję i zracjonalizuje je. Najsilniejszy nacisk położony został więc na uczciwość menedżera.

Ciekawe wyniki badań zaprezentowali też S. Ramamoorti, D.E. Morrison i J.W. Koletar w 2009 r. (za: Kakati i Goswami, 2019, s. 87), zgodnie z którymi typowy pracownik dokonujący nadużyć jest przedstawiany jako „first-time offender”, a więc osoba dokonująca nadużyć po raz pierwszy. Osoba ta jest charakteryzowana jako będący w średnim wieku, wysoko wykształcony, zaufany pracownik, na odpowiedzialnym stanowisku i/ lub uważany za dobrego

obywatela w społeczeństwie. Ci sami autorzy wskazali, że istnieją dwa rodzaje pracowników dokonujących nadużyć tj. przypadkowi oszuści (ang. *Accidental Fraudsters*) i drapieżnicy (ang. *Predators*). Przypadkowy oszust jest uważany za dobrą, przestrzegającą prawa osobę, która w normalnych okolicznościach nigdy nie rozważyłaby kradzieży, nie złamałaby przestępczego prawa ani nie skrzywdziłaby innych. Drugiej grupie pracowników wystarczy wyłącznie okazja, by zostali zmotywowani do dokonania nadużycia. Jednocześnie O.A. Sorunke (2016, s. 163) na podstawie swoich badań dowiódł, że osoby o niskiej etyce osobistej są bardziej pociągane do chciwości niż osoby o wysokiej etyce osobistej, które prawdopodobnie nie popełnią nadużycia, nawet gdy będą w potrzebie lub pod presją. U osób o niskiej etyce presje i potrzeby są w znacznej mierze motywowane chciwością. Osoby te, zdeterminowane do popełnienia nadużycia, często mogą szukać współpracy (w ramach organizacji lub poza nią, szczególnie w przypadku nadużyć na dużą skalę lub długoterminowych).

Ponadto wskazuje się, że w przypadku nadużyć realizowanych przez pracowników niższych szczebli, częściej posiadają one charakter niższej szkodliwości, nie wpływając tym samym na trwałość przedsiębiorstwa (Ergin i Erturan, 2019, s. 37). Pomimo takiego stanu, nadużyć tych nie należy lekceważyć, ponieważ przyzwolenie na „drobne” nadużycie toruje drogę większym, co więcej, może powodować wzrost skłonności do nadużyć u innych pracowników, stając się nieodzowną cechą kultury organizacyjnej. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez A. Schuchtera i M. Levi (2016, s. 1) na wszystkie elementy trójkąta nadużyć wpływ posiada kultura organizacyjna.

Natomiast badania P. Bonny’ego, Goode’a i D. Lacey’a (2015, s. 461-462) zwróciły uwagę na płeć nadużywających pracowników i wykazały, że więcej nadużyć przypisywano kobietom niż mężczyznom (choć inne badania w tym zakresie częściej wskazują na mężczyzn), zwłaszcza w branży bankowej. Jednocześnie wartość przestępstwa była około czterokrotnie wyższa w przypadku mężczyzn niż kobiet. Podobnych wyników dowiodła K. Holtfreter (2008, s. 57), skupiająca się na organizacjach non profit, dodatkowo wykazała, że jeśli chodzi o staż pracy i czas trwania nadużycia, to nastąpił w przybliżeniu równy podział według płci. Z kolei badania autorstwa S.R. Jelavic i M. Glamuziny (2021, s. 11-12) uwzględniające podział na zachowania dewiacyjne organizacyjne (związane z produkcją i majątkiem) i interpersonalne (związane z osobistą agresją wobec współpracowników i pomówieniami, przrzucaniem winy) dowiodły, że występuje statystycznie istotna różnica w zachowaniach dewiacyjnych interpersonalnych

ze względu na płeć, tj. respondenci płci męskiej są bardziej podatni na dewiacyjne zachowania interpersonalne w miejscu pracy niż kobiety. Natomiast nie stwierdzono istotnej statystycznie różnicy w zakresie zachowań dewiacyjnych organizacyjnych, a także przy uwzględnieniu wieku badanych pracowników.

Jedne z nowszych badań podkreślają z kolei, że nadużycia są problemem u zbiegu jednostki (pracownika) i całej organizacji (Morales, Gendron i Guénin-Paracini, 2014, s. 178). Równocześnie większość nadużyć, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach, dokonywana jest przez długoletnich i zaufanych pracowników – posiadają oni wiedzę o uchybieniach, błędach czy brakach w przedsiębiorstwie, stąd łatwiej jest im dokonać nadużycia i ukryć jego ślady (por. Hess i Cottrell, 2016, s. 16).

Wskazuje się również, że nadużycia są bardziej prawdopodobne w firmach o słabym systemie kontroli wewnętrznej, słabym bezpieczeństwie majątku firmy lub niejasnych zasadach dotyczących dopuszczalnego zachowania (Huang i in., 2017, s. 1345). Z drugiej strony kontrola i nadzór pracowników ze strony przełożonych mogą być źródłem nieetycznych zachowań pracowników. Badania podkreślają, że nadużycie nadzoru i kontroli nad pracownikami zwiększają dewiacyjne zachowania organizacyjne podwładnych. Nadużycie to może przejawiać się w wyśmiewaniu, deprecjonowaniu, poniżaniu czy zastraszaniu pracowników przez przełożonych. Zgodnie z teorią wymiany społecznej i normy wzajemności takie zachowanie ze strony menedżera może powodować chęć zemsty i odwetu w zamian za traktowanie. Doświadczanie nadużyć nadzorczych sprawia, że podwładni częściej rozwijają negatywną wzajemność w postaci zachowań dewiacyjnych, ale równocześnie mogą one wpływać na zachowania pracowników poza miejscem pracy i szkodzić zaspokajaniu podstawowych potrzeb (por. Liu i in., 2018).

Natomiast, jak wynika z badań Y. Lou i M. Wang (2009, s. 75), oszustwa sprawozdań finansowych (a więc z kategorii nieprawdziwych informacji) są pozytywnie skorelowane z większą presją finansową przedsiębiorstwa lub przełożonego, wzrostem liczby złożonych transakcji, wątpliwą uczciwością menedżerów oraz pogorszeniem relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jej audytorem, które to pogorszenie prowadzi do częstych zmian biegłych rewidentów. Z kolei wielkość przedsiębiorstwa posiada ujemną korelację z występującymi nadużyciami w sferze sprawozdań finansowych. Inne wyniki badań, którego autorami są E. Goldman i S.L. Slezak (2006, s. 621-622) wskazują, że również wynagrodzenie,

które oparte jest na wynikach, może wpływać na chęć zgłaszania błędnych wyników finansowych przedsiębiorstwa. Innym czynnikiem zwiększającym ryzyko nadużyć pracowniczych jest dokonywanie złożonych transakcji i transakcji z podmiotami powiązanymi oraz złożona struktura organizacyjna. Podobne wyniki uzyskano, poddając badaniu spółki notowane na giełdzie indyjskiej w latach 2013-2015. Zgodnie z nimi przedsiębiorstwa, w których wykryto nadużycia, posiadały większą presję na stabilność finansową, dźwignię finansową i cele finansowe, mniejszą liczbę niezależnych zleceniodawców i więcej należności od podmiotów powiązanych oraz cechowały się częstszymi zmianami audytorów (por. Fitri, Syukur i Justisa, 2019).

Omawiając problem nadużyć pracowniczych i okoliczności mających wpływ na ich występowanie, nie sposób pominąć także kwestii zmieniających się pracowników i trendów dotyczących zarządzania nimi, z którymi związane jest ryzyko nadużyć pracowniczych. Tu warto przywołać raport Deloitte „Global Human Capital Trends 2019”, który już w tytule zawiera fundamentalny trend, któremu muszą poddać przedsiębiorstwa – człowiek w centrum uwagi (por. Deloitte, 2019). To podkreśla, jak ważną rolę odgrywają pracownicy w organizacjach, którzy powinni stać się centrum strategii biznesowej. Jednocześnie również sytuacje kryzysowe, do której zalicza się pandemię COVID-19, wpływają na sposób zarządzania pracownikami (por. Deloitte, 2021).

Jednym ze współczesnych trendów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest różnorodność pracowników i zarządzanie nią (por. McKinsey & Company, 2020). Różnorodność pracowników wynika nie tylko z odmiennej narodowości, pochodzenia etnicznego, płci, ale również wieku, niepełnosprawności, cech osobowości, wykształcenia czy wreszcie zajmowanego stanowiska w organizacji i długości okresu zatrudnienia (por. Senichev, 2013, s. 338). W większym lub mniejszym zakresie jest ona widoczna w każdym przedsiębiorstwie, stąd znaczenie zdobywa wdrażanie koncepcji zarządzania różnorodnością. Koncepcja ta powstała w drugiej dekadzie XX wieku i opiera się na przekonaniu, że różnorodnością można i należy zarządzać, przynosząc tym samym korzyść dla innych (Robbins, 2001, s. 24). Jest odpowiedzią na rosnące zróżnicowanie pracowników, rynków, struktur rynkowych, klientów czy produktów, dla potrzeb których są one kreowane. Mimo iż istotą tej koncepcji można wywodzić z polityki równych szans, to wskazuje się, że zarządzanie różnorodnością dąży do uzyskania korzyści poprzez stosowanie polityk, praktyk i narzędzi

w obszarach realizacji funkcji personalnej w zakresie rekrutacji, selekcji, szkoleń, rozwoju, wynagrodzeń, które eliminują postawy dyskryminacyjne i pozwalają na tworzenie kultury organizacyjnej, gdzie każdy pracownik jest sobie równy (Śmiałek-Liszczynska, 2018, s. 170).

Wewnętrzny wymiar różnorodności przejawia się m.in. w wieku pracowników, a ten z kolei wskazuje na pokolenie, do którego zalicza się dany pracownik. Aktualnie na rynku pracy obecni są przedstawiciele trzech pokoleń: baby-boomers (urodzeni w latach 1950-1964), pokolenia X (urodzeni w latach 1965-1979) oraz pokolenia Y (urodzeni w latach 1980-1995), zwanego milenialsami. Najstarsi pracownicy realizują najczęściej model kariery, według którego zatrudnieni są przez większą część swojej aktywności zawodowej w jednym miejscu pracy. Z kolei przedstawiciele młodszych pokoleń coraz częściej zmieniają swoich pracodawców (Jurek, 2014, s. 44), stąd rosnąca popularność zjawiska zwanego jako job hopping. Długość stażu pracy w danej organizacji (nie zawsze powiązana z wiekiem pracowników, choć należy uwzględnić wspomniane tendencje) może mieć wpływ na ryzyko nadużyć pracowniczych, co podkreślają m.in. wyniki badań ACFE – pracownicy z dłuższym stażem dokonali nadużyć (zgodnie z ostatnim badaniem) dwa razy więcej niż pozostali pracownicy (Association of Certified Fraud Examiners 2020, s. 39; Association of Certified Fraud Examiners, 2018). Należy także zwrócić uwagę, że milleniarsi silniej cenią wartości moralne związane z nadużyciami niż menedżerowie z pokolenia baby-boomers, jednak w mniejszym stopniu niż menedżerowie z pokolenia X (Weber, 2017, s. 517).

Kolejnym zauważalnym trendem, będącym konsekwencją globalizacji i przeobrażeń rynku pracy, jest problem prekariatu (por. Kelly, 2022). Prekariatem określa się grupę społeczną cierpiącą na brak bezpieczeństwa związanego z pracą (Standing, 2014, s. 43). Wskazany brak bezpieczeństwa wynika przede wszystkim z powszechności elastycznych form pracy cechujących się niestabilnością i niepełnowymiarowością, ale i ma swoje źródło w elastyczności miejsca pracy (por. Skowron-Mielnik i Wojtkowiak, 2021). Grupę prekariatu tworzą nie tylko osoby z dłuższym stażem na rynku pracy, ale też osoby podejmujące pierwsze prace, którym oferuje się umowy cywilnoprawne pozbawione m.in. płatnych urlopów czy stałych godzin pracy oraz osoby bezrobotne lub pracujące w szarej strefie. Choć statystycznie to pracownicy o dłuższym stażu pracy w przedsiębiorstwie częściej dokonują nadużyć (na co zwracano uwagę wcześniej), to również tym pozbawionym bezpieczeństwa zatrudnienia



(związanym też z brakiem utożsamiania się z przedsiębiorstwem) może nie zależeć na postawie zgodnej z oczekiwaniami pracodawcy.

Do trendów można zaliczyć pandemię COVID-19, która w Europie rozpoczęła się od końca 2019 r., choć jej wpływ nie jest jeszcze do końca znany. Jednak na pewno nie był on obojętny dla gospodarek światowych oraz dla społeczeństwa. Przez przewodniczącą organizacji Transparency International D.F. Rubio pandemia określana jest nie tylko jako kryzys zdrowotny i ekonomiczny, ale również korupcyjny (Transparency International, b.d.). Kryzys ten wprowadził wiele zmian, ograniczeń, w tym przyczynił się do wzrostu popularności pracy zdalnej. W związku z tym modyfikacji mogą ulec pewne rodzaje nadużyć, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa m.in. ze względu na brak możliwości sprawowania bezpośredniej, osobistej kontroli nad pracownikami.

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez EY w kwietniu 2020 r. wśród pracowników różnych szczebli w sześciu krajach najsilniej dotkniętych pandemią COVID-19 (Chiny, Niemcy, Indie, Włochy, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone), pandemia ta stanowiła zagrożenie dla etycznego prowadzenia działalności w przedsiębiorstwach. Większość pracowników pozostawała skłonna do nieuczciwych działań w celu osiągnięcia osobistych korzyści i tendencja ta była coraz silniej wzmacniana. Również ponad połowa pracowników przyznała, że w czasie gwałtownych zmian i kryzysu utrzymanie standardów etycznych stanowi ważne wyzwanie, a jeden na pięciu pracowników wskazał, że uczciwe postępowanie w przedsiębiorstwach ulegnie pomniejszeniu w wyniku pandemii (EY, 2020, s. 2; 9).

Podobny wydzźwięk prezentują badania przeprowadzone przez Kroll (2019, s. 13). Respondenci, którymi byli menedżerowie wyższego szczebla, zapytani o najbardziej niepokojące zagrożenia w ciągu najbliższych pięciu lat zwracali uwagę na poważny kryzys finansowy - 69% badanych, z czego 35% zaznaczyło, że jest bardzo zaniepokojonych tym zagrożeniem. To oczywiście silnie wpływa na jedno z uwarunkowań popełniania nadużyć przez pracowników.

Ponadto, jak wynika z badań ACFE dotyczących wpływu światowej recesji z lat 2008-2010 na nadużycia pracownicze w Stanach Zjednoczonych, w czasie kryzysu miał miejsce wzrost liczby nadużyć pracowniczych, w tym przede wszystkim wzrosły defraudacje. Wykazano, że w tym okresie 50% organizacji utrzymała poziom wydatków na kontrole wewnętrzne, a 39% zwiększyło wydatki na kontrole detektywistyczne lub prewencyjne (Steffee, 2009, s. 17).

Również jeden z największych koncernów zbrojeniowych na świecie Raytheon Company, prowadząc analizę największych rodzajów ryzyka nadużyć pracowniczych w branży w związku ze światowym kryzysem, wskazał, iż kluczowym ryzykiem była kradzież lub sprzedaż zastrzeżonych, niejawnych lub poufnych informacji przez pracowników lub osoby zewnętrzne (np. własność intelektualna, informacje o pracownikach). Na drugim miejscu znalazło się celowe stosowanie stronniczości kierownictwa lub manipulowanie znaczącymi szacunkami, lub wynikami finansowymi (Svare, 2009, s. 34). Także po ustaniu kryzysu przedsiębiorcy wykazywali, że wpływ ryzyka wystąpienia nadużyć ze strony pracowników na działalność był zwiększony (Stanciu, 2012, s. 79).

Należy więc zauważyć, że kryzys może powodować chęć utrzymania dobrych wyników na poziomie sprzed recesji, co może zwiększyć nadużycia w zakresie sprawozdawczości finansowej. Pogorszeniu ulec mogą również prywatne budżety pracowników w związku obniżeniem etatu, zmniejszeniu wynagrodzenia i innych skutków kryzysu, zachęcając pracowników do działań dewiacyjnych. Dodatkowo rozluźnieniu może ulec kontrola wewnętrzna spowodowana masowymi zwolnieniami pracowników, co jeszcze silniej może wpłynąć na wzrost nadużyć pracowniczych (Bishop i Hydoski, 2010, s. 25). Równocześnie podkreśla się, że liczba przypadków nadużyć rośnie głównie z powodu światowego kryzysu finansowego i późniejszej recesji gospodarczej (Vousinas, 2019, s. 373). Dlatego też radzenie sobie z nadużyciami pracowniczymi, które mogą dotknąć wszystkich aspektów działalności przedsiębiorstwa jest niezwykle istotne, zwłaszcza w czasach kryzysu.

Podsumowanie powyższych rozważań zawarto w tabeli nr 1. Uporządkowanie to i charakterystyka uwarunkowań powinna poszerzyć spojrzenie na samo zagadnienie nadużyć – próba „zapanowania” nad nimi musi bowiem obejmować nie tylko zwalczanie samych nadużyć czy bezpośrednich przyczyn, ale również szersze motywy ich występowania czy później łagodzenia ich skutków. Takie działanie wydaje się zgodne z ogólnymi zasadami zarządzania ryzykiem, a więc także ryzykiem nadużyć pracowniczych.

**Tabela 1. Podsumowanie koncepcji i badań wyjaśniających występowanie nadużyć pracowniczych**

Teorie/ badania	Nazwa	Przykład czynników wpływających na występowanie nadużyć pracowniczych
Biologiczne	teoria Lomborso	budowa ciała (czaszki)
	współczesne badania	geny, środowisko prenatalne, hormony, choroby
Psychologiczne	teoria pasychoanalizy S. Freuda	nieświadomione popędy, kompensacyjny sposób rozładowywania podświadomych konfliktów
	teoria rozwoju psychospołecznego E.H. Eriksona	przeciwstawne tendencje i dążenia, przyjęcie negatywnej tożsamości w procesie jej kształtowania się pod wpływem środowiska
	teoria społecznego uczenia się zachowań agresywnych A. Bandury	wyuczone zachowania – obserwacja zachowań innych i zetknięcie się z sytuacją dewiacyjną
	teoria osobowości H. Eysencka	cechy człowieka: wyższy poziom ekstrawersji i neurotyczności
	teoria osobowości przestępczej S. Yochelsona i S. Samenowa	kombinacja zaburzeń myślowych i lęków
	teoria H. Tocha	wyuczone zachowanie, dostrzeżenie przemocy jako sposobu na osiągnięcie celów
Socjologiczne	teoria R.K. Mertona	przystosowanie do struktury społecznej i reakcja na określone warunki
	teoria zróżnicowanych powiązań E. Sutherlanda	wyuczone zachowanie, proces komunikowania się z innymi
	teoria kontroli T. Hirschiego	brak kontroli lub więzi społecznych
Nadzoru korporacyjnego	teoria agencji M. Jensena i W. Mecklinga	relacja agent-pryncypała i niezgodność interesów pomiędzy nimi
Związane z pracownikiem i miejscem pracy	trójkąt nadużyć D. Cresseya	okazja, racjonalizacja, presja
	modyfikacje trójkąta nadużyć (m.in. diament nadużyć, model Goldmana, model MICE, trójkąt działania nadużyć, nowy trójkąt nadużyć, pięciokąt nadużyć, gąszcz nadużyć, model PICOIR, model SCORE)	możliwości sprzyjające (zdolności, okoliczności), osobista chciwość i pozbawienie praw pracowniczych, motywacja, uczciwość osobista, szanse, etyka osobista, regulacje prawne

Teorie/ badania	Nazwa	Przykład czynników wpływających na występowanie nadużyć pracowniczych
	skala oszustw M. Albrechta, W.S. Howe i K. Romney	siły nacisku, możliwości i uczciwości osobistej
	badania J.P. Hollingera i R.C. Clarka	warunki pracy
	badania D.T. Wolfe'a i D.R. Hermanson	zajmowane stanowisko, wysoki poziom inteligencji, silne ego, siła oddziaływania na innych, radzenie sobie ze stresem
	badania A. Schuchtera i M. Levi	kultura organizacyjna
	model popełniania nadużyć S. Kakati i C. Goswami	presja indywidualna (m.in. trudności finansowe, hazard, alkohol, naturalna nieuczciwość) i środowiska biznesowego (presja finansowa ze strony interesariuszy, wysoka konkurencja na rynku)
	badania S. Ramamoortiego, D.E. Morrisona i J.W. Koletara	wysokie wykształcenie pracownika, posiadanie zaufania pracodawcy, odpowiedzialne stanowisko pracy
	badania S. Sorunke	niska etyka osobista
	badania P. Bonny'ego, Goode'a i D. Lacey'a; K. Holtfreter; S. Rasic Jelavic i M. Glamuziny	płeć (w zależności od badań kobiety lub mężczyźni)
	badania S. Huanga, C. Liny, A. Chiu, D.C. Yena	słaby system kontroli wewnętrznej i bezpieczeństwa majątku, niejasne zasady zachowania
	zachowania kontrproduktywne Ł. Baki	stresory w pracy (m.in. konflikty interpersonalne, ograniczenia organizacyjne, mobbing, niepewność pracy)
	Model 3 Sił Anomii Pracowniczej D. Ambroziaka i M. Maja	środowisko, zachowanie człowieka, zarządzanie
Przestępczość białych kołnierzyków	teoria E.H. Sutherlanda	zajmowane stanowisko (pracownicy umysłowi)
	badania J. Cohena, Y. Dinga, C. Lesage'a i H. Stolowego	oczekiwania interesariuszy, posiadanie udziałów w podmiocie, uzależnienie wynagrodzeń od wyników, konkurencyjność lub nasycenie rynku, pozyskanie finansowania w celu zapewnienia konkurencyjności
	badania P. Bonny'ego, S. Goode'a i D. Lacey'a	życie ponad możliwości, hazard
Inne	współczesne trendy ZZL	różnorodność pracowników, prekariat, pandemia COVID-19 (kryzys)

Źródło: Opracowanie własne.

### **1.3. Znaczenie ryzyka personalnego w przedsiębiorstwie**

Dokonując charakterystyki wspomnianych nadużyć pracowniczych, nie sposób mówić o nich w oderwaniu od samego ryzyka ich występowania. Przed opisem procesu zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych warto uporządkować zagadnienie w szerszym zakresie – ryzyka personalnego. Poniżej scharakteryzowano ryzyko personalne oraz dokonano próby jego klasyfikacji. Rozważania poprzedzono przedstawieniem samego zagadnienia ryzyka.

Ryzyko występuje zarówno w życiu codziennym człowieka, jak i wiąże się z działalnością każdego przedsiębiorstwa. Pomimo iż towarzyszy ludzkości od samego początku, to nie tylko ekonomiści, ale i przedsiębiorcy zainteresowali się nim dopiero w drugiej połowie XX wieku. Największy wzrost piśmiennictwa naukowego w tym obszarze miał miejsce w ostatnich dziesięcioleciach XX wieku, kiedy to swój rozkwit przeżywał rynek instrumentów pochodnych silnie powiązanych z ryzykiem i zarządzaniem nim. Jednak pierwsze wzmianki o istnieniu ryzyka pochodzą z traktatów ekonomicznych, choć zawarte w nich podejście do ryzyka różniło się od dzisiejszego, a prekursorzy nauk społecznych wspominali o ryzyku w powiązaniu z zyskiem przedsiębiorcy i jego zasadnością. Jak wskazywał w XIV wieku Khaldun (za: Staniec i Klimczak, 2015, s. 11-12), będący arabskim myślicielem, handel był pewnego rodzaju hazardem, jednak o naturze legalnej. Rozszerzenie ryzyka poza działalność handlową, obejmując również działalność wytwórczą, można odnaleźć w pracach A. Smitha i D. Ricardo, którzy uważali ryzyko za nieodłączny element przedsiębiorczości. W pracach tych trudno jednak doszukać się zarządzania ryzykiem, a samo ryzyko postrzegane było wyłącznie w kategorii kosztu prowadzenia działalności, którego obniżanie było tożsame ze zwiększaniem zysku. Fundamentalną pracę dotyczącą zjawiska ryzyka przedstawił F. Knight w 1921 r., kiedy to opublikowana została jego książka *„Risk, Uncertainty and Profit”*. W publikacji tej przedstawione zostały pojęcia ryzyka i niepewności, które, jako zjawiska, wpływały na decyzje ekonomiczne ludności, co było przedmiotem szczegółowej analizy. W publikacjach F. Knighta przedsiębiorca jawił się jako osoba wyspecjalizowana w podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności, a przedsiębiorstwo, jako instytucja, zmniejszająca niepewność poprzez: konsolidację niepewnych decyzji w jednostce, specjalizację w procesie podejmowania decyzji w wybranym obszarze, kontrolę przyszłości poprzez kreowanie rynków oraz wzrost mocy przewidywania (Staniec i Klimczak, 2015, s. 11-12). Definiując z kolei ryzyko, F. Knight twierdził, że jest to mierzalna niepewność. Pomimo upływu stulecia od fundamentalnej publikacji, do

dnia dzisiejszego ze względu na brak jednorodności „tworu”, jakim jest ryzyko, wielu autorów podkreśla, iż nie ma możliwości podania jednej i uniwersalnej definicji ryzyka (Adamska, 2009, s. 11; Bober, 2019, s. 57), choć jednocześnie autorzy zajmujący się ryzykiem podzielają stanowisko, że ryzyka nie należy utożsamiać z niepewnością (Noga i Noga 2019, s. 16). Większość z nich podkreśla, że oba pojęcia są ściśle powiązane (Lipka 2002, s. 20). Zarówno ryzyko, jak i niepewność towarzyszą każdej działalności i każdej podejmowanej decyzji. M. Thlon (2013, s. 26) grupuje definicje ryzyka na cztery kategorie według:

- efektów ryzyka – ryzyko to odchylenie od wartości oczekiwanej od założonego celu,
- miar probabilistycznych lub statystycznych – ryzyko to mierzalne prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzenia,
- źródeł powstania ryzyka – źródłem ryzyka jest niedokładność lub niekompletność informacji,
- kategorii decyzji podejmowanych przy realizacji celów – ryzyko związane jest z przyszłymi wydarzeniami lub wynikami decyzji, podejmowane decyzje mogą prowadzić zarówno do strat, jak i zysków.

W ramach ryzyka wskazuje się, że istnieje jego wąskie i szerokie ujęcie. Pierwsze z nich powiązane jest z aspektem finansowym. W tym zakresie D. Murphy (za: Woźniak, 2018, s. 45) definiuje ryzyko jako niebezpieczeństwo wystąpienia strat, które można uznać za podstawę do wartościowania zasobów organizacji – wraz ze wzrostem wartości zasobów, zwiększa się strata spowodowana utratą ich, rośnie tym samym ryzyko. Wspomniane wąskie ujęcie ryzyka ujmuje w pragmatyczny sposób problem, jakim jest zarządzanie ryzykiem i jest adaptowane do kwantyfikowalnych kategorii zasobów organizacji. Może być ono zawodne w przypadku tych zasobów, których nie można zmierzyć lub które są trudno mierzalne. Ponadto podejście to podkreśla możliwe straty silnie powiązane z ryzykiem. Odmienny obraz wyłania się z szerokiego ujęcia ryzyka, które podkreśla, iż ryzykiem jest każde zjawisko wpływające na zdolność do osiągnięcia celów. Pomimo iż ujęcie to również sprowadza się do wymiaru finansowego, to nie jest z nim związane w bezpośredni sposób. Na wyszczególnioną zdolność osiągnięcia celów wpływ mogą mieć takie zjawiska, jak wzrost cen surowców, utrata kluczowych klientów czy zmiana regulacji w danym obszarze działania. Jednocześnie podkreśla się, że szerokie ujęcie ryzyka umożliwia postrzeganie go zarówno w kategorii zagrożenia, jak i szansy (Woźniak, 2018, s. 45-46).

Wąskie ujęcie ryzyka silnie powiązane jest z negatywną koncepcją ryzyka (podejściem do ryzyka), szerokie z kolei z koncepcją neutralną, zwaną również uniwersalną (por. Woźniak, 2018, s. 46). Negatywna koncepcja ryzyka traktuje ryzyko w kategorii zagrożenia. Ryzykiem jest istnienie możliwości poniesienia straty, szkody lub niezrealizowania się celu działania – ryzyko oznacza więc możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu. W koncepcji neutralnej ryzyko traktowane jest zarówno jako zagrożenie, jak i szansa. Występuje w przypadku, gdy nie jest znany wynik działania, który może być gorszy lub lepszy od spodziewanego wyniku – ryzyko oznacza możliwość uzyskania efektu różniącego się od oczekiwanego (Jajuga, 2019, s. 17). Choć podkreśla się, że menedżerowie w obecnych czasach muszą częściej postrzegać ryzyko jako szansę i potencjał do wykorzystania określonych warunków rynkowych na rozwój oraz inspirację do wyszukiwania nowych strategii rozwoju czy też rozwoju postaw przedsiębiorczych organizacji i innowacji (Dobiegała-Korona, 2016, s. 24), to w przypadku ryzyka nadużyć pracowniczych, zrealizowanie się tego ryzyka posiada negatywne skutki, jest zagrożeniem normalnej działalności przedsiębiorstwa. Dlatego powinno być rozpatrywane w ramach negatywnej koncepcji ryzyka, równocześnie, podobnie jak w przypadku szerokiego ujęcia ryzyka, skutki zrealizowania się tego ryzyka będą sprowadzały się do wymiaru finansowego także pośrednio.

Przybliżając istotę ryzyka, konieczne jest wskazanie szczegółowych klasyfikacji ryzyka związanego z działalnością przedsiębiorstw, które pozwalają na dokładniejszą identyfikację źródeł ryzyka czy też właściwy dobór metod radzenia sobie z danym ryzykiem (Thlon, 2013, s. 28). W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji w tym zakresie. Część z nich ukazano w tabeli nr 2.

**Tabela 2. Klasyfikacja ryzyka uwzględniająca różne kryteria podziału**

Kryterium podziału	Rodzaj ryzyka	Charakterystyka ryzyka
Czynniki kształtujące ryzyko	Specyficzne (wewnętrzne)	Związane z obszarem działania przedsiębiorstwa, możliwe do kontrolowania, np. płynność finansowa, konkurencja, dostępność surowców.
	Systematyczne (zewnętrzne)	Związane z otoczeniem przedsiębiorstwa, bez możliwości wpływu na nie, np. erupcja wulkanu, bezrobocie, inflacja.

Kryterium podziału	Rodzaj ryzyka	Charakterystyka ryzyka
Możliwość kwantyfikacji skutków	Finansowe	Wpływające bezpośrednio na wynik finansowy przedsiębiorstwa i powiązane z nieoczekiwanymi zmianami przepływów pieniężnych. Ryzyko to przez K. Jajugę (2019, s. 26) jest dzielone na kredytowe, płynności, rynkowe, prawne, biznesu, operacyjne i wydarzeń.
	Niefinansowe	Powiązane z podejmowaniem decyzji, niewpływających bezpośrednio na wynik finansowy przedsiębiorstwa, jednak ich konsekwencje mogą mieć wymierny charakter.
Osiągnięcie celu operacyjnego	Oszustwa	Dotyczące zarówno pracowników, jak i innych interesariuszy (np. kooperantów).
	Dot. zatrudnienia i BHP	Związane ze sposobem zatrudniania pracowników oraz zapewnienia im bezpieczeństwa warunków pracy.
	Transparentności	Związane z zasadami współpracy z klientami, legalnością oprogramowania oraz dokonywanymi operacjami na rachunkach bankowych.
	Szkód zasobów materialnych	Dotyczące możliwości wystąpienia trzęsienia ziemi, aktów terroryzmu.
	Ciągłości działania	Dotyczące możliwości wystąpienia awarii maszyn, urządzeń, sprzętu informatycznego.
	Zarządzania	Związane z błędami w realizacji zadań przez pracowników i kontrahentów.
Dotyczące sektora przedsiębiorstw (klasyfikacja zaproponowana przez A. Socik)	Biznesowe	Związane z nieosiągnięciem planowanych wyników finansowych przedsiębiorstwa w efekcie podjętych decyzji lub wpływu otoczenia, w którym ono funkcjonuje, np. ryzyko wejścia do nowego sektora rynkowego.
	Kredytowe	Dotyczące niewywiązania się partnera transakcji ze zobowiązań.
	Rynkowe	Związane z oddziaływaniem zmienności cen na rynku finansowym.
	Operacyjne	Związane z błędami w systemach informatycznych, błędami pracowników, brakiem właściwej kontroli wewnętrznej oraz zdarzeniami zewnętrznymi.
Dotyczące sektora przedsiębiorstw (klasyfikacja zaproponowana przez J. Bizoń-Górecką)	Reputacji	Dotyczące utraty wizerunku bez względu na czynniki, które go spowodowały.
	Zarządzania	Związane z szerokim spektrum ryzyka, począwszy od ryzyka makroekonomicznego i prawnego, a skończywszy na zagrożeniach powiązanych z konkurentami.
	Finansowe	Dotyczące podejmowanych decyzji posiadających bezpośredni wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.



Kryterium podziału	Rodzaj ryzyka	Charakterystyka ryzyka
	Organizacji	Związane z błędami w harmonizacji procesów oraz zakłóceniami ciągłości działania.
	Technologii	Dotyczące zagrożeń powiązanych ze wszystkimi aspektami technicznymi prowadzonej działalności.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Jajuga, 2019, s. 26; Skrzypek za: Noga i Noga, 2019, s. 18-19; Thlon, 2013, s. 28-33).

Umiejscawiając zarządzanie ryzykiem personalnym na powyższej klasyfikacji, należy szukać go przede wszystkim w klasyfikacji dotyczącej czynników ryzyka i ich źródeł – sami pracownicy mogą stanowić źródło ryzyka wewnętrznego (Lipka, 2002, s. 21). Równocześnie ich działania mogą także przyczynić się do powstania wielu ryzyk mieszczących się w pozostałych klasyfikacjach, a nawet ryzyka zewnętrznego – np. z powodu zaniechania. Szerokość zagadnienia wymaga zatem jego dalszego uporządkowania.

Problematyka ryzyka personalnego (nazywanego też kadrowym) jest złożona, ponieważ mieści się na pograniczu dwóch dyscyplin, jakimi są zarządzanie ryzykiem i zarządzanie zasobami ludzkimi (Lipka, 2002, s. 10). Jednocześnie zaliczana jest do jednych z najstąbiej rozpoznanych problemów w teorii i praktyce zarządzania (Bombiak, 2018, s. 43; Czerska i Rutka, 2016, s. 22), pomimo że ryzyko to powinno być uznawane za podstawowy obszar generujący ryzyko dla całej organizacji, a umiejętność zarządzania nim traktowana jako podstawowe wyzwanie współczesnych organizacji (Jurczak, 2016, s. 135; 141). Również M. Gołębowski (2019, s. 53) na podstawie przeprowadzonych analiz wskazuje, że zarządzanie ryzykiem personalnym, obok m.in. parametryzacji i wirtualizacji funkcji personalnej, jest jednym z najważniejszych współcześnie wyzwań dla zarządzających w obszarze projektowania i realizacji wspomnianej funkcji. Aby w pełni móc wyjaśnić istotę ryzyka kadrowego i zarządzania nim, przytoczono kilka ujęć definicyjnych.

Jak wskazuje A. Lipka (2002, s. 24) przyczyna powstania ryzyka personalnego w organizacji wynika z błędów popełnionych w procesie zarządzania personelem. W swojej definicji ryzyka personalnego zaznacza, że jest ono rodzajem ryzyka mikroorganizacyjnego i mikrospołecznego – związanego z systemem społecznym organizacji. Ryzyko personalne powiązane jest z angażowaniem się w warunkach niepewności w działania związane z personelem, które mogą zakończyć się niepowodzeniem. Definicja ta związana jest z postrzeganiem tego rodzaju ryzyka w ramach koncepcji neutralnej. Jednocześnie podkreśla się, że podstawowymi źródłami

ryzyka personalnego są warunki otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, style i sposoby podejmowania decyzji dotyczących zasobów ludzkich oraz cechy podmiotów decyzyjnych (Lipka, 2002, s. 27).

Odmienny punkt widzenia na ryzyko personalne, bazujący na negatywnej koncepcji ryzyka, posiadają P. Bochniarz i K. Gugąła (2005, s. 98), którzy uważają, że ryzyko personalne może być spowodowane przez pojedynczego pracownika oraz system zarządzania personelem. Wskazują oni, że ryzyko personalne to ryzyko strat finansowych wynikających z niedoskonałości ludzi (m.in. z błędów wynikających w niewystarczającego poziomu wiedzy, umiejętności czy predyspozycji, a także ze świadomego łamania prawa lub regulacji wewnątrzorganizacyjnych) oraz z niedoskonałości procesów zarządzania ludźmi.

Podobnie negatywne ujęcie ryzyka wybrzmiewa z definicji ryzyka personalnego zaproponowanej przez M. Czerską i R. Rutkę. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez tych autorów ryzyko personalne to funkcja prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych przez organizację decyzji personalnych (subiektywnych i wymuszonych warunkami) oraz skali negatywnych skutków zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. W przypadku takiego rozumienia ryzyka personalnego odejście pracownika traktowane będzie jako niekorzystne zdarzenie spowodowane decyzjami organizacji (Czerska i Rutka, 2016, s. 23).

Ryzyko personalne może być więc związane z konsekwencjami działań i decyzji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi lub traktowane jako ryzyko czynnika ludzkiego, które związane jest z cechami, kompetencjami oraz zachowaniami pracowników będących fundamentalnymi źródłami ryzyka. Rozpatrywane z tej drugiej perspektywy można je podzielić na ryzyko (Jurczak, 2016, s. 142):

- niewłaściwej liczby kapitału ludzkiego (deficyt lub nadmiar),
- nadkompetencji kapitału ludzkiego (nadwyżki kwalifikacyjne pracowników),
- luk kompetencyjnych (niewłaściwe lub zbyt niskie kompetencje pracowników),
- bezpieczeństwa informacji i wiedzy, do których dostęp posiadają pracownicy (ryzyko wypływu informacji i wiedzy z przedsiębiorstwa),
- błędu ludzkiego.

Ostatnie ryzyko często dzielone jest również na ryzyko błędów nieintencjonalnych, wśród którego wymienia się błędy przeoczenia (wynikające z nieuwagi) i błędy wykonawcze

(wynikające z niewiedzy) oraz ryzyko celowych błędów popełnianych przez pracowników. Jak wskazują badania przeprowadzone wśród słowackich przedsiębiorstw, większość organizacji zdaje sobie sprawę z błędów ludzkich i związanych z nimi zagrożeń, ale nie uważa ich za najważniejsze. Przedsiębiorstwa są głównie świadome błędów pracowników, ale nie zwracają wystarczającej uwagi na błędy popełniane przez menedżerów, przy czym za główną przyczynę ludzkiego błędu uważane są niewystarczające kwalifikacje pracowników (Hudakova i Lahuta, 2020, s. 142; 144).

Warto także wskazać na klasyfikację ryzyka zaproponowaną przez A. Lipkę (2002, s. 53-90), która dotyczy ryzyka specyficznego powiązanego z funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi i wymienia ryzyko:

- niedostosowania popytu i podaży pracy przejawiające się brakiem właściwych kandydatów na stanowiskach pracy, którego składową jest ryzyko związane z cyklem życia zasobów ludzkich; ryzyko to można zmniejszyć korzystając z analiz rynku czy wykorzystując leasing pracowników;
- doboru pracowników (selekcyjne) niosące ze sobą szanse i zagrożenia wynikające z faktu zatrudnienia danej osoby, z którym silnie powiązane jest ryzyko wystąpienia patologicznych zachowań;
- podziału ról związane z nienależytym wypełnianiem zadań przypisanych do danego stanowiska pracy ze względu na niewłaściwy podział przejawiający się niedopasowaniem wymagań pracy do kwalifikacji pracownika, związane jest również z prawdopodobieństwem nagłego odejścia pracownika zajmującego kluczowe stanowisko w organizacji;
- oceniania (ewaluacyjne) związane z procesem powstawania, formułowania i wyrażania opinii w zakresie cech osobowościowych pracowników, ich zachowań w pracy oraz uzyskiwanych rezultatów;
- inwestowania w rozwój pracowników, które związane jest z cząstkowymi rodzajami ryzyka, takimi jak m.in. ryzyko: powstania luk w wiedzy i doświadczeniach, braku chęci do rozwoju, niezgodności portfela klasyfikacji pracowników ze strategią organizacji, nieznalesienia kandydatów do awansu, braku zwrotów nakładów w kapitał ludzki, odpływu pracowników, niewłaściwej realizacji działań rozwojowych;

- motywacyjne związane z podejmowanym świadomie oddziaływaniem na pracowników, niezależnie od celu tego oddziaływania, ale także związane z konsekwencjami nieodpowiedniego wyboru narzędzi motywacji;
- zwalniania (derekrutacyjne), do składowych tego ryzyka zalicza się ryzyko: niezrealizowania celów derekrutacji, nieosiągnięcia założonego tempa zwolnień i wzrostu ekonomicznych i pozaekonomicznych kosztów derekrutacji; dotyczy nie tylko działań przedsiębiorstwa zorientowanych na zmniejszanie stanu zatrudnienia, ale również opuszczania organizacji przez pracownika lub przejście przez niego do innej komórki organizacyjnej. Z ryzykiem tym silnie powiązane jest ryzyko utraty wiedzy.

Wyróżnia się też różne rodzaje ryzyka niespecyficznego, do których można zaliczyć (por. Kermani i in., 2021; Lipka, 2002, s. 91-120) ryzyko:

- trudności w organizacyjnym komunikowaniu się związane z elementami procesu wymiany informacji, takimi jak kanał i środki wymiany informacji, bariery w komunikowaniu się, ale także język i emocje towarzyszące podczas komunikacji; z ryzykiem tym ściśle związane jest ryzyko logistyczne i efektywnościowe;
- różnic kulturowych, które może być rozpatrywane jako szansa lub zagrożenie i dotyczyć pojedynczego pracownika wpasowującego się w odmienne dla niego wartości, normy i zachowania, ale także może dotyczyć różnych, łączących się przedsiębiorstw tworzących kulturowy monolit lub może być związane ze współistnieniem kulturowym;
- konfliktu, który również może nieść ze sobą pozytywne dla przedsiębiorstwa skutki; ryzyko to zależne jest od stopnia spełnienia potrzeb pracowników, typów ich osobowości, zdolności jednostki do rozpoznania dominującej kultury organizacyjnej i umiejętności dostosowania się do niej;
- władzy w organizacji powiązane z możliwością ukształtowania się niewłaściwych interakcji – takich, które nie zapewnią odpowiedniego wpływania na zachowania innych osób lub utrzymywania ich w zależności;
- braku akceptacji rozwiązań dotyczące działań o charakterze operacyjnym (np. wdrożenie nowego systemu informatycznego) oraz strategicznym (np. restrukturyzacja przedsiębiorstwa, fuzja);

- formalizacji wpływające korzystnie na zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa pracowników znających reguły „gry” organizacyjnej, stosowanie jednak zbyt sztywnych zakresów regulacji ogranicza elastyczność przedsiębiorstwa i wpływa na niedostosowanie się do aktualnej sytuacji<sup>3</sup>;
- logistyczne związane z funkcjonowaniem łańcuchów logistycznych będące przejawem ryzyka zarządzania; cząstkowe ryzyka logistyczne w zarządzaniu zasobami ludzkimi dotyczą jakości działań personalnych, czasu ich realizacji oraz kosztów, które są ze sobą ściśle powiązane;
- niespójności (niekoherencji), które może dotyczyć braku spójności strategii i kultury organizacyjnej, ale również funkcji w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak rekrutacja i selekcja, rozwój pracowników, ocenianie, wynagradzanie czy zwalnianie;
- efektywnościowe wyrażające prawdopodobieństwo, że relacje pomiędzy efektami oceny a nakładami na nią nie ukształtują się korzystnie; ryzyko to zawiera w sobie ryzyko logistyczne;
- personalnych zdarzeń losowych (biometryczne) przejawiające się odejściem z przedsiębiorstwa pracownika wynikające z wystąpienia określonych okoliczności (np. śmierć pracownika) lub niemożliwością wykonywania pracy w krótszej lub dłuższej perspektywie (np. z powodu wypadku pracownika);
- niedostatecznej ochrony danych personalnych dotyczących wszystkich danych, jakie pozostawiają w przedsiębiorstwie pracownicy i potencjalni kandydaci począwszy od procesu rekrutacji, kończąc na procesie derekrutacji, ale także danych kontrahentów (por. Cunningham, Jones i Dreschler, 2018, s. 5-16).

Uwzględniając powyższe rodzaje ryzyka, należy podkreślić, iż istnieje mnogość ryzyka związanego z zarządzaniem zasobami ludzkimi i samymi pracownikami. Do niewymienionych bezpośrednio rodzajów ryzyka, ściśle związanych z pracownikami zalicza się również ryzyko występowania zachowań patologicznych pracowników np. defraudacje, kradzieże i inne

---

<sup>3</sup> Ryzyko to powiązane jest z paradoksem elastyczności i sformalizowania, wskazujące, że z jednej strony strategia zarządzania zasobami ludzkimi wymaga elastycznego podejścia do procedur, z drugiej strony konieczne są jasno określone procedury na poszczególnych etapach zarządzania zasobami ludzkimi (np. rekrutacji, motywowania). Zatem preferowanym działaniem będzie wypracowanie technik służących realizacji strategii i celów przedsiębiorstwa, przy zachowaniu elastycznego i zdolnego do reagowania na zmiany systemu organizacyjnego (Gierszewska, 2001, s. 36).

dysfunkcje personalne (Pauch, 2018, s. 21), o rodzajach których wspomniano we wcześniejszych częściach pracy. Co istotne, badania przeprowadzone na przełomie 2019 r. i 2020 r. w sektorze MŚP w Polsce wskazało, że najistotniejszym rodzajem ryzyka, z którym borykają się przedsiębiorstwa w Polsce, jest właśnie ryzyko personalne (obok ryzyka prawnego, finansowego, rynkowego, strategicznego i operacyjnego). Ryzyko to związane jest z jednej strony z brakiem wykwalifikowanej kadry, a z drugiej strony z negatywnym wpływem czynnika ludzkiego na przedsiębiorstwo (Dankiewicz, Ostrowska-Dankiewicz i Bulut, 2020, s. 520). Podobne wyniki uzyskano, badając w 2020 r. przedsiębiorstwa w sektorze MŚP w Czechach i na Słowacji. Zgodnie z wynikami tych badań ryzyko personalne postrzega się jako najistotniejsze ryzyko biznesowe w obu krajach, mimo że jego intensywność jest umiarkowana i nie ma dużego negatywnego wpływu na działalność MŚP. Pomimo to nadal posiada istotny wpływ na segment MŚP w tych krajach i prowadzoną przez przedsiębiorstwa działalność (Kotaskova i in., 2020, s. 203).

Podsumowując i podążając za podejściem P. Cheesea (2016, s. 324), to ludzie są głównym źródłem ryzyka w przedsiębiorstwie, poczynając od podejmowanych decyzji, zachowań, które wykazują, po posiadane umiejętności i doświadczenie. Niemożliwe jest oczywiście jego całkowite wyeliminowanie, a jedynie jego ograniczanie przez zwiększanie zasobu posiadanej wiedzy i budowanie systemów właściwego rozpoznawania i redukowania możliwych negatywnych konsekwencji (Radomska, 2017, s. 12). Dlatego też niezbędne do długoterminowego przetrwania i stabilności jest skuteczne i efektywne zarządzanie ryzykiem personalnym, jak i ryzykiem nadużyć pracowniczych będących jego częścią.

#### **1.4. Proces zarządzania ryzykiem**

Pracownicy traktowani jako zasób przedsiębiorstwa z pewnością są zasobem niezwykle zmiennym, czułym na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, często wymagającym elastycznych warunków i dostosowywania się pracodawcy. Nie oznacza to, że nie można mierzyć ich działania, cech, a w szczególności ryzyka związanego z ich postępowaniem. Łącząc zatem zagadnienia nadużyć pracowniczych oraz ryzyka, należy scharakteryzować bliżej zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych – choć rozważania te poprzedzone zostaną przedstawieniem różnych podejść do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach.

Zarządzanie ryzykiem wywodzące się z koncepcji tzw. bezpiecznego zarządzania i ubezpieczeń zostało podejmowane przez praktykę gospodarczą oraz naukę o zarządzaniu już

w latach 40-tych i 50-tych XX wieku, choć początkowo stanowiło część zarządzania ubezpieczeniami i odnosiło się do ryzyka dającego się ubezpieczyć. W ujęciu tym ograniczano zakres ryzyka do sytuacji wywoływanych ryzykiem czystym, które uznaje się za ubezpieczalne. Jednak już w latach 60-tych i 70-tych XX wieku ubezpieczenie stało się jednym z instrumentów zarządzania ryzykiem, a samo zarządzanie zaczęto postrzegać znacznie szerzej, dostrzegając w nim również elementy pozytywne. Jako pierwsze całościowy system zarządzania ryzykiem wdrażały banki i instytucje finansowe, i to właśnie na potrzeby tych podmiotów instytucje nadzorcze zaczęły opracowywać regulacje związane z metodami i standardami zarządzania ryzykiem. W sektorze przedsiębiorstw niefinansowych rozwój koncepcji zarządzania ryzykiem wynikał z takich czynników, jak globalizacja, nowe technologie, konkurencja, deregulacja i otwarcie nowych, dotychczas chronionych rynków. Silne zainteresowanie koncepcją zarządzania ryzykiem datuje się na początek XXI wieku na skutek globalnych wydarzeń społecznych – zamachów terrorystycznych oraz problemów rynków finansowych w 2008 r. pociągających za sobą kryzys finansowy oraz działań dużych korporacji np. Enron, o którym wspomniano wcześniej. Zjawiska te wpłynęły na zmianę podejścia do zarządzania ryzykiem w większości rozwiniętych krajów na świecie, znajdując odzwierciedlenie zarówno w strategiach przedsiębiorstw, jak i w krajowych oraz międzynarodowych regulacjach. Tym samym zarządzanie ryzykiem stało się strategiczną umiejętnością współczesnych przedsiębiorstw i obejmowało nie tylko zarządzanie ubezpieczeniami, ale również zarządzanie ryzykiem politycznym, kredytowym, zarządzaniem kryzysowym, ciągłością działania, ryzykiem projektów i aktywności w zakresie fuzji i przejęć, a z czasem też ryzyko o charakterze strategicznym i operacyjnym (Buła, 2015, s. 19; 49-51; Thlon, 2012, s. 41).

Odnosząc się do celu zarządzania ryzykiem, T.T. Kaczmarek (2010, s. 128-129) podkreśla, że jest nim poprawa wyników finansowych przedsiębiorstwa oraz zapewnienie takich warunków, by przedsiębiorstwo nie ponosiło strat wyższych niż te nieuniknione. Związane jest to z faktem, że zarządzanie to proces podlegający stałym zmianom w czasie, dlatego też przedsiębiorstwa powinny ograniczać ryzyko i optymalnie zabezpieczyć się przed jego negatywnymi skutkami. Równocześnie ze względu na interdyscyplinarność pojęcia zarządzania ryzykiem T.T. Kaczmarek podkreśla, że jest to logicznie uporządkowany zbiór reguł i zasad, który jest stosowany w sposób jednolity i stały w odniesieniu do ryzyka związanego z prowadzoną działalnością.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na podejścia przedsiębiorstw do zarządzania ryzykiem, wśród których wymienia się podejście (Buła, 2015, s. 56):

- tradycyjne (rozproszone, silosowe),
- systemowe,
- zintegrowane.

W pierwszym ze wskazanych podejść zarządzanie ryzykiem realizowane jest w sposób wybiórczy i odnosi się do wybranych obszarów działalności przedsiębiorstwa, wybranych rodzajów ryzyka oraz opiera się na kilku lub jednej jednostce funkcjonalnej. Przedsiębiorstwa, stosując podejście tradycyjne, zwane również silosowym podejściem do zarządzania ryzykiem, koncentrują się na określonych obszarach działalności i cedują funkcje zarządcze na wybrane ze struktury organizacyjnej jednostki. Jednocześnie jednostki te realizują proces zarządzania ryzykiem w sposób niezależny od siebie, skupiając się nad ryzykiem specyficznym dla danego obszaru działalności. Najczęściej proces zarządzania ryzykiem dotyczy więc najistotniejszych dla przedsiębiorstwa z punktu widzenia profilu działalności funkcji oraz zakresu zadań, a ryzyko postrzegane jest jako zjawisko negatywne. W związku z tym zarządzanie nim dąży do eliminacji zagrożeń, monitorowania odchyleń od stanu oczekiwanego oraz minimalizacji strat (Buła, 2015, s. 56).

Podejście systemowe do zarządzania ryzyka jest bardziej zaawansowaną formą w porównaniu do podejścia tradycyjnego. Polityka przedsiębiorstwa w odniesieniu do ryzyka jest w zróżnicowanym stopniu i zakresie uwzględniona w strategii, a samo zarządzanie ryzykiem służy monitorowaniu wdrażania jej. Identyfikacja ryzyka zachodzi na różnych poziomach jednostek organizacyjnych i dotyczy najczęściej wiodących obszarów działalności przedsiębiorstwa. Równocześnie informacje odnoszące się do poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa są agregowane, czemu sprzyja utworzone w strukturze organizacyjnej stanowisko funkcyjne lub dedykowana struktura zarządzania ryzykiem. Wskazana jednostka organizacyjna odpowiada za gromadzenie i analizowanie danych na temat zidentyfikowanych rodzajów ryzyka oraz odpowiada za raportowanie informacji na wyższe szczeble zarządzania, a także przedstawianie rekomendacji co do potencjalnych rozwiązań. Kluczowe decyzje w zakresie zarządzania ryzykiem podejmowane są na najwyższych stanowiskach w strukturze organizacyjnej, wobec czego świadomość zarządzania ryzykiem wśród ogółu pracowników nie jest powszechna. W podejściu systemowym do zarządzania ryzykiem można więc mówić



o odrębnym podsystemie zarządzania ryzykiem, który jednak nie jest w pełni zintegrowany z systemem zarządczym przedsiębiorstwa, dlatego też można go uznać za odrębny obszar funkcjonalny. Pozwala to na sprawne wychwytywanie zagrożeń i ich eliminację lub przeciwdziałanie negatywnym skutkom (Buła, 2015, s. 57-58). Podobnie więc jak w podejściu rozproszonym do zarządzania ryzykiem, podejście systemowe podkreśla negatywny stosunek do ryzyka.

Odmienne wygląda to w podejściu zintegrowanym do zarządzania ryzykiem prezentowanym przez P. Bułę (2015, s. 58-61), który uważa, że zarządzanie ryzykiem powinno być kompleksowe i zintegrowane ze strategią przedsiębiorstwa, a jego celem jest nie tylko eliminacja lub minimalizacja negatywnych skutków ryzyka, ale również poszukiwanie nowych wyzwań rozwojowych. W podejściu tym wskazana kompleksowość przejawia się w uwzględnieniu wszystkich zidentyfikowanych rodzajów ryzyka i wzajemnych relacji oraz powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy nimi. Inną cechą jest całościowość, a więc konieczność współdziałania wszystkich komórek organizacyjnych i wszystkich szczebli zarządzania. Zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem odnosi się także do wszystkich zasobów organizacji, zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym, i jest procesem ustrukturyzowanym, przejawiającym się określeniem struktur zarządczych w hierarchii przedsiębiorstwa i przypisaniu im obszarów ryzyka oraz odpowiedzialności. W tym zakresie K. Krzakiewicz (2013, s. 138) zalicza zintegrowane całościowe zarządzanie ryzykiem (nazywane też kompleksowym lub strategicznym zarządzaniem ryzykiem) do nowego paradygmatu zarządzania ryzykiem, które cechuje się również ciągłym zarządzaniem ryzykiem oraz rozpatrywaniem wszystkich typów ryzyka i możliwości oddziaływania na nie.

Na zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem zwracają uwagę także T.J. Bishop i F. Hydoski (2010, s. 114-115), jednak autorzy ci utożsamiają podejście z koncepcją Enterprise Risk Management (ERM) (podobnie, jak np. Bednarek, 2018, s. 317), co należy uznać za poprawne<sup>4</sup>, ponieważ ERM skupia się na całościowym ujęciu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie i można go wyjaśnić jako (Bishop i Hydoski, 2010, s. 115):

- niekończący się proces obejmujący całe przedsiębiorstwo, realizowany przez pracowników na każdym szczeblu organizacyjnym,

---

<sup>4</sup> Przykładowo, P. Buła traktuje ERM jako odrębną koncepcję zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa (por. Buła, 2015, s. 73).

- stosowany w całym przedsiębiorstwie przez wszystkie jednostki i szczeble zarządzania, obejmując ogólnofirmowe portfolio obszarów ryzyka,
- stworzony do identyfikacji zdarzeń negatywnie wpływających na przedsiębiorstwo oraz do zarządzania ryzykiem w granicach tolerancji przedsiębiorstwa,
- pozwala na zapewnienie poczucia bezpieczeństwa menedżerom, kierownikom oraz radzie nadzorczej,
- przystosowany do osiągania wyznaczonych celów w jednej lub wielu powiązanych kategoriach,
- wykorzystywany w planowaniu strategii,
- wspiera decydentów w procesie podejmowania decyzji.

Jednocześnie skuteczne wdrożenie strategii ERM wiąże się z dostarczeniem narzędzi w każdym obszarze przedsiębiorstwa, które pozwalają na identyfikację, szacowanie i raportowanie poziomu kontroli kluczowych rodzajów ryzyka.

Z kolei W. Rogowski (2011), określając współczesne podejście do zarządzania ryzykiem, wskazuje, że:

- samo ryzyko staje się odrębnym i niezależnym produktem, które może stać się obiektem transakcji handlowej,
- ryzyko traktowane jest jako istotne źródło generowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa – koncentracja na uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej poprzez wzrost wartości przedsiębiorstwa i umiejętne zarządzanie ryzykiem,
- przywiązywana jest duża waga do transferu ryzyka,
- ma miejsce dążenie do integracji ryzyka – zarządzania całościowym ryzykiem przedsiębiorstwa,
- istnieje konieczność wykorzystania sformalizowanych metod, systemów i nowoczesnego oprogramowania.

Zarządzanie całościowym ryzykiem przedsiębiorstwa czy też zintegrowanym lub kompleksowym staje się ważnym elementem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Wsparciem w tym zakresie mogą być sformalizowane metody oraz systemy, które od kilkadziesiąt lat są rozpoznane w praktyce gospodarczej. Najczęściej określa się je jako metodyki zarządzania ryzykiem, które przedstawiane są w ramach standardów czy też

struktur ramowych. Do najpopularniejszych z nich można zaliczyć (Buła, 2015, s. 73-74; Jajuga, 2019, s. 25):

- brytyjski standard zarządzania ryzykiem FERMA, który został stworzony w 2002 r. przez The Institute of Risk Management, The Association of Insurance and Risk Managers oraz ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector, a następnie został przyjęty przez Federation of European Risk Management Associations;
- amerykański standard zarządzania ryzykiem Enterprise Risk Management Integrated Framework COSO II opracowany przez Committee of Sponsoring Organisations (COSO) przyjęty w 2004 r.;
- australijski i nowozelandzki standard zarządzania ryzykiem AS/NZS 4360:2004 opracowany również w 2004 r.;
- standard ISO 31000:2009 ukazujący podejście Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej, które zostało opublikowane w 2009 r. i dotyczy metody szacowania ryzyka, kolejna wersja tego standardu została opublikowana w 2018 r., w którym przedstawiono zasady i wytyczne.

Pomimo iż każde z podejść określa sposób zarządzania przedsiębiorstwem bazujący na ryzyku, które może mieć skutki zarówno negatywne, jak i pozytywne, i przedstawia kluczowe zasady oraz metody zarządzania ryzykiem, to różnią się one między sobą, także stopniem szczegółowości. Dlatego też w tabeli nr 3 zawarto zbiorcze podsumowanie wskazanych standardów, kładąc nacisk na etapy procesu zarządzania ryzykiem.

**Tabela 3. Standardy zintegrowanego zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa**

Atrybut	FERMA	COSO II	AS/NZS 4360:2004	ISO 31000
<b>Ogólne założenia</b>	Ogólny i uniwersalny standard możliwy do zastosowania w podmiotach o różnym profilu działalności i w różnych sektorach; zawiera odniesienia do norm ISO (ang. <i>International Organization for Standardization</i> ) i IEC (ang. <i>International Electrotechnical Commission</i> ).	Silnie powiązany ze standardem COSO I odnoszącym się do kontroli wewnętrznej oraz regulacjami SOX <sup>5</sup> , najczęściej wdrażany przez większe podmioty, głównie podmioty publiczne, jednak możliwy do zastosowania we wszystkich organizacjach.	Standard możliwy do wdrożenia przez podmioty o różnym profilu działalności i w różnych sektorach.	Zawiera ogólne zasady i wytyczne, które mogą być stosowane we wszystkich organizacjach, ponieważ nie są one specyficzne dla konkretnej branży czy sektora. Uzupełnieniem jest norma ISO 31010, w której wskazano techniki oceny ryzyka.
<b>Podejście do ryzyka</b>	Wyróżnia pozytywny i negatywny aspekt ryzyka z naciskiem na ten drugi.	Wyróżnia pozytywny i negatywny aspekt ryzyka w odniesieniu do zdarzeń; zdarzenia o skutkach negatywnych oznaczają ryzyko, a te o pozytywnych mogą być szansą lub niwelować skutki negatywnych.	Wyróżnia pozytywny i negatywny aspekt ryzyka ze wskazaniem potencjalnych korzyści i strat.	Wyróżnia ryzyka pozytywne, negatywne lub jedno i drugie; ryzyko może odnosić się, tworzyć lub skutkować szansami i zagrożeniami.
<b>Definicja ryzyka</b>	Kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków.	Zdarzenia o negatywnych skutkach oznaczają ryzyko, które może nie pozwolić na tworzenie wartości lub zniszczyć istniejącą wartość. Zdarzenia o pozytywnych skutkach mogą	Możliwość wystąpienia zdarzenia, które ma wpływ na działalność i doprowadza do powstania straty lub zysku, mierzonego z punktu widzenia prawdopodobieństwa wystąpienia i konsekwencji.	Wpływ niepewności na cele przedsiębiorstwa.

<sup>5</sup> SOX - Ustawa Sarbanesa-Oxleya wprowadzona w 2002 r. regulująca praktyki finansowe i ład korporacyjny, i obejmująca przedsiębiorstwa notowane na rynkach kapitałowych kontrolowanych przez amerykański nadzór giełdowy.

Atrybut	FERMA	COSO II	AS/NZS 4360:2004	ISO 31000
		zniwelować konsekwencje negatywne lub stanowić szansę.		
<b>Definicja zarządzania ryzykiem</b>	Proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem, które towarzyszy jej działalności, w taki sposób, aby ta działalność (w poszczególnych dziedzinach i traktowana jako całość) przynosiła trwałe korzyści.	Realizowany przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa, uwzględniony w strategii i w całym przedsiębiorstwie proces mający na celu identyfikację potencjalnych zdarzeń, które mogą wywierać wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach i właściwe zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa.	Kultura, procesy i struktury, które są skierowane na realizacji korzyści przy jednoczesnym kontrolowaniu negatywnych skutków.	Skoordynowane działania mające na celu kierowanie i kontrolę przedsiębiorstwa w zakresie ryzyka. Celem zarządzania ryzykiem jest tworzenie i ochrona wartości, które także poprawia wydajność, zachęca do innowacji i wspiera osiągnięcie celów.
<b>Etapy procesu zarządzania ryzykiem</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cele strategiczne organizacji</li> <li>2. Ocena ryzyka, w tym: Analiza ryzyka (identyfikacja, opis i pomiar ryzyka); Ewaluacja ryzyka</li> <li>3. Informowanie o ryzyku (zagrożenia i szanse)</li> <li>4. Decyzje</li> <li>5. Postępowanie z ryzykiem</li> <li>6. Raportowanie o ryzyku</li> <li>7. Monitorowanie</li> </ol>	<p>Osiem powiązanych elementów:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Środowisko wewnętrzne</li> <li>2. Ustalenie celów</li> <li>3. Identyfikacja zdarzeń</li> <li>4. Ocena ryzyka</li> <li>5. Reakcja na wystąpienie ryzyka</li> <li>6. Działania kontrolne</li> <li>7. Informacja i komunikowanie się</li> <li>8. Monitorowanie</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ustalenie kontekstu (celów, interesariuszy, kryteriów, zdefiniowanie kluczowych elementów)</li> <li>2. Identyfikacja ryzyka</li> <li>3. Analiza ryzyka</li> <li>4. Ocena ryzyka</li> <li>5. Reakcja na ryzyko</li> </ol> <p>Wymienione etapy przenikają się z komunikacją i konsultacją oraz z monitorowaniem i recenzjami.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ustalenie kontekstu</li> <li>2. Identyfikacja ryzyka</li> <li>3. Analiza ryzyka</li> <li>4. Ewaluacja ryzyka</li> <li>5. Postępowanie z ryzykiem</li> <li>6. Rejestrowanie i raportowanie</li> </ol> <p>Wymienione etapy przenikają się z konsultacją i komunikacją oraz monitoringiem i recenzjami.</p>
<b>Identyfikacja ryzyka</b>	Standard traktuje identyfikację ryzyka jako część analizy	Identyfikacja ryzyka rozumiana jest jako analiza otoczenia	Identyfikacja ryzyka to określenie gdzie, kiedy,	Identyfikacja ryzyka rozumiana jako znalezienie, rozpoznanie i

Atrybut	FERMA	COSO II	AS/NZS 4360:2004	ISO 31000
	ryzyka, która obejmuje ponadto opis i pomiar ryzyka. Zaleca się przeprowadzanie identyfikacji w sposób metodyczny i umożliwiający zdefiniowanie wszystkich działań.	wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa, które mogą być źródłem zdarzeń o pozytywnych lub negatywnych skutkach wpływających na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa.	dłaczego i jak zdarzenia mogą zapobiec, pogorszyć, opóźnić lub wzmocnić osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Standard podkreśla konieczność systematyczności identyfikacji ryzyka bez względu na to, czy dane ryzyko znajduje się pod kontrolą organizacji, czy też nie.	opisanie rodzajów ryzyka, które mogą pomóc lub uniemożliwić przedsiębiorstwu osiągnięcie jego celów. Jej przejawem jest lista ryzyka oparta na zdarzeniach, których źródła znajdują się pod kontrolą przedsiębiorstwa oraz są poza nią.
<b>Analiza i ocena ryzyka</b>	W standardzie w skład oceny ryzyka wchodzi zarówno jego analiza, jak i identyfikacja, opis (ukazanie rodzajów ryzyka wraz z określeniem działań względem ryzyka), pomiar i ewaluacja ryzyka (porównanie szacunkowej wielkości ryzyka z przyjętymi kryteriami).	Analiza i ocena prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka. Ryzyko oceniane jest w podziale na ryzyko wewnętrzne i nieodłączne.	W standardzie analiza ryzyka jest jednym z etapów procesu, który polega na identyfikacji i ocenie istniejących kontroli, a także określaniu prawdopodobieństwa (poziomu) ryzyka. Analiza powinna uwzględniać zakres konsekwencji każdego ryzyka.	W standardzie ocena ryzyka rozumiana jest jako ogólny proces identyfikacji, analizy i oceny ryzyka, który powinien być przeprowadzany systematycznie, iteracyjnie i w oparciu o wiedzę i opinie interesariuszy.
<b>Pomiar ryzyka</b>	Określenie jego prawdopodobieństwa i możliwych konsekwencji. Pomiar może mieć charakter ilościowy, półilościowy i jakościowy oraz uwzględniać skutki negatywne i pozytywne.	Brak wskazań w standardzie dotyczących pomiaru ryzyka. Nawiązanie można znaleźć jedynie w części zawierającej ocenę ryzyka o sposobach reagowania na nie.	Pomiar ryzyka nie występuje jako odrębny etap w procesie zarządzania ryzykiem, chociaż w standardzie można znaleźć kryteria pomiaru i koncepcję akceptowalnego ryzyka.	W standardzie nie występują wskazówki dotyczące pomiaru ryzyka, chociaż element ten jest widoczny w analizie ryzyka, która obejmuje m.in. wskazanie źródeł ryzyka, konsekwencji, prawdopodobieństwa, sposobów i skuteczności kontroli.
<b>Reakcja na ryzyko</b>	W standardzie określana jako działanie względem ryzyka oznaczające wybór i wdrożenie środków	Standard wymienia następujące reakcje na ryzyko: unikanie, redukcja, dzielenie i akceptacja ryzyka.	W standardzie znajdują się działania związane z ryzykiem w podziale na te o negatywnych (m.in. dzielenie się ryzykiem,	Wybór reakcji na ryzyko zależy od analizy kosztów i nakładów ich wdrażania w stosunku do uzyskiwanych korzyści. W

Atrybut	FERMA	COSO II	AS/NZS 4360:2004	ISO 31000
	<p>modyfikujących ryzyko. Do podstawowych działań zalicza się kontrolowanie/ ograniczanie ryzyka, unikanie, transfer ryzyka i finansowanie.</p>		<p>zachowanie ryzyka), jak i pozytywnych skutkach (m.in. dzielenie się szansą, zachowanie pozostałych możliwości). Podkreślono także, że dana reakcja musi być opłacalna, tj. należy przeprowadzać analizę kosztów i korzyści każdej z reakcji na ryzyko.</p>	<p>standardzie znajdują się następujące reakcje na ryzyko: unikanie ryzyka poprzez rezygnację z rozpoczęcia lub kontynuowania działalności powodującej to ryzyko, podejmowanie lub zwiększanie ryzyka w celu wykorzystania okazji, usunięcie źródła ryzyka, zmiana prawdopodobieństwa, zmiana konsekwencji, podział ryzyka (np. poprzez umowy, wykup ubezpieczenia), utrzymanie ryzyka na podstawie świadomej decyzji.</p>
<b>Raportowanie</b>	<p>Uwzględnienie sprawozdawczości wewnętrznej i zewnętrznej. W pierwszej z nich wyszczególnia się zakres informacji związanych z przebiegiem procesu zarządzania ryzykiem w odniesieniu do zarządu, jednostek organizacyjnych i poszczególnych pracowników. W sprawozdawczości zewnętrznej nacisk położony jest na okresowe informowanie akcjonariuszy (udziałowców) o zasadach zarządzania ryzykiem i ich</p>	<p>Raportowanie i komunikacja są następstwem reakcji na ryzyko i czynności kontrolnych.</p>	<p>Standard zaleca określenie planu komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi już na początkowym etapie procesu w odniesieniu do ryzyka i sposobu zarządzania nim w celu pełniejszego zrozumienia podstaw podejmowanych działań i decyzji.</p>	<p>Rejestrowany i raportowany za pomocą odpowiednich mechanizmów powinien być cały proces zarządzania ryzykiem oraz jego wyniki.</p>

Atrybut	FERMA	COSO II	AS/NZS 4360:2004	ISO 31000
	skuteczności w realizacji celów. Wskazuje również na zasady formalnej sprawozdawczości.			
<b>Monitorowanie procesu</b>	Podkreśla się konieczność stałego monitorowania, czy identyfikacja i ewaluacja ryzyka przebiega prawidłowo oraz czy organizacja wykorzystuje właściwe środki i rozwiązania. Zaleca się prowadzenie okresowego audytu zasad zarządzania ryzykiem i zgodności procesu z przyjętymi standardami oraz stałą analizę zarządzania ryzykiem pod kątem możliwości usprawnień. Proces monitorowania powinien potwierdzać, że przedsiębiorstwo stosuje właściwe mechanizmy kontrolne, a pracownicy rozumieją i wykorzystują obowiązujące procedury.	Wyróżnia się dwa rodzaje monitoringu: ciągły oraz ad hoc. W standardzie zawarto informacje o procesie obserwacji wraz z przedmiotowym i podmiotowym zakresem raportowania.	W standardzie podkreślono konieczność ciągłego monitorowania skuteczności wszystkich etapów procesu zarządzania ryzykiem i wyciągania wniosków. Wskazano, że należy monitorować ryzyko i skuteczność wykorzystywanych środków, aby upewnić się, że zmieniające się okoliczności nie zmieniają priorytetów.	Standard podkreśla, że monitorowanie i przegląd, jako zaplanowana część procesu zarządzania ryzykiem, powinny odbywać się na wszystkich etapach procesu zarządzania ryzykiem i powinny przyjmować formę bieżącego monitorowania oraz okresowego przeglądu zarządzania ryzykiem i jego wyników.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Broadleaf Capital International Pty Ltd., 2007, b.d.; Buła, 2015, s. 75-83; Dubiel, 2015, s. 485; The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, s. 6-9; Federation of European Risk Management Associations, b.d.; International Organization for Standardization ISO, b.d.; Wróblewski, 2018, s. 308-313).



Przedstawione standardy, pomimo różnic w sposobie podejścia do zarządzania ryzykiem, zakresie czy też wyróżnianych etapach tego procesu, nawiązują do koncepcji zintegrowanego zarządzania ryzykiem, które może wiązać się zarówno z zagrożeniami, jak i szansami. Aspekt ten nie będzie natomiast widoczny w procesie zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych, który zostanie przedstawiony w dalszej części. Ponadto, pomimo różnic w definiowaniu ryzyka i zarządzania nim, w tym zakresie każda definicja nawiązuje do celów organizacji i wpływu na przedsiębiorstwo. Z kolei sam proces zarządzania ryzykiem może przebiegać w odmienny sposób, w zależności od standardu, jednak w każdym z nich występuje:

- określenie kontekstu lub celów zarządzania ryzykiem i całego przedsiębiorstwa,
- identyfikacja ryzyka,
- ocena i/lub analiza ryzyka (pomiar ryzyka),
- reakcja na ryzyko,
- raportowanie (konsultacja, komunikacja),
- monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem.

Można zatem uznać, że powyższe etapy są uniwersalnym podejściem do zarządzania ryzykiem, w którym zaangażowane jest zarówno kierownictwo, jak i pracownicy, a opracowane standardy pozwalają na wykorzystywanie gotowych sposobów postępowania, umożliwiając tym samym efektywniejsze zarządzanie całościowym ryzykiem w przedsiębiorstwach.

Powyższe uporządkowania samego zarządzania ryzykiem i współczesnych standardów jego stosowania stanowi dobrą podstawę do zagłębienia się w problematykę zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych. Nawiązując jednak do problematyki pracy, warto także szerzej umiejscowić działania związane z zarządzaniem ryzykiem w ogóle działań monitorujących, kontrolujących czy korygujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa: zarządzanie ryzykiem jest współzależne zarówno z kontrolą wewnętrzną, jak i nadzorem korporacyjnym, na co silnie zwraca uwagę m.in. standard zarządzania ryzykiem COSO II, stąd popularność jego stosowania w publicznych korporacjach. Granice między pojęciami mogą czasami wydawać się dość rozmyte i nie zawsze jest jasne, czy zarządzanie ryzykiem jest działem kontroli wewnętrznej czy odwrotnie, ponadto powracającym tematem jest to, że zarządzanie ryzykiem jest integralną częścią procesu nadzoru korporacyjnego (McCrae i Balthazor, 2000, s. 35), który w szerszym znaczeniu może być rozumiany jako system

nadzorująco-kontrolujący sprawowany nad organizacją przez jej organy statutowe oraz interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Tak zdefiniowany nadzór korporacyjny obejmuje zasady i reguły postępowania, mechanizmy kontroli i nadzoru oraz regulacji odnoszących się do funkcjonowania organizacji oraz instytucje i organy mogące sprawować funkcje nadzorująco-kontrolujące i regulacyjne (Buła, 2015, s. 156). Podkreśla się jednak, że współcześnie systemy nadzoru korporacyjnego nadal silniej ukierunkowane są na sprawozdawczość i rewizję finansową, jednak znaczenia nabiera również uwzględnienie w tych systemach zarządzania ryzykiem (Buła, 2015, s. 204). Odnosząc się z kolei do systemu kontroli wewnętrznej, jest on rozumiany jako proces kontrolny realizowany przez zarząd przedsiębiorstwa, kadrę zarządzającą i pracowników w celu umożliwienia uzyskania efektywności i wydajności operacyjnej, wiarygodności sprawozdań finansowych oraz zgodności z przepisami prawa i innymi regulacjami (COSO I za: Nadolna 2009, s. 272). Rola systemu kontroli wewnętrznej znacząco wzrosła po skandalu Enronu w Stanach Zjednoczonych, które w efekcie uchwaliły ustawę SOX regulującą tworzenie i utrzymywanie systemów kontroli wewnętrznej przez graczy rynków finansowych. Stąd też termin ten najczęściej dotyczy korporacji i spółek publicznych, a zarządzanie ryzykiem jest często elementem składowym systemu kontroli wewnętrznej.

Uwzględniając powyższe, system zarządzania ryzykiem jest zdecydowanie częściej wdrażany w dużych przedsiębiorstwach, choć w literaturze przedmiotu podkreśla się, że pomimo popularności koncepcji zarządzania ryzykiem nadal przedsiębiorstwom, niezależnie od wielkości, brakuje wiedzy, zasobów i niezawodnych narzędzi wspierających zarządzanie ryzykiem (Ferreira i in. 2019, s. 78). Jest to niepokojący stan, zwłaszcza w kontekście sytuacji na świecie spowodowanej pandemią COVID-19, która uwypukliła potrzebę przygotowania się na niekorzystne sytuacje w przedsiębiorstwach. Dodatkowo organizacje zajmujące się zarządzaniem ryzykiem wskazują, że to właśnie stosowanie zarządzania ryzykiem może wpłynąć na gotowość przedsiębiorstw na wypadek kryzysu (Institute of Risk Management, 2021).

Warto przytoczyć tu ciekawe wyniki badań dotyczące przedsiębiorstw z sektora MŚP w Polsce, które w zdecydowanej większości identyfikują i oceniają ryzyko w sposób spontaniczny oraz nie zarządzają ryzykiem w sposób formalny (Dankiewicz i in., 2020, s. 526). Ponadto z badań przeprowadzonych w Polsce i na Słowacji wynika, że w małych i średnich

przedsiębiorstwach zarządzanie ryzykiem opracowane jest tylko częściowo. Przyczynę takiego stanu upatruje się w niewłaściwym nastawieniu menedżerów i właścicieli do ryzyka, ale również w braku wiedzy i praktycznego doświadczenia w tym zakresie (Havierníková, Okreglicka i Kordoš, 2019, s. 1). Jak podkreśla W. Jasiński (2013, s. 208), ocena ryzyka, rozumiana też jako analiza ryzyka, a więc jeden z etapów zarządzania ryzykiem, powinna stanowić praktyczny i wartościowy instrument dla menedżerów i właścicieli odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem oraz obszarami, w których mają one miejsce, a nie być wyłącznie instrumentem drugoplanowym. W jej zakresie powinny znaleźć się zarówno funkcje strategiczne przedsiębiorstwa, jak i poziom operacyjny obejmujący poszczególne komórki organizacyjne wraz ze stanowiskami pracy.

Podsumowując tę część rozważań, zauważyć zatem należy, że z jednej strony standardy zintegrowanego zarządzania ryzykiem wydają się być dobrze ukształtowane, a z drugiej strony praktyka ich stosowania nie jest wystarczająco rozpowszechniona, choć równocześnie wiele działań dotyczących ryzyka może być realizowanych przy okazji wykonywania innych działań z zakresu kontroli (jako funkcji zarządzania). To spostrzeżenie może być szczególnie istotne z perspektywy zarządzania ryzykiem personalnym, które (jak podkreślano wcześniej) jest niezwykle powszechne i jest aktywnym obszarem zainteresowania menedżerów, choć działania podejmowane przez przedsiębiorstwa czy samych menedżerów, nie zawsze są w ten sposób określane i organizowane. W dalszej części rozważań podjęto zatem próbę bliższej charakterystyki zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych.

### **1.5. Zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych**

W zarządzaniu ryzykiem zarówno kompleksowym, jak i tylko niesformalizowanym, nie sposób pominąć jednego z głównych źródeł ryzyka, jakim są pracownicy i którzy generują to ryzyko, stąd konieczność zarządzania tym obszarem. J. Jurczak (2016, s. 143) wskazuje, że zarządzanie ryzykiem personalnym polega na podejmowaniu działań o różnorodnym charakterze, których celem jest rozpoznanie, monitorowanie, ograniczanie oraz zabezpieczanie się przed jego negatywnymi skutkami w przyszłości. A. Lipka (2002, s. 163) z kolei definiuje ten proces jako określanie, pomiar oraz kontroling ryzyka personalnego, który umożliwia jego ograniczenie i/lub zabezpieczenie się przed jego implikacjami celem zapewnienia warunków realizacji polityki personalnej.

Jednocześnie A. Lipka (2002, s. 164-165) wyszczególnia etapy zarządzania ryzykiem personalnym, do których zalicza:

- przekształcanie niepewności dotyczącej personelu w podlegające kwantyfikacji ryzyko;
- określanie rodzaju ogólnej strategii zarządzania ryzykiem personalnym, wśród której można wymienić strategię impasywną (unikanie ryzyka), zachowawczą (ostrożne podejmowanie ryzyka) i ekspansywną (realizacja przedsięwzięć obarczonych ryzykiem, lecz mogących przynieść większe korzyści);
- antycypowanie i analizowanie ryzyka personalnego (określanie źródeł, identyfikacja rodzajów ryzyka cząstkowego, kwantyfikowanie ich i stworzenie na ich podstawie rankingu, ustalanie łącznego wpływu rodzajów ryzyka cząstkowego na całościowe ryzyko personalne przedsiębiorstwa);
- opracowanie ogólnych i szczegółowych sposobów redukcji ujemnych konsekwencji ryzyka wynikającego z przyjętej strategii zachowań wobec ryzyka;
- włączenie w system kontroli personalnego systemu kontroli ryzyka.

W etapach tych nie wyszczególniono sposobów postępowania wobec ryzyka wpływającego pozytywnie na przedsiębiorstwo, pomimo znajdowania się tego elementu w definicji zarządzania ryzykiem personalnym. Dlatego też można podkreślić, że etapy te mogłyby zostać wykorzystane w procesie zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych, również ze względu na wskazanie włączenia w kontroling personalny kontroli ryzyka związanego z pracownikami – choć ten wątek zostanie rozwinięty w dalszych częściach pracy.

Zarówno literatura przedmiotu, jak i praktyka gospodarcza zawiera wskazania dotyczące procesu zarządzania ryzykiem nadużyć, które jest różnie określane przez poszczególnych autorów. Najczęściej jest to proces zarządzania ryzykiem nadużyć, ale spotyka się też zasady oraz program zarządzania tym ryzykiem. W tabeli nr 4 dokonano uporządkowania najważniejszych podejść w tym zakresie.

**Tabela 4. Wybrane podejścia do zarządzania ryzykiem nadużyć**

Opracowanie	Zarządzanie ryzykiem nadużyć
Institute of Internal Auditors, American Institute of Certified Public Accountants, Association of Certified Fraud Examiners: Managing the Business Risk	Zasady zarządzania ryzykiem nadużyć <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan zarządzania ryzykiem nadużyć powinien być częścią struktury zarządzania organizacją (wraz ze sformułowanym programem określającym oczekiwania zarządu, rady nadzorczej czy kierowników najwyższych szczebli)</li> <li>2. Systematyczne dokonywanie oceny poziomu ryzyka nadużyć</li> </ol>

Opracowanie	Zarządzanie ryzykiem nadużyć
of Fraud: A Practical Guide (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Wdrażanie środków zapobiegawczych przeciwko głównym potencjalnym zagrożeniom w celu złagodzenia ich ewentualnych skutków</li> <li>4. Wdrażanie metod wykrywania nadużyć, w przypadku których zabraknie działań zapobiegawczych lub mogą być one zawodne</li> <li>5. Wdrożenie procesu raportowania dostarczającego informacji o nadużyciach wraz z podjęciem działań dochodzeniowych i naprawczych, zapewniających właściwe i terminowe zajęcie się danym nadużyciem</li> </ol> <p>Zarządzanie ryzykiem nadużyć powinno być ciągłym i aktywnym dopasowywaniem do zmieniającego się otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.</p>
M. Kutera (2008)	<p>System zarządzania ryzykiem nadużyć</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ogólna świadomość problemu u wszystkich pracowników</li> <li>2. Dobre zrozumienie zagadnienia poprzez przeprowadzanie szkoleń wśród pracowników w oparciu o wewnętrzne dokumenty, wskazując na ryzyko nadużyć</li> <li>3. Identyfikacja i pomiar ryzyka nadużyć, identyfikacja dokonywana przez menedżerów wyższego i niższego szczebla zarządzania, z kolei pomiar dokonywany przez każdego pracownika w odpowiednim obszarze, za który ponosi odpowiedzialność w całościowym systemie zarządzania ryzykiem nadużyć</li> <li>4. Dynamiczna prewencja umożliwiająca eliminowanie luk głównie przez wzmacnianie systemów kontrolnych</li> <li>5. Proaktywne wykrywanie poprzez ustalenie przez pracowników odpowiedniego sposobu funkcjonowania obszaru w przedsiębiorstwie, za który są odpowiedzialni wraz z poszukiwaniem przez nich niezgodności</li> <li>6. Działania dochodzeniowe jako tło całego procesu, realizowane przez wyznaczonych pracowników lub specjalistów zewnętrznych</li> <li>7. Korekta rozumiana jako wprowadzenie działań korygujących</li> </ol>
D. Torpey, M. Sherrod (2011)	<p>Program przeciwdziałania nadużyciom wraz z komponentami:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ustanowienie odpowiedniego tonu: kodeks etyki, polityka przeciwdziałania nadużyciom, komunikacja i szkolenia</li> <li>2. Działania proaktywne: ocena ryzyka nadużyć, nadzór i analiza kontroli</li> <li>3. Działania reaktywne: zaplanowanie reakcji na nadużycia</li> </ol> <p>Kluczową rolę dla powyższych komponentów odgrywa zaangażowanie kierownictwa i poczucie ich własności oraz odpowiedzialności.</p>
A. Chinniah (2015)	<p>Program zarządzania ryzykiem nadużyć (ang. <i>Fraud Risk Management</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalny program zarządzania ryzykiem nadużyć (zawierający kodeks etyczny poparty tonem z góry, jasny podział ról i obowiązków, szkolenia w zakresie świadomości nadużyć i raportowania dla wszystkich pracowników)</li> </ol>

Opracowanie	Zarządzanie ryzykiem nadużyć
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Kompleksowa ocena ryzyka nadużyć dotycząca potencjalnych zachęt i możliwości dokonania nadużyć oraz prawdopodobieństwa znaczenia każdego potencjalnego ryzyka</li> <li>3. Działania i kontrole mające na celu zapobieganie i wykrywanie nadużyć wraz z uwzględnieniem ryzyka nadużyć przy opracowywaniu planów audytu wewnętrznego</li> <li>4. Procesy dochodzenia potencjalnych nadużyć i działań naprawczych w przypadku konieczności</li> </ol>
D. Pauch (2018)	<p>Proces zarządzania ryzykiem nadużyć</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zdefiniowanie celów, którym nie może być całkowite wyeliminowanie ryzyka, a jedynie zapobieganie nadużyciom</li> <li>2. Określenie rodzajów ryzyka (identyfikacja) pozwalające na ustalenie największych zagrożeń</li> <li>3. Stworzenie strategii zarządzania ryzykiem, wśród której wymienia się strategię podjęcia, redukcji lub transferu ryzyka</li> <li>4. Wdrożenie strategii przejawiającej się przełożeniem jej na szczegółowe działania wraz z poinformowaniem pracowników i wdrożeniem rozwiązań informatycznych</li> <li>5. Monitorowanie poprzez wdrożenie procedur monitorujących wykonanie strategii i prowadzone przez pracowników operacyjnych oraz zarząd</li> <li>6. Usprawnianie mechanizmów poprzez stosowanie najlepszych praktyk i ciągłą informację zwrotną dla procesu usprawniania działań</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Chinniah, 2015, s. 4; The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants, i Association of Certified Fraud Examiners, 2008, s. 6; Kutera, 2008, s. 166; 175; Pauch 2018, s. 138-139; Torpey i Sherrod, 2011).

Bez względu na stosowanie sformułowań „systemu” czy też „programu” **zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych powinno być procesem rozumianym jako zbiór powiązanych ze sobą wzajemnie czynności, których celem jest osiągnięcie określonego rezultatu, jakim jest ograniczenie zrealizowania się ryzyka nadużyć dokonywanych przez pracowników.** W związku z różnymi koncepcjami (metodami) zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa (podejście zintegrowane) oraz zarządzania ryzykiem nadużyć, poniżej przedstawiono kluczowe elementy procesu zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych. Wyszczególnienie to będzie podstawą do dalszej identyfikacji narzędzi kontrolingu zorientowanych na zasoby ludzkie.



**Rysunek 3. Proces zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Cotton i in., 2016, s. XIII).

Tym samym należy zauważyć, że przedsiębiorstwa mają dowolność w zakresie projektowania procesu zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych, a wsparciem w tym zakresie mogą być wcześniej wskazane standardy zintegrowanego zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa, jak i opracowania w zakresie zarządzania ryzykiem nadużyć.

Natomiast T.J. Bishop i F. Hydoski (2010, s. 69), poza wdrożeniem procesu zarządzania ryzykiem nadużyć, proponują również jego udoskonalanie poprzez:

- zwiększenie kontroli ze strony organów nadzorczych,
- wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem nadużyć, którą powinna być osoba wybrana spośród kadry zarządzającej najwyższego szczebla,

- ustanowienie oficjalnej strategii przedsiębiorstwa w zakresie nadużyć,
- określenie celów zarządzania ryzykiem wraz ze wskaźnikami i okresowymi ocenami ich skuteczności,
- zharmonizowanie działań wszystkich działów w przedsiębiorstwie w celu uniknięcia powielania ich pracy, a także wykrycia obszarów, w których mogą wystąpić nadużycia,
- sformalizowanie ról i obszarów odpowiedzialności organów nadzorczych, komitetu audytu, zarządu, kadry zarządzającej i innych pracowników związanych z zarządzaniem ryzykiem nadużyć.

Dodatkowym elementem jest również oparcie procesu zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych na wszystkich dostępnych informacjach poddawanych analizie, co przyczyni się do prawidłowego i stabilnego funkcjonowania przedsiębiorstw (Ignaczak i Dyjasz, 2019, s. 27). Owa analiza powinna zawierać elementy prognostyczne i historyczne – te które miały znaczący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (Szejniuk, 2018, s. 56). Takie podejście wskazuje, że integralnym elementem procesu zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych mogą być działania kontrolingowe. Zawierają one zarówno czynności projektowania, symulacji, realizują zadania monitorowania czy oceny działania – także w zakresie problematyki kadrowej. Narzędzia kontrolingu mogą zatem wspierać zapobieganie, wykrywanie i analizę nadużyć pracowniczych.



## 2. Kontroling stosowany w obszarze zasobów ludzkich

Przedstawiając problematykę zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych, ujęto ją głównie z perspektywy kontroli i nadzoru – jako istotnych części funkcji personalnej. Elementy te posiadają nie tylko motywacyjny charakter, wpływając na ograniczanie ryzyka nadużyć, ale umożliwiają też weryfikację i potencjalne wykrywanie zrealizowanego się ryzyka. Podobne zastosowanie może mieć kontroling, którego jedną z funkcji jest kontrola. Równocześnie wykazana interdyscyplinarność problematyki nadużyć pracowniczych powoduje, że także pozostałe narzędzia kontrolingu (nie tylko kontrolingu personalnego) mogą być wykorzystywane do zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych. Stąd w poniższym rozdziale zaprezentowano kontroling ukazany z perspektywy kontroli i nadzoru (jako ważnych części zarządzania i funkcji personalnej), a ukazując funkcje, formy czy narzędzia kontrolingu, nie ograniczono się tylko do kontrolingu personalnego, ale również tych obszarów, w których dochodzi do ryzyka nadużyć pracowniczych.

Rozdział ten realizuje teoretyczne cele szczegółowe pracy, jakimi są powiązanie form i funkcji kontrolingu z zarządzaniem ryzykiem nadużyć pracowniczych oraz identyfikacja narzędzi kontrolingu stosowanych w obszarze zasobów ludzkich.

### 2.1. Kontrola i nadzór jako element funkcji personalnej w przedsiębiorstwie

Ryzyko nadużyć pracowniczych jest mocno powiązane z realizacją funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, a przede wszystkim z takimi jej elementami, jak nadzór i kontrola. Ze względu na to, że już samo pojęcie funkcji personalnej bywa różnie rozumiane, a nawet wykorzystywane i przy tym niedefiniowane, to równie często jest ono błędnie utożsamiane z takimi określeniami, jak zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie personelem czy też zarządzanie kadrami, co podkreśla niejednoznaczność pojęciową wyróżnionych terminów (por. Gołembski, 2019, s. 21-22; 28). Dlatego też w niniejszych rozważaniach, posłużono się definicją zaproponowaną przez M. Gołembskiego (2019, s. 41) wskazującego, że funkcja personalna jest *„zbiorem działań o charakterze eksperckim i doradczym, związanych z ludźmi, ukierunkowanych na dostarczanie dedykowanych metod i narzędzi do realizacji/sprawowania zarządzania zasobami ludzkimi, które służą osiągnięciu celów organizacji oraz długookresowemu wzrostowi jej wartości”*. W niniejszej pracy skupiono się przede wszystkim na ukazaniu właśnie tych dedykowanych

metod i narzędzi umożliwiających sprawowanie efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w odniesieniu do ograniczania ryzyka nadużyć pracowniczych.

Ze względu na szeroki zakres znaczeniowy wymienionej definicji funkcji personalnej, można rozpatrywać ją w dwóch ujęciach – strategicznym i operacyjnym. W pierwszym z nich funkcja personalna związana jest z działaniami dotyczącymi jej realizacji, a stawiane wymagania wynikają z ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Związek funkcji personalnej i ogólnej strategii przedsiębiorstwa powinien być spójny, ponieważ tylko wtedy możliwe jest osiągnięcie postawionych celów, utrzymanie ciągłości działania, tworzenie wartości oraz ograniczanie ryzyka, na które narażone jest przedsiębiorstwo, prowadząc działalność. Rozpatrując omawianą funkcję w ujęciu strategicznym z uwzględnieniem jej struktury, warto zwrócić uwagę na procesy zarządzania realizujące tę funkcję. Zalicza się do nich opracowanie strategii personalnej (przeprowadzenie analizy strategicznej i wybór strategii personalnej, w skład której wchodzi również ustalenie celów, działań wraz z miernikami) oraz kontrola realizacji całościowej funkcji personalnej, która może dotyczyć kontrolingu lub audytu personalnego oraz stworzenia społecznego bilansu organizacji (analiza zasobów ludzkich). Operacyjne ujęcie funkcji personalnej wskazuje z kolei, że podejmowane są decyzje mające na celu realizację strategii personalnej. Zakres odnosi się więc do działań powiązanych z procesami zarządzania zasobami ludzkimi, do których można zaliczyć np. planowanie zatrudnienia, rekrutację, selekcję, zatrudnianie, wynagradzanie, ocenianie, dbałość o rozwój pracowników i derekrutację, a także kontroling personalny (Szczepańska, 2016, s. 53-56).

Ze wskazań tych wynika, że kontroling personalny (który szczegółowo został zdefiniowany w dalszej części pracy) odgrywa szczególną rolę – jest wykorzystywany zarówno w strategicznym, jak i operacyjnym ujęciu funkcji personalnej, równocześnie może być zaliczany do jednego z czynników oddziałujących na kształtowanie się funkcji personalnej w przedsiębiorstwie.

Warto jednak zaznaczyć, że szczególny zakres funkcji personalnej (w wymiarze strategicznym i operacyjnym) zależy od wielu czynników, do których zalicza się (Gołembski, 2019, s. 47):

- czynniki ogólne o uniwersalnym charakterze, wpływające również na pozostałe obszary przedsiębiorstwa poza funkcją personalną – strategia, prawo, konkurencja, globalizacja, technologia, know-how w zakresie zasobów ludzkich;

- czynniki bazowe bezpośrednio wpływające na funkcję personalną, jednocześnie oddziałujące na nią sprzężeniami zwrotnymi wzmacniającymi – wielkość przedsiębiorstwa, liczba zatrudnionych pracowników, struktura organizacyjna, zaawansowanie technologiczne, know-how w zakresie zasobów ludzkich;
- czynniki współczesne o niejednorodnym charakterze, stosunkowo szybko podlegające zmianom – model biznesu, rozwój koncepcji zarządzania, zmiany demograficzne, konflikt pokoleniowy, technologia, rynek pracy, trendy społeczne, know-how w zakresie zasobów ludzkich.

Lista powyższych czynników nie posiada jednak charakteru zamkniętego. Uwzględniając początek trzeciej dekady XXI wieku, nie sposób pominąć, że czynnikami, które wpływają na kształt funkcji personalnej mogą być także globalne sytuacje kryzysowe, z drugiej strony właściwie realizowana funkcja personalna może oddziaływać na zmniejszanie ich skutków.

Rozszerzając wspomniany czynnik technologiczny i zaawansowanie technologiczne, za właściwą i sprawną realizację wszystkich elementów funkcji personalnej odpowiadają systemy informacyjne (kadrowe). Współcześnie, ze względu na znaczną liczbę procesów w przedsiębiorstwach i zwiększenie stopnia ich niejednorodności, są one podstawą realizacji tej funkcji, będąc zarówno źródłem informacji, jak i elementem wspomagającym podejmowanie decyzji. Właściwie zaprojektowane i wdrożone systemy informacyjne mogą mieć wpływ również na wzrost wydajności procesów pracy, zmianę postaw, poziomu i sprawności obsługi pracowników (Marciniak, 2015, s. 101). Stąd obecnie podkreśla się konieczność przenoszenia wszelkiej dokumentacji pracowniczej do systemów, w miejsce tradycyjnego gromadzenia dokumentów wyłącznie w formie papierowej. Tendencję tą podkreśla polskie ustawodawstwo, zgodnie z którym od 1 stycznia 2019 r. nie jest wymagane prowadzenie papierowej teczki akt osobowych pracownika (Ministerstwo Rozwoju i Technologii, 2019). Przy czym należy zauważyć, że w systemach kadrowych mogą, a nawet powinny być gromadzone dane również wykraczające poza akta osobowe pracowników, o czym świadczy ważność czynnika know-how w zakresie zasobów ludzkich. Zwiększenie rodzajów gromadzonych odpowiednio danych z zachowaniem ich bezpieczeństwa wpływa tym samym np. na przyspieszenie procesów podejmowania decyzji czy sprawną możliwość kontroli, minimalizując tym samym szereg rodzajów ryzyka związanego z zatrudnionym personelem.

Z punktu widzenia zakresu rozważań, warto także wskazać, że poza istnieniem sprzężenia zwrotnego pomiędzy wymienionymi dotąd czynnikami a kształtem realizowanej funkcji personalnej, sama funkcja personalna wpływa na wiele elementów w przedsiębiorstwie. Wśród nich ważną rolę w odniesieniu do ograniczania ryzyka nadużyć pracowniczych odgrywa kultura organizacyjna rozumiana jako system artefaktów, norm i wartości. Jak słusznie dostrzega M. Czyczerski (2013, s. 108), to właśnie funkcja personalna odpowiada za jej kształtowanie w duchu całościowej strategii organizacji. Pomimo iż przywódcy organizacji wraz z kadrą menedżerską najwyższych szczebli odpowiadają za kształtowanie w największym stopniu zarówno deklaratywnego, jak i rzeczywistego systemu wartości w organizacji, to znaczny udział w procesie kształtowania kultury nadal odgrywa funkcja personalna. Warto także dodać, że kultura organizacyjna, wyznaczając wzorce i ramy zachowań, pełni funkcję koordynacyjną. Spaja więc strukturę i sformalizowane procesy planowania i kontroli, uzupełniając je o aspekt wspólnej tożsamości, tym samym ułatwia postrzeganie celów wynikających ze strategii przedsiębiorstwa jako wspólne.

Inne elementy, na które współcześnie wpływa funkcja personalna, uwidaczniają się z trendów w obszarze tej funkcji wyróżnionych pod koniec pierwszej dekady XX wieku przez T. Listwana (2010, s. 26-27), do których zaliczył:

- dostrzeganie czynników ryzyka personalnego i próba zarządzania nim,
- wzbogacenie narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi o narzędzia informatyczne,
- rosnące dostrzeganie etycznego wymiaru działań kadrowych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu,
- zwiększenie liczby podmiotów zaangażowanych w realizację funkcji personalnej (stanowisk, komórek, instytucji),
- dążenie do racjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi i próby jego kwantyfikacji.

Większość z tych trendów jest obecnie dostrzegana w przedsiębiorstwach, również polskich, a pandemia COVID-19 jeszcze silniej podkreśliła ważność działań kadrowych i realizowanych przez nie funkcji personalnej w przedsiębiorstwach, głównie za sprawą zaangażowania w działania antykryzysowe (Deloitte, 2021, s. 35).

Wspomniane zmiany wpływają na wszystkie elementy funkcji personalnej, w tym nadzór i kontrolę, choć warto tu przypomnieć o wspomnianej współzależności, np. wpływu czynnika zewnętrznego jakim jest COVID-19 na kulturę organizacyjną, której kształtowanie w trakcie

pracy zdalnej może być mocno uzależnione od stanu technologicznego. Owe wielokierunkowe sprzężenia powodują zmienność w działach nadzorczych i kontrolnych – choćby w wymiarze strategii informatyzacji działalności przedsiębiorstwa i zakresu kontroli (również informatycznej nad pracownikami). Tym samym zagadnienia kontroli i nadzoru należy omawiać, uwzględniając zmienne uwarunkowania.

Równocześnie właśnie z dynamicznych zmian w otoczeniu, rosnącej złożoności przedsiębiorstw oraz wynikających z nich błędów popełnianych przez pracowników wynika rosnąca rola kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwami i w realizacji funkcji personalnej. Ta ostatnia przyczyna jest najistotniejsza dla działów zarządzania zasobami ludzkimi (Marciniak, 2015, s. 15), stąd potrzeba jej kontrolowania. Jak podkreśla A. Szejniuk (2018, s. 12) wdrażanie kontroli jako narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi dostarcza korzyści w postaci zwiększenia efektywności zarządzania całym przedsiębiorstwem.

Samą kontrolę najczęściej definiuje się jako takie ukształtowanie systemu procesów w organizacji, aby osiągnęte przez nią efekty były zgodne z postawionymi celami, a w przypadku wystąpienia odchyłeń istniała możliwość korekty i rewizji planów (Cyfert i Krzakiewicz, 2020, s. 173). Funkcja ta najczęściej pełniona jest przez kierowników osobiście lub wyspecjalizowany aparat kontroli. Uwzględniając poszczególne kryteria rozróżniania rodzajów kontroli w przedsiębiorstwie, można wyszczególnić (por. Cyfert i Krzakiewicz, 2020, s. 174):

- ze względu na okres objęty kontrolą:
  - kontrolę wstępną mającą charakter prewencyjny, której celem jest zapobieganie odstępstwom od przyjętych norm,
  - kontrolę bieżącą, która jest wykonywana wraz z działaniami poddawanyymi kontroli,
  - kontrolę doraźną, która jest przeprowadzana interwencyjnie, w przypadku wystąpienia potrzeby,
  - kontrolę końcową będącą podstawowym i najczęściej występującym typem kontroli, która polega na porównywaniu efektów działania z przyjętymi wcześniej wzorcami,
- ze względu na podmiot kontrolujący:

- kontrolę wewnętrzną przeprowadzaną przez podmiot lub osobę znajdujący się w strukturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa,
- kontrolę zewnętrzną przeprowadzaną przez podmiot znajdujący się poza organizacją,
- ze względu na zakres kontroli:
  - kontrolę wycinkową uwzględniającą fragment działalności lub efektów,
  - kontrolę ogólną skupiającą się na ogóle działań lub efektów tych działań w przedsiębiorstwie.

Celem kontroli, niezależnie od jej rodzaju, jest wsparcie w osiągnięciu wytyczonych zadań i celów, zarówno tych o charakterze bieżącym, jak i strategicznym. Co ważne, należy stosować pozytywne podejście do samej kontroli, ponieważ ważniejsze jest podkreślenie znaczenia zadań i celów oraz szczegółowa weryfikacja przyczyn niepowodzeń i wsparcie przy wykonywaniu zadań niż karanie winnego (Szejniuk, 2018, s. 15). Ponadto, w literaturze wymienia się czynniki, które wskazują na konieczność dokonywania kontroli w sposób ciągły i jej niezbędność w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (Strużycki, 2008, s. 12):

- zmiany zachodzące w otoczeniu, niepewność i nieprzewidywalność kierunków dalszego rozwoju, dynamizm gospodarek rynkowych,
- złożoność procesów zachodzących w przedsiębiorstwie,
- delegowanie uprawnień,
- decentralizacja procesów zarządzania,
- błędy popełniane przez pracowników.

Prowadzenie kontroli w sposób ciągły zmniejsza ryzyko powstające w toku prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo i umożliwia osiągnięcie postawionych celów. Jeśli chodzi o efektywność takiej kontroli, to S. Cyfert i K. Krzakiewicz (2020, s. 175) podkreślają, że kontrola będzie efektywna, jeśli proces kontroli odpowiadać będzie wymogom korzystności działania. Oznacza to, iż efekty uzyskiwane w procesie kontroli nie powinny być niższe niż nakłady poniesione na przeprowadzenie działań kontrolnych, do których zalicza się czas pracy kierowników i innych osób przeprowadzających kontrolę oraz nakład środków technicznych wykorzystywanych w tym procesie.

Ponadto, do czynników wpływających na efektywność kontroli zalicza się (Szejniuk, 2018, s. 33):

- właściwą organizację kontroli, wśród której wymienia się trafne określenie celu i tematu kontroli,
- właściwą metodę kontroli wraz z wyborem odpowiedniego momentu kontroli,
- wysokie kwalifikacje osób dokonujących kontroli, ich etykę, morale i kompetencje,
- koordynację kontroli.

Właściwie przeprowadzana kontrola może więc wpłynąć na poprawę efektywności pracowników, wpływając na ich motywację do podejmowanych działań, zwłaszcza pracujących w zespołach, kiedy to naturalnie pracownicy mogą zmniejszać swoje zaangażowanie. Równocześnie zbyt nadmierne działania kontrolne, jak i prowadzenie ich w niepoprawny sposób, wpływają na napięte relacje pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi czy też pracodawcami, które utrudniają tworzenie zaufania w miejscu pracy.

Jednocześnie A. Szejniuk (2018, s. 12) podkreśla, że przedsiębiorstwa nie do końca zdają sobie sprawę z możliwości wykorzystania kontroli, a jednym ze współczesnych wyzwań jest właśnie efektywność wykorzystania kontroli w przedsiębiorstwach. Zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarczej dostrzega się niedostatek w zakresie kompleksowego podejścia do kontroli w zarządzaniu. J. Marciniak wskazuje, że w większości przedsiębiorstw bezpośredni przełożeni pracowników stale kontrolują, a przynajmniej powinni, takie elementy procesu pracy, jak (Marciniak, 2015, s. 259):

- zrozumienie merytorycznej treści otrzymanego zadania,
- dokładność jego wykonania,
- poświęcony na zadanie czas,
- zaangażowanie poszczególnych wykonawców,
- ponoszone w trakcie zadania koszty,
- samowolne działania, które wykraczają poza zakres zadania i ustaleń,
- ewentualne nadużycia przez pracownika.

Niemniej często przedsiębiorstwa, pomimo bezpośredniej kontroli dokonywanej przez bezpośrednich przełożonych, nie wykorzystują lub też nie monitorują systematycznie wyników takich kontroli np. do podejmowania decyzji o dalszych działaniach, umożliwiając zwiększenie efektywności i unikanie błędów w przyszłości. Co więcej, nie zawsze każdy z tych elementów jest i może być kontrolowany, zwłaszcza w przypadku wymuszonej pracy zdalnej bez wcześniejszego właściwego przygotowania pracowników i przedsiębiorstwa, z czym mierzono

się w obliczu np. pandemii COVID-19. Tym samym należy zaznaczyć, że nie tylko kontrola wewnętrzna w tym zakresie uległa utrudnieniu, ale zmiany dotyczyły również kontroli zewnętrznych.

Jako przykład można podać kontrolę realizowaną przez Państwową Inspekcję Pracy (PIP), dla której Tarcza anty kryzysowa 4.0 zmieniła sposób prowadzenia kontroli w czasie pandemii. Już przed pandemią kontrole prowadzone przez PIP mogły odbywać się w siedzibie podmiotu kontrolowanego lub w miejscu wykonywania jego zadań, a także w miejscu przechowywania dokumentacji finansowych, kadrowych i innych, jeśli były one inne niż siedziba lub miejsce wykonywania zadań oraz w siedzibie jednostki organizacyjnej PIP. Dodatkową formę kontroli wprowadziła wspomniana tarcza anty kryzysowa, która umożliwiła dokonywanie kontroli zdalnej w sytuacji, kiedy mogła ona usprawnić kontrolę lub przemawiać za tym charakter prowadzonej działalności przez przedsiębiorstwo. Każdorazowo jednak na taką formę kontroli lub poszczególnych czynności kontrolnych zgodę musiał wyrazić przedsiębiorca (Państwowa Inspekcja Pracy, 2021).

Mimo tych zmian, pewne standardy procesu prowadzenia kontroli powinny pozostawać niezmiennie. W literaturze wyszczególnia się następujący jej przebieg (por. Kuba, 2014, s. 30-32):

- ustalenie norm, standardów i celów, do których powinni dążyć pracownicy,
  - w ich ramach mieści się również: określenie zadań do wykonania wraz z terminami ich realizacji, określenie parametrów kontrolnych dla rodzajów działalności, zespołów pracowników lub poszczególnych stanowisk pracy, prognozowanie wystąpienia momentów krytycznych podczas wykonywania zadań i zapobieganie im,
- ustalenie stanu rzeczywistego polegające na przeprowadzaniu pomiarów rezultatów pracy i uzyskanych wyników (w tym postaw i zachowań) pracowników,
- porównanie stanu rzeczywistego z pożądanym tj. z planami i normami wraz z oceną efektywności działań podejmowanych przez pracowników,
- podejmowanie decyzji o dalszych działaniach z ewentualnymi korektami i modyfikacjami.

Żaden z powyższych etapów nie powinien być pomijany. Zdarza się jednak, że dla kontrolujących ostatnim etapem jest pomiar wyników i porównanie ich z oczekiwanymi, bez



podejmowania kluczowych decyzji pozwalających na poprawę działań i uniknięcie błędów w przyszłości.

Niemniej sam proces prowadzenia kontroli może odbywać się na różnych poziomach kontrolnych (Marciniak, 2015, s. 19):

- poziom pierwszy – kontrola działań związanych z zatrudnianiem i doбором pracowników, a także szkoleniami i rozwojem, oceną pracowników i systemem ich wynagradzania,
- drugi poziom – kontrola przestrzegania obowiązujących zasad postępowania i zachowania,
- trzeci poziom – związany z koniecznością natychmiastowego reagowania i stosowania sankcji wobec nagannych i szkodliwych postaw i zachowań, do których można zaliczyć:
  - ujawnianie poufnych informacji o przedsiębiorstwie,
  - kamuflowanie istotnych szkód i błędów popełnionych podczas wykonywania obowiązków pracowniczych,
  - fałszowanie dokumentacji powiązanej z pracą, jej ilością, jakością i kosztami,
  - wykorzystywanie majątku przedsiębiorstwa do celów osobistych,
  - kopiowanie na własny użytek materiałów, programów komputerowych,
  - niewywiązywanie się z obowiązków wynikających z powierzonego zakresu pracy.

Podstawą przeprowadzania kontroli na powyższych poziomach są akty normatywne o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, do których można zaliczyć: kodeks pracy, statut spółki, uchwały zgromadzenia wspólników, zarządu oraz rady nadzorczej, regulamin przedsiębiorstwa, regulamin pracy, zarządzenia wewnętrzne, zatwierdzone budżety, obowiązujące procedury oraz decyzje.

Analizując podstawy efektywności kontroli oraz opisując jej proces, warto wyróżnić kwestie kompetencji osób dokonujących kontroli. Jej realizację powinni przeprowadzać nie tylko pracownicy działów kadr, ale również kierownicy poszczególnych zespołów pracowniczych, przy wsparciu działu personalnego w zakresie dodatkowej oceny przestrzegania norm i zgodności postaw oraz zachowań czy też całościowej oceny pracowników. Osoby prowadzące kontrole wśród pracowników, działając w ramach swoich uprawnień, mogą korzystać nie tylko z dedykowanych narzędzi z obszaru zarządzania

zasobami ludzkimi (np. z systemu ocen okresowych pracowników, które ze względu na swój zakres może stanowić narzędzie kontroli), ale też z innych obszarów i ich narzędzi, do których można zaliczyć kontrolę wewnętrzną, audyt i nadzór korporacyjny, a także sam kontroling.

Wskazana kontrola wewnętrzna jest różnie rozumiana. Najczęściej przytaczana jest definicja wynikająca z modelu COSO, na którą zwrócono uwagę we wcześniejszej części pracy. Niemniej może być ona rozpatrywana jako rodzaj kontroli wykonywanej przez osoby z wnętrza przedsiębiorstwa. W tym miejscu warto też zaznaczyć, że kontroli wewnętrznej poddawane są procesy, systemy i działania pracowników, a jej celem jest wykazanie zgodności lub też rozbieżności działań w odniesieniu do obowiązujących przepisów i procedur (Goliszewski, 2015, s. 80).

Kontrola ta powiązana jest z audytem wewnętrznym, do kluczowych zadań którego zalicza się sprawdzanie zgodności, ocenę kontroli wewnętrznej, zarządzanie ryzykiem oraz, do pewnego stopnia, zarządzanie ryzykiem nadużyć (Ahmed, Khan, i Shakeel, 2018, s. 308). Audyt wewnętrzny najczęściej umożliwia monitorowanie i ocenianie systemu kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Jednocześnie zadaniem zarówno kontroli wewnętrznej, jak i audytu wewnętrznego jest weryfikacja zgodności działań przedsiębiorstwa z wewnętrznymi i zewnętrznymi normami oraz opracowanie zaleceń dotyczących usprawnień. Najczęściej dotyczą działań przeszłych i przeprowadzane są docelowo, w uzależnieniu od oceny obecnej sytuacji i potrzeb. W odróżnieniu, kontroling, który szerzej zostanie omówiony w dalszej części, zorientowany jest przede wszystkim na przyszłość i ma charakter ciągły, skoncentrowany na zapewnieniu transparentności informacji i wspiera menedżerów w podejmowaniu racjonalnych decyzji umożliwiających osiągnięcie założonych celów. Ponadto, zarówno kontrola wewnętrzna, jak i audyt wewnętrzny i kontroling wzajemnie się uzupełniają – pierwsze dwa z nich ukierunkowane są na zwiększenie poprawności generowanych informacji, z których następnie korzysta kontroling (Goliszewski, 2015, s. 81-82).

Jednym z rodzajów audytu, wchodzącym w obszar kontrolny związany z realizacją funkcji personalnej, możliwym do zastosowania na każdym z trzech wymienionych wcześniej

poziomów kontrolnych w przedsiębiorstwie jest audyt funkcji personalnej określany również mianem audytu personalnego<sup>6</sup>.

Audyt funkcji personalnej, w odróżnieniu od kontrolingu, jest rozwiązaniem okresowym. Definiowany jest jako zorganizowane i uporządkowane zbadanie podstawowych aspektów (miękkich i twardych) powiązanych z prowadzeniem spraw pracowniczych w przedsiębiorstwie. Przedmiotem audytu jest systematyczne i zorganizowane wykrywanie oraz poszukiwanie niezgodności czy też niedoskonałości w celu dokonania zmian lub wprowadzenia działań naprawczych. Do głównego celu audytu funkcji personalnej zalicza się usprawnienie obszaru zarządzania pracą i pracownikami, a w niektórych przypadkach także zorganizowanie go od nowa, przy jednoczesnej profesjonalizacji działań i racjonalizacji obszarów działania służb personalnych oraz kosztów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Audyt funkcji personalnej umożliwia też rozpoznanie, co funkcjonuje w przedsiębiorstwie prawidłowo. Jego wynikiem jest opisanie stanu obecnego oraz wyciągnięcie wniosków, a na ich podstawie opracowanie rekomendacji. Audyt funkcji personalnej będzie łatwiejszy do przeprowadzenia w tych przedsiębiorstwach, w których funkcjonuje system kontrolingu personalnego, co wskazuje, że systemy te uzupełniają się wzajemnie (Marciniak, 2015, s. 17; 25; 29).

Równocześnie audyt, jak i kontroling personalny związane są z aspektami kontroli najczęściej wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Zdarza się jednak, że audyt personalny prowadzony jest przy udziale konsultanta zewnętrznego lub audytora zewnętrznego. Nadal jednak ich stosowanie będzie służyć wsparciu osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i długookresowemu wzrostu jego wartości – stąd też stosowane są jako ważny element nadzoru korporacyjnego.

Tym samym równolegle warto zwrócić uwagę na zasady nadzoru korporacyjnego. Najlepiej opisać go w strukturze wymogów, którym podlegają emitenci akcji. Na Głównym Rynku GPW zasady te obowiązują od 2002 r., a począwszy od 1 lipca 2021 r. obowiązuje ich kolejna wersja zwana jako „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021” (GPW, 2021). Na ich mocy spółki zobowiązane są do publikacji raz w roku aktualnej informacji w zakresie

---

<sup>6</sup> Często audyt personalny ma węższe znaczenie od audytu funkcji personalnej i oznacza badanie oraz ocenę zasobów ludzkich, choć pojęcia te są również utożsamiane, a zakres audytu personalnego rozszerzany o sposób zarządzania zasobami ludzkimi (np. Kaźmierczak, 2016, s. 137; Majowska, 2015, s. 110).

stosowania poszczególnych zasad kodeksu nadzoru korporacyjnego. W przypadku, gdy wybrane zasady nie są stosowane, w opublikowanej informacji spółka jest zobowiązana do podania okoliczności i przyczyn braku ich wdrożenia (zasada *comply or explain*). Niemniej brak stosowania zasad kodeksu dobrych praktyk nie wiąże się z żadnymi sankcjami (GPW, 2021a, s. 4). Publikacja informacji umożliwia nie tylko weryfikację stosowania lub przyczyn niewykorzystania zasad nadzoru korporacyjnego przez Giełdę, ale także daje wgląd do tych informacji wszystkim zainteresowanym stronom. Wspomniane dobre praktyki dotyczą następujących aspektów:

- polityki informacyjnej i komunikacji z inwestorami wskazującego na sposoby komunikowania się z uczestnikami rynku kapitałowego i zakres przekazywanych informacji, w tym zasadę organizowania spotkań dla interesariuszy (inwestorów, analityków, ekspertów branżowych i mediów) oraz uwzględnienie zasad ESG (ang. *Environmental, Social, Governance*) w strategii biznesowej;
- zarządu i rady nadzorczej zawierającego wskazanie o posiadaniu polityki różnorodności wobec wspomnianych organów, niezależności członków rady nadzorczej, jawności głosowań rady nadzorczej i zarządu, a także aktywności zawodowej członków zarządu i rady nadzorczej oraz sprawozdawczości organu nadzorczego;
- systemów i funkcji wewnętrznych, w ramach którego spółki powinny m.in. utrzymywać i raportować o skutecznych systemach kontroli wewnętrznej, audycie wewnętrznej, zarządzaniu ryzykiem, nadzorze zgodności działalności z prawem (ang. *compliance*), wraz z wyodrębnieniem w strukturze organizacyjnej jednostek odpowiedzialnych za wskazane systemy lub funkcje, w tym audytora wewnętrznego;
- walnego zgromadzenia i relacji z akcjonariuszami, w którym to zasady dotyczą ustalenia miejsc i terminów walnych zgromadzeń akcjonariuszy (również e-walnych tj. przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej) i osób mogących w nich uczestniczyć oraz zasad związanych z poszczególnymi przedmiotami uchwał oraz w zakresie podziału zysku przez wypłatę dywidendy;
- konfliktu interesów i transakcji z podmiotami powiązanymi wskazującego na konieczność posiadania przejrzystych procedur zarządzania w ich zakresie, wśród zasad podkreśla się też brak uprzywilejowania akcjonariuszy w obszarze transakcji z podmiotami powiązanymi;

- wynagrodzenia, który informuje o konieczności stosowania adekwatnego poziomu wynagrodzeń do zadań i wykonywanych obowiązków oraz posiadanej odpowiedzialności przez członków zarządu i rady nadzorczej, braku powiązania wysokości wynagrodzeń członków rady nadzorczej z liczbą odbytych posiedzeń i krótkoterminowych wyników spółki, uzależnienia programów motywacyjnych od długoterminowej sytuacji spółki.

Zasady te dotyczą nie tylko postępowania spółek i ich organów, ale także ich relacji z akcjonariuszami, inwestorami i innymi interesariuszami. Jak podkreśla A. S. Nartowski (2021) ich stosowanie umożliwi spółkom uniknięcie wielu rodzajów ryzyka lub ograniczyć jego negatywne konsekwencje. Jest również konsekwencją zmiany poglądów społeczeństwa wynikające ze światowego kryzysu XXI wieku, od kiedy to spółki zaczęły w większym stopniu uwzględniać inicjatywy związane ze społeczeństwem, środowiskiem czy też samym nadzorem korporacyjnym.

Oprócz wspomnianych dobrych praktyk, publiczne spółki na mocy art. 90g Ustawy o ofercie publicznej (Dz. U. 2005 Nr 184 poz. 1539 z późn. zm.) od roku 2019-2020 zobowiązane do publikowania rocznych sprawozdań o wynagrodzeniach członków zarządu i rady nadzorczej, które poddawane są ocenie biegłego rewidenta. W dokumentach tych powinny znaleźć się informacje nie tylko o wysokości całkowitego wynagrodzenia w podziale na jego składniki, ale i wyjaśnienie sposobu, w jakim całkowite wynagrodzenie jest zgodne z przyjętą polityką wynagrodzeń, w jaki sposób powiązane jest ono z osiągnięciem długoterminowych wyników spółek, a także informacje o zmianie w ujęciu rocznym wynagrodzeń, wyników spółki oraz przeciętnego wynagrodzenia ogółu pracowników niewchodzących w skład rady nadzorczej i zarządu w okresie co najmniej pięciu lat obrotowych (Deloitte, b.d.). Sprawozdania o wynagrodzeniach członków zarządu i rady nadzorczej jako oddzielne dokumenty obok rocznych sprawozdań mają służyć jawności, przejrzystości, a przede wszystkim postępowaniu zgodnym z prawem i tym samym przeciwdziałaniu nadużyciom.

Aktualnie mniej powszechnym, choć dla niektórych przedsiębiorstw obowiązkowym, elementem sprawozdawczości spółek są niefinansowe raporty. Najczęściej są one przejawem wdrożenia zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, wśród których wymienić można otwarte informowanie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy o podejmowanych przez przedsiębiorstwa działaniach. Część przedsiębiorstw z kolei jest już zobligowana na mocy

Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/EU (implementacja do polskiego prawa dyrektywy nastąpiła w znowelizowanej ustawie o rachunkowości wchodzącej w życie w styczniu 2017 r.; wraz z nią od 2018 r. ok. 300 największych polskich spółek jest zobowiązanych do ujawniania informacji niefinansowych), a kolejna część będzie zobowiązana od 2023 r. do raportowania niefinansowych informacji na temat zrównoważonego rozwoju. Po wejściu nowej dyrektywy, od 2023 r. obowiązkiem raportowania na bazie jednolitego standardu zagadnień środowiskowych, społecznych i zarządczych będą wszystkie przedsiębiorstwa publiczne i prywatne, w których liczba zatrudnionych przekracza 250 osób, a od 2026 r. obowiązkiem mają zostać objęte również spółki notowane na rynku regulowanym o zatrudnieniu powyżej 10 pracowników. Niefinansowe raporty publikowane przez wspomniane przedsiębiorstwa mają stanowić element sprawozdań z działalności, które, zgodnie z przewidywaniami, podlegać będą obowiązkowej weryfikacji przez biegłego rewidenta (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, b.d.; Pichola i Ibisz, b.d.). Jest to więc kolejny aspekt nadzoru ukierunkowanego na przedsiębiorstwa, który ma na celu wzrost transparentności i budowę wiarygodności.

Podsumowując, należy podkreślić, że kontrola i nadzór stosowany nad pracownikami i przedsiębiorstwami, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, mają służyć wsparciu w osiąganiu wytyczonych celów i realizacji zadań, ale także wzmocnieniu etycznego i efektywnego działania w burzliwym otoczeniu. Ważną koncepcją pojawiającą się w ramach tych funkcji jest kontroling dotyczący nie tylko całego przedsiębiorstwa, ale też i sfery kadrowej. Jego rolą jest również wspieranie celów przedsiębiorstwa, ale jego efektywność (na zasadzie sprzężenia zwrotnego) będzie w znacznej mierze uzależniona od jakości realizowanej funkcji personalnej (Czyczerski, 2013, s. 106).

## **2.2. Funkcje i formy kontrolingu ukierunkowane na zasoby ludzkie**

Kontroling<sup>7</sup>, podobnie jak większość pojęć w naukach o zarządzaniu i jakości, nie posiada jednej definicji. Może to wynikać z tego, że stosowany jest on w różnych działach przedsiębiorstwa i przez to dotyczy wielu obszarów funkcjonalnych. Warto również wskazać, że kontroling rozwijał się początkowo niezależnie w dwóch ośrodkach – amerykańskim i niemieckim, choć podkreśla się, że samo pojęcie ma swoje źródło w języku angielskim

---

<sup>7</sup> W pracy przyjęto spolszczenie pojęcia *controlling*.

i oznacza kontrolę, kontrolowanie, a także sterowanie, regulowanie, kierowanie, prowadzenie czy decydowanie (Szejniuk, 2018, s. 52).

Przybliżając pokrótce genezę kontrolingu, należy zauważyć, że korzenie koncepcji sięgają nie przedsiębiorstw, a administracji publicznej. Pierwsze wzmianki koncepcji wskazują na XV-wieczną Anglię, w której osoba skarbnika odpowiadała za nadzór i weryfikację zapisów związanych z wpływami oraz odpływami środków pieniężnych czy też różnego rodzaju dóbr. Kolejno, w XVII wieku, w 1778 r. w Stanach Zjednoczonych utworzone zostało przez administrację państwową stanowisko comptrollera, który prowadził nadzór nad wpływami i wydatkami budżetu państwa. Powołana została wówczas komisja nadzorująca równowagę budżetu Stanów Zjednoczonych. Przeniesienie koncepcji kontrolingu do sfery prowadzenia działalności gospodarczej nastąpiło w latach 80-tych XIX wieku. Wtedy też po raz pierwszy comptroller otrzymał zadania z zakresu zarządzania finansami. Pod koniec XIX wieku w amerykańskim przedsiębiorstwie General Electric Company wprowadzono stanowisko controllera, który początkowo zajmował się gospodarką finansami, a następnie również kontrolą i obowiązkami z zakresu funkcji koordynacji (Hahn; Major za: Foremna-Pilarska, 2015, s. 9). Znaczący rozwój idei kontrolingu nastąpił jednak na przełomie XIX i XX wieku, kiedy wraz ze wzrostem gospodarczym przedsiębiorstwa poszukiwały nowych rozwiązań i instrumentów z zakresu zarządzania. W 1962 r. Financial Executive Institute (założony w 1931 r. jako Controller's Institute of America), zajmując się metodologią kontrolingu, po raz pierwszy utworzył katalog zadań kontrolera, który przeciwstawił funkcję kontrolera funkcji skarbnika. Do Europy, głównie do Niemiec, kontroling trafił dzięki spółkom córkom amerykańskich koncernów. W Polsce zainteresowanie znalazł po przemianach polityczno-gospodarczych (Foremna-Pilarska, 2015, s. 10-11). Również w Polsce pionierami w zakresie funkcjonowania kontrolingu były filie organizacji zachodnioeuropejskich, które zostały założone w czasie systemowej transformacji, choć także w przedsiębiorstwach bez udziału kapitału zagranicznego wdrażano rozwiązania kontrolingu. Te jednak wiązały się ze znacznym przygotowaniem menedżerów w pierwszej kolejności pod względem merytorycznym. Po okresie przemian ustrojowych powstały pierwsze publikacje dotyczące kontrolingu, których autorami byli m.in. H. Błoch, J. Goliszewski, B.R. Kuc, E. Nowak, S. Nowosielski czy K. Wierzbicki. Z kolei w 1999 r. powstało czasopismo „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”,

organizowane są także cykliczne konferencje poświęcone temu tematowi, świadczące o istotności tematu (Bieńkowska, 2015, s. 20-22).

Odmienność poglądów dotyczących istoty kontrolingu oraz jego celów i zadań związana jest z różnorodnością definiowania tego pojęcia, co wyszczególniono w tabeli nr 5. Już w 1997 r. T. Reichmann (1997, s. 3) zauważył, że pojęcie kontrolingu podlega ciągłym zmianom w procesie własnej ewolucji. J. Weber (2001, s. 19-28), rozpatrując definicję kontrolingu, dokonał podziału na definicje dotyczące ujęcia funkcjonalnego i ujęcia instytucjonalnego, choć już H.W. Stahl (por. Stahl, 1992, s. 13-50) w swojej książce opisywał kontroling jako funkcja i jako instytucja.

**Tabela 5. Definicje kontrolingu**

Ujęcie	Znaczenie	Definicja	Autor definicji i rok publikacji
funkcjonalne	Funkcja koordynacji	Podsystem zarządzania, który zajmuje się kształtowaniem i koordynowaniem procesów planowania, kontrolowania i zasilania w informacje ukierunkowanych na sterowanie całym systemem z punktu widzenia wyznaczonych celów.	P. Horvath (1990)
	Funkcja zaspokajająca dostęp do informacji	System zasilania w informacje, który poprzez planowanie, kontrolę i analizę wspiera kierowanie przedsiębiorstwem, a poprzez rozwijanie alternatywnych sposobów działania również sterowanie procesami w nim zachodzącymi.	K. Serfling (1983)
	Szczególna forma kierowania	Podsystem w systemie kierowania przedsiębiorstwem, który to podsystem koordynuje całokształt procesów planowania, dyspozycji i kontroli oraz zasilania w informacje, sterując tym samym działalnością przedsiębiorstwa pod kątem wyznaczonych celów.	J. Goliszewski (1990)
instytucjonalne	Funkcjonalnie rozszerzona tradycyjna rachunkowość	Kontroling to rachunkowość, do której zadań zalicza się również takie dziedziny, jak statystyka, budżetowanie, sterowanie i wewnętrzną rewizję.	L. Harbert (1982)
	Rachunkowość zorientowana na zarządzanie (rachunkowość zarządcza)	Kontroling jest kierowaniem z zastosowaniem rachunkowości zarządczej.	E. I. Saunders (1996)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kral, 2019, s 19-21; Nowak, 2018b, s. 10-11; Wasylko, 2001, s. 22; Weber, 2001, s. 19-21).



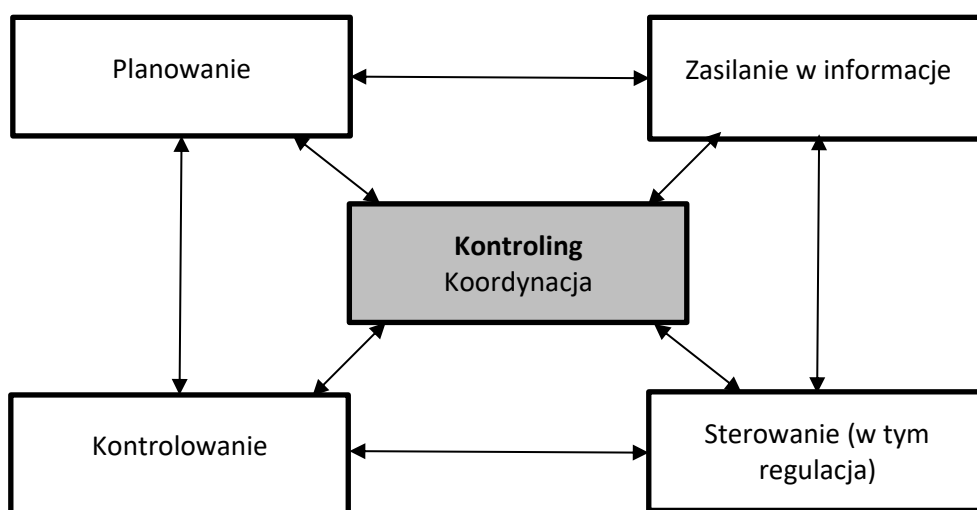
Kontroling określany jest także jako nowsza koncepcja zarządzania organizacjami (Szejniuk, 2018, s. 52). Trafną definicję proponuje E. Nowak (2018b, s. 11), według którego kontroling to „*podsystem zarządzania przedsiębiorstwem wspierający menedżerów w sterowaniu zachodzącymi w nim procesami gospodarczymi przy wykorzystaniu informacji z rachunkowości oraz koordynowaniu różnych obszarów działalności z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako całości dla osiągnięcia założonych celów*”. Definicję tą należałoby jednak rozszerzyć, ponieważ rachunkowość nie jest jedynym źródłem informacji dla kontrolingu. Obszarem, z którego kontroling może czerpać dane są również systemy przedsiębiorstw związane np. z kadrami, magazynem czy też produkcją. Ponadto, każdy z tych systemów, w tym system rachunkowości, może gromadzić dane związane z pracownikami przedsiębiorstwa, co jest istotne z punktu widzenia niniejszej pracy. Celowo więc nie zawężano definicji kontrolingu tylko do kontrolingu personalnego, który jest jednym z obszarów funkcyjnych kontrolingu obejmujący swym zakresem sferę zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ inne obszary kontrolingu funkcyjnego mają równie ważne znaczenie w odniesieniu do ograniczania ryzyka nadużyć pracowniczych. Ponadto, jak podkreśla S. Marciniak (2004, s. 142-143), bez względu na sposób rozumienia pojęcia kontrolingu, jego istotą jest budowa logicznego systemu, który poprzez uporządkowane połączenie elementów strukturalnych jednostki organizacyjnej, biorących udział w działalności wyrażonej w przekroju finansowym, organizacyjnym, technicznym i ekonomicznym będzie wpierać kadrę kierowniczą w podejmowaniu trafnych decyzji operacyjnych i strategicznych.

Tak rozumiany kontroling pełni w przedsiębiorstwie kilka funkcji, które ukazują wyspecjalizowane sfery działań podejmowanych w systemie kontrolingu przybliżające organizację do osiągnięcia zamierzonych celów. Funkcjami będą więc zbiory czynności o charakterze powtarzalnym, wykonywanych najczęściej przez kontrolerów (jeśli w przedsiębiorstwie takie stanowisko zostało utworzone). Przyjmuje się, że kontroling pełni jedną funkcję nadrzędną i kilka szczegółowych.

Do najważniejszej zalicza się koordynację w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Wskazana koordynacja rozumiana jest jako proces integrujący aktywności podejmowane w ramach podsystemów zarządzania tj. planowania, kontrolowania i zasilania w informacje. Przedmiotem koordynacji z kolei będą elementy systemu kontrolingu, a więc zasoby przedsiębiorstwa, zachodzące w nim procesy gospodarcze, programy i reguły działania (w tym

wzajemne dopasowywanie ich), harmonizacja terminów realizacji działań występujących w przedsiębiorstwie, relacje międzyludzkie (w tym pomiędzy przełożonymi a pracownikami oraz kontrolerami). Należy zaznaczyć, że poziom koordynacji będzie zależny od charakteru zadań występujących w przedsiębiorstwie oraz powiązań pomiędzy podsystemami, a wyznaczenie poziomu koordynacji jest w praktyce utrudnione zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach o złożonych strukturach, ponieważ istotne staje się również zachowanie warunków dla realizacji specyficznych zadań w ramach podsystemów kontrolingu (Nowak, 2018b, s. 17-19; Reichmann, 1990, s. 2-11).

Funkcji nadrzędnej podporządkowane są funkcje planowania, kontroli, sterowania i regulacji oraz zasilania w informacje, co przedstawiono na kolejnym rysunku.



**Rysunek 4. Funkcje kontrolingu i powiązania między nimi**

Źródło: (Peemoller za: Nowak, 2018b, s. 19).

Przedstawione planowanie zaliczane jest do podstawowych funkcji nie tylko kontrolingu, ale również zarządzania. Plan w każdym przedsiębiorstwie powinien odgrywać istotną rolę, a sam proces planowania musi być dobrze zorganizowany. W ramach planowania określone są cele organizacji i podejmowane decyzje o najlepszym sposobie ich osiągnięcia (Griffin, 2017, s. 9). Tworzone cząstkowe plany ukierunkowane na sprawną realizację postawionych celów, muszą być wzajemnie skoordynowane, by tworzyły system powiązanych spójnie planów. Kolejną funkcją systemu kontrolingu, kontrolowanie, można wyjaśnić jako ustalanie wyników i ocena postępu działań, a więc doprowadzenie do skutecznego uzyskania założonych celów.

Kontrolowanie to także regulacja działań przedsiębiorstwa w taki sposób, aby ułatwić zdobycie celów (Dołhasz, Fudaliński, Kosala i Smutek, 2009, s. 53). Kontrola w ramach systemu kontrolingu umożliwia dostosowanie celów do aktualnych, ciągle zmiennych warunków działania oraz pełni funkcję prewencyjną (Kuc, 2009, s. 331). Może być stosowana na różnych szczeblach kontroli (por. Griffin, 2017, s. 663-664):

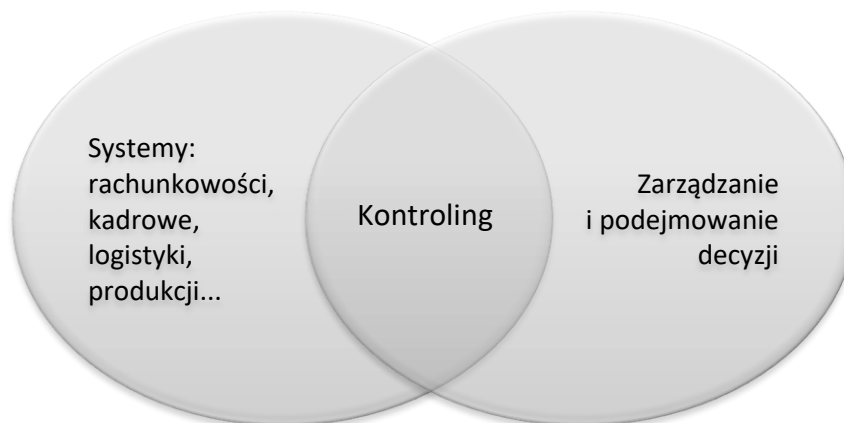
- strategicznym – skoncentrowana na ocenie skuteczności wkładu strategii przedsiębiorstwa w uzyskanie celów,
- strukturalnym – mająca na celu weryfikację, w jakim stopniu elementy struktury organizacyjnej przyczyniają się do uzyskania celów, do jakich zostały przewidziane,
- operacyjnym – obejmująca procesy, przy wykorzystaniu których przekształcane są zasoby przedsiębiorstwa w produkty (i usługi),
- finansowym – skoncentrowana na zasobach finansowych przedsiębiorstwa.

Na powyższych szczeblach kontrolna funkcja kontrolingu jest wykonywana w postaci kontroli ex post (porównywanie wartości rzeczywistych z normami) i ex ante (porównywanie wartości prognozowanych z normami). W procesie kontroli istotne staje się więc ustalenie norm, pomiar wyników, porównanie ich z wcześniej ustalonymi normami oraz ocena wyników działania, w efekcie której powinna zostać podjęta decyzja o utrzymaniu status quo, korekcie odchyleń lub zmianie norm (Dołhasz, Fudaliński, Kosala i Smutek, 2009, s. 54), dlatego też kontrola w systemie kontrolingu zakłada sprzężenie zwrotne w stosunku do pozostałych dwóch funkcji kontrolingu – wspomnianego już planowania oraz sterowania i regulacji.

Realizacja funkcji kontrolingu, jaką jest sterowanie włącznie z regulacją, wynika z rezultatów procesu kontroli dokonywanej w przedsiębiorstwie. Działania podejmowane w ramach sterowania i regulacji powiązane są jednocześnie z funkcją planowania, ponieważ muszą zapewnić osiągnięcie celów ujętych w planach przedsiębiorstwa. Warto również zaznaczyć, że sterowanie w ramach kontrolingu oznacza działania skierowane na przyszłość. Obserwacje zakłóceń procesów przeprowadzane są jeszcze przed ich wpływem na proces realizacji, a wprowadzenie działań korygujących może wpłynąć na ich wyeliminowanie, dlatego podkreśla się, że celem sterowania w kontrolingu jest niedopuszczenie do wystąpienia zakłóceń. Regulacja z kolei zorientowana jest na przeszłość – eliminowane są zakłócenia, którym nie udało się zapobiec w celu usunięcia ich skutków (Nowak, 2018b, s. 20-21).

Istotną rolę w systemie kontrolingu pełnią także informacje i system informacyjny. Samo zasilanie w informacje stanowi fundamentalny warunek realizacji wszystkich funkcji kontrolingu, w tym głównej – koordynacji. Zgodnie z niemiecką szkołą kontrolingu, podstawową bazę systemu informacyjnego kontrolingu stanowi system rachunkowości przedsiębiorstwa (Nowak, 2018b, s. 20-21), z kolei szkoła amerykańska traktuje rachunkowość jako system, którym zajmuje się kontroling (Nesterak, 2015, s. 27). To klasyczne ujęcie nadal prezentowane jest we współczesnych publikacjach dotyczących kontrolingu, jednak obecnie rachunkowość powinna być traktowana jako jedno z bardzo wielu źródeł informacji.

W niniejszej pracy przyjęto, że źródłem zasilania w informacje nie jest wyłącznie system rachunkowości, a również inne systemy, z których dane przedsiębiorstwo korzysta, m.in. system kadrowy. Należy także podkreślić, że kontrolingu nie należy utożsamiać z żadnym z tych systemów oraz z zarządzaniem i podejmowaniem w ramach nich decyzji, ponieważ stanowi on pewien łącznik pomiędzy nimi (rysunek nr 5). Przy czym zarządzanie rozpatrywane jest jako działania składające się na proces kierowania ludźmi w procesie gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa (Cyfert i Krzakiewicz, 2020, s. 26).



**Rysunek 5. Kontroling a systemy w przedsiębiorstwie i zarządzanie**

Źródło: Opracowanie własne.

Należy także zwrócić uwagę, że kontroling często błędnie utożsamiany jest z jedną ze wspomnianych funkcji tj. z kontrolą, którą zdecydowanie nie jest, ponieważ jest (Lipka, 2021, s. 24):

- zorientowany na przyszłość i wykrywanie nawet słabych sygnałów oraz na podejmowane działania wyprzedzające, a nie, jak kontrola, na przeszłość i ocenę ex post;
- ukierunkowany na współtworzenie systemu informacji, posiada większy i aktywniejszy (nie tylko formalny) związek z planowaniem;
- nastawiony na doradzanie, nadzorowanie, wsparcie metodyczne, inspirowanie, wykorzystywanie doświadczeń i zapobieganie, a nie, jak kontrola, wyłącznie stwierdzenie błędów, szukanie winnych, kierowanie spraw do organów ścigania, nakładanie kar, naprawę szkód czy też wnioskowanie o przeprowadzanie zmian.

Uwzględniając powyższe rozróżnienie kontrolingu, podsumowaniem podstawowych funkcji realizowanych przez kontroling są przykładowe zadania systemu kontrolingu ukazane w tabeli nr 6.

**Tabela 6. Zadania systemu kontrolingu w podziale na funkcje**

<b>Funkcja</b>	<b>Zadania</b>	<b>Przykład w odniesieniu do zasobów ludzkich</b>
Koordinacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordynacja planów o charakterze strategicznym i operacyjnym</li> <li>• koordynacja bieżącej działalności systemu kontrolingu</li> <li>• koordynacja wykonania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordynacja wykonania planu sprzedaży, w którym główną rolę odgrywają pracownicy działu handlowego</li> </ul>
Planowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie i zestawienie planów przedsiębiorstwa</li> <li>• uczestnictwo w formułowaniu celów</li> <li>• analiza czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz trendów rozwojowych</li> <li>• orientacja i dostosowanie do działania w przyszłych warunkach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza czynników związanych z kapitałem ludzkim wpływających na roczny plan produkcji</li> </ul>
Kontroli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nadzór nad planami i ich spójnością oraz poprawnością pod względem formalnym</li> <li>• kontrola uzyskanych wyników</li> <li>• ustalenie odchyleń i weryfikacja przyczyn ich wystąpienia</li> <li>• bieżąca kontrola funkcjonalna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weryfikacja kwartalnych wyników (efektów) uzyskanych przez pracowników magazynu i porównanie ich z wartościami zawartymi w budżecie</li> </ul>
Sterowania włącznie z regulacją	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stałe monitorowanie osiągnięcia celów</li> <li>• działania korygujące powstałe odchylenia</li> <li>• zapobieganie zakłóceniom powodującym odchylenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorowanie osiągnięcia celów przez pracowników działu sprzedaży</li> </ul>

Funkcja	Zadania	Przykład w odniesieniu do zasobów ludzkich
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokonywanie analiz wspierających proces podejmowania decyzji</li> <li>• wsparcie działań o charakterze innowacyjnym</li> </ul>	
Zasilania w informacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie systemu informacyjnego ukierunkowanego na odbiorcę</li> <li>• stała weryfikacja danych pochodzących z różnych systemów</li> <li>• terminowe opracowanie sprawozdań</li> <li>• dostarczanie informacji na potrzeby działań korygujących lub zapobiegających występowanie zakłóceń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeniesienie dokumentacji w formie papierowej i danych dotyczących pracowników do systemów kadrowych i łączenie ich z danymi z innych systemów</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Foremna-Pilarska, 2015, s. 20-21).

Funkcji kontrolingu można także doszukiwać się w odniesieniu do innych ujęć kontrolingu. Podkreśla się na przykład, że kontroling pełni również ważną rolę w systemie zarządzania bezpieczeństwem informacji, przyczyniając się do utrzymywania prawidłowego poziomu ochrony informacji w przedsiębiorstwie. Do wąskich gardeł w tym systemie, które mogą być likwidowane przy pomocy narzędzi kontrolingu, można zaliczyć (Sobczak, 2013, s. 91; 99):

- nieuprawnione działania pracowników,
- niekompetentni użytkownicy systemów informatycznych,
- brak zrozumienia przez pracowników nowych technologii wspierających procesy wewnętrzne i zewnętrzne,
- brak zaangażowania lub niewielkie zaangażowanie kluczowych pracowników we wdrażaniu systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji.

W systemie zarządzania bezpieczeństwem informacji to właśnie pracownicy stanowią najsłabsze ogniwo, dlatego też istotna rola kontrolingu w tym zakresie. Ponadto, prawidłowo realizowany kontroling w systemie zarządzania bezpieczeństwem informacji pozwala na szybsze dostrzeżenie nieprawidłowości, które wraz z materializacją ryzyka mogą prowadzić do niekorzystnych wydarzeń, a także unikanie kar wynikających z naruszenia przepisów prawa (Sobczak, 2013, s. 108). Kontroling w tym zakresie chroni również przedsiębiorstwo przed sparaliżowaniem działalności oraz upadkiem mniejszych przedsiębiorstw, którym taki skutek może grozić w sytuacji naruszenia bezpieczeństwa danych.

Kontroling może być też rozpatrywany jako system wczesnego ostrzegania, umożliwiający rozpoznanie problemów i powiadamianie przed zagrożeniami na podstawie tzw. słabych sygnałów lub innych metod, a następnie uruchomienie odpowiednich procesów naprawczych. Poza słabymi sygnałami, rozumianymi jako niejednoznacznie lub niepełnie zdefiniowane informacje zawierające miękkie fakty i intuicyjne oceny, grupę metod wczesnego ostrzegania tworzą również wskaźniki i prognozy analizowane w kolejnych okresach obrachunkowych oraz wskaźniki syntetyczne o charakterze jakościowym i statystycznym obrazujące tendencje zachodzące na rynku i w przedsiębiorstwie (Goliszewski, 2015, s. 239).

Pełnienie roli systemu wczesnego ostrzegania w odniesieniu przede wszystkim do kontrolingu ukierunkowanego na zasoby ludzkie zauważa także A. Szejniuk (2015, s. 33-34), wskazując, że podstawowym założeniem kontrolingu personalnego jest potrzeba przewidywania możliwości występowania nieprawidłowości. Jest to pasywne zadanie kontrolingu personalnego, obok aktywnego, do którego zalicza się maksymalne wykorzystanie możliwości należących do zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie (Nowak, 2008, s. 177). Jednocześnie kontroling personalny umożliwia lepsze wprowadzanie zmian powiązanych z pracownikami tj. w zatrudnieniu, organizacji i podziale pracy, a jego umiejętne wdrożenie może przyczynić się do oszczędności finansowych (Marciniak, 2015, s. 15-16).

Kontroling sam w sobie jest także określany jako instrument zarządzania ryzykiem, który jest ukierunkowany na wychwytywanie słabych sygnałów, odchyłeń od planów. Pozwala przy tym na wykrywanie różnych rodzajów ryzyka w trakcie przebiegu procesów. W odniesieniu do kontrolingu w obszarze zasobów ludzkich powinien on przeciwdziałać ryzyku podejmowania błędnych decyzji w zakresie dotyczącym pracowników, ale też wszelkim niezgodnym (nieetycznym) działaniom pracowników, głównie związanych z kosztami dla pracodawców i koncentrować się na tych obszarach, w których istnieje duża niepewność oraz wysokie i powiązane z istotnymi negatywnymi następstwami ryzyka. Wymaga przy tym określenia prawdopodobieństwa oraz wag elementów całościowego ryzyka związanego z pracownikami. Elementy te stanowią fundament systemu zasilania w określone rodzaje informacji, a kolejno wyznaczania wskaźników oceny i właściwego reagowania w przypadku przekroczonego przyjętego poziomu ryzyka. Podejmowane działania powinny przy tym nie tylko korygować bieżące stany, ale też zostać zorientowane na przyszłość, co pozwoli na obniżenie poziomu ryzyka oraz rozmiarów jego skutków. Dlatego podkreśla się, że zarządzanie ryzykiem

w obszarze zasobów ludzkich wymaga stosowania kontrolingu strategicznego (Lipka, 2002, s. 181), choć kontroling operacyjny odgrywa równie ważną rolę.

Również inni autorzy, choć zakres publikacji jest nieliczny<sup>8</sup>, wiązali zagadnienia związane z kontrolingiem i zarządzaniem ryzykiem, przy czym w publikacjach anglojęzycznych częściej występuje pojęcie systemów kontroli zarządzania (ang. *Management Control System*) niż samego kontrolingu. Wśród autorów podejmujących się łączenia dwóch koncepcji są m.in. T. Rana, D. Wickramasinghe i E. Bracci (2019, s. 148), którzy podkreślali konieczność badań nad integracją zarządzania ryzykiem z kontrolingiem rozumianym jako system kontroli zarządzania w sektorze publicznym. Także A. Rad (2016, s. 522) zajmował się badaniem zależności pomiędzy zarządzaniem ryzykiem a systemami kontroli w bankach, zwłaszcza badaniem zamiarów kierownictwa leżących u podstaw projektowania systemów kontroli zarządzania. Uwzględniając system kontroli, zwłaszcza kontroli wewnętrznej, S. Nanang i M. Ach (2020) zbadali powiązanie pomiędzy zarządzaniem ryzykiem nadużyć a systemem kontroli w samorządach terytorialnych i dowiedli, że struktura tego systemu pasuje do ogólnego modelu, w którym system kontroli jest podstawowym czynnikiem dla wszystkich działów w organizacji. Badacze podkreślili również, że kontrola wewnętrzna ma istotne znaczenie dla zarządzania ryzykiem nadużyć. W podejściach tych mocno uwypuklona jest wyłącznie funkcja kontrolna kontrolingu, pomimo że posiada on także inne funkcje, w tym służy on zapobieganiu możliwych odchyleni, które powinny być wykrywane wcześniej, jeszcze przed ich wystąpieniem. Nastawienie kontrolingu na działania wyprzedzające, jak zauważa J. Sobczak (2013, s. 99) sprawia, że, dokonując analizy odchyleni, można ustalić odpowiednie działania w przyszłości.

Natomiast szerzej powiązanie obu zagadnień jest rozpatrywane w badaniach polskich autorów. W zakresie zarządzania ryzykiem ogółem K. P. Jasiński (2013, s. 189-190) wyszczególnił kontroling ds. zarządzania ryzykiem. W myśl autora jest to współczesny instrument do planowania, organizowania i monitorowania ryzyka w jednostce, który ma przyczynić się do skuteczniejszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a tym samym lepszego zarządzania nim. Jako rezultat wdrożenia kontrolingu ds. zarządzania ryzykiem K.P. Jasiński

---

<sup>8</sup> Zweryfikowano publikacje zawarte w bazach: EBSCO, Emerald, Web of Science, przy czym jako słowa kluczowe (kolejno tytuł, temat, abstrakt i pojęcie tematu) stosowano *controlling* lub *management control system* oraz *risk management*.



wskazał na m.in. możliwość jak najwcześniejszego ostrzegania przed potencjalnym ryzykiem, efektywniejszą działalność operacyjną, wyższą rentowność projektów inwestycyjnych czy wsparcie realizacji zadań i osiągnięcia celów wynikających z długoterminowej strategii przedsiębiorstwa. Innym autorem łączącym obie tematyki jest W. Wasilewski (2015, s. 485-486) stosujący pojęcie kontrolingu ryzyka, który ma być wsparciem i koordynowaniem procesu zarządzania ryzykiem. Autor podkreśla, iż kontroling jest ściśle powiązany z zarządzaniem ryzykiem ze względu na występowanie fazy kontrolingu ryzyka w procesie zarządzania ryzykiem. Podobnego zdania jest J. Goliszewski (2015, s. 104-105), wskazując na zadanie kontrolingu, jakim jest ukształtowanie i nadzorowanie systemu zarządzania ryzykiem lub czynny współudział wraz ze wsparciem decyzyjnym. Jeszcze inne ujęcie prezentuje P. Bednarek (2018, s. 318-319) stwierdzając, że kluczowym elementem programu zarządzania ryzykiem jest integracja zarządzania ryzykiem ze sferą działalności, która posiada bezpośredni wpływ na tworzenie zysku (czyli zarządzaniem), przez co także z kontrolingiem. Do obszarów integracji tych dwóch koncepcji zalicza strategię i planowanie, rozwój nowych produktów i działalności, pomiar wyników działalności oraz ustalanie ceny produktu.

P. Bednarek (2018, s. 321-322) szczególną uwagę zwraca również na pięć poziomów integracji oceny ryzyka i kontrolingu. Na pierwszym poziomie nie występuje formalna ocena ryzyka w kontrolingu. Na drugim poziomie integracji ocena ryzyka jest przeprowadzana raz w roku, jednak w oderwaniu od kontrolingu. Taka ocena przeprowadzana jest na potrzeby informowania jednostki nadrzędnej o istnieniu systemu zarządzania ryzykiem lub jako jednorazowe wydarzenie. Trzeci poziom integracji polega na umiejscowieniu oceny ryzyka w kontrolingu. W takim przypadku ocena jest przeprowadzana każdorazowo, gdy w trakcie roku dokonuje się zmian strategii lub kierunku działania. Kolejny poziom wskazuje na umiejscowienie oceny ryzyka w samym wnętrzu kontrolingu i uzależnieniu jej od sposobu ustalania celów, tworzenia strategii, pomiaru i oceny wyników działalności, a także podejmowania decyzji. Kultura organizacyjna ulega modyfikacji w kierunku formalnego podejścia do oceny ryzyka. Piąty poziom integracji ryzyka i kontrolingu polega na całkowitym zakorzenieniu oceny ryzyka w kulturze organizacyjnej, stając się nieodłącznym elementem systemu wartości pracowników i całego przedsiębiorstwa.

Podsumowując powyższe rozważania, warto przytoczyć stwierdzenie, że kontroling jest sposobem panowania nad niepewnością i ryzykiem. Jest bowiem kierowanym,

kontrolowanym przekształceniem sytuacji nieokreślonej w taką, która cechuje się względną określonością w swych składowych elementach i relacjach – transformacją nieokreśloności w określoność (Jędralska, 2005, s. 27). Podkreśla się również, że sam kontroling ma zastosowanie nie tylko w kontrolowaniu, ale i w zapobieganiu zjawiskom niepożądanym (Szejniuk, 2018, s. 56). Może być jednak realizowany w różnorodnych formach, często zależnych od wielkości przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu spotykanych jest wiele kryteriów, według których klasyfikuje się kontroling. Podstawowym podziałem jest szczebel zarządzania różnicujący kontroling na strategiczny i operacyjny. Pierwszy z nich ma na celu zabezpieczenie długoterminowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, chociaż wynikające z niego działania nie są ograniczone ramami czasowymi (Stahl, 1992, s. 55). Rozpatrywanymi wymiarami są zarówno mocne i słabe strony, jak i szanse i zagrożenia, jakie dotyczą przedsiębiorstwa. W kontrolingu strategicznym osobami zajmującymi się tym systemem w przedsiębiorstwie będą osoby z najwyższych szczebli zarządzania oraz sztaby, które muszą ściśle współpracować z innymi stanowiskami. Kontroling operacyjny z kolei określa zestaw działań, które będą wspierać menedżerów w osiąganiu bieżących zysków. Głównym celem jest osiągnięcie rentowności, zysku, płynności i satysfakcjonujących wyników ekonomicznych. Odmiennie niż w kontrolingu strategicznym, rozpatrywanymi wymiarami są przychody i koszty oraz wpływy i wydatki przedsiębiorstwa. Kontrolingiem operacyjnym zajmują się najczęściej menedżerowie najwyższych szczebli i jednostki liniowe, które posiadają autonomiczne pola zadań przy okresowej współpracy (Sierpińska i Niedbała, 2003, s. 57).

Uwzględniając z kolei zakres, w literaturze wymienia się dwie formy kontrolingu – scentralizowany i zdecentralizowany. W pierwszym z nich koordynacja systemu wraz z pozostałymi funkcjami realizowana jest przez dział kontrolingu. Dział ten posiada również funkcję centralnego punktu kontaktowego dla zdecentralizowanych jednostek kontrolingowych. Poza powyższym, do jego kluczowych zadań należy rozwiązywanie złożonych problemów przedsiębiorstwa czy wybór i rozwój stosowanych metod oraz narzędzi kontrolingu. W formie zdecentralizowanej kontrolerzy mogą być postrzegani jako konsultanci obszarów przedsiębiorstwa, w których funkcjonują, choć pozostają także w stałym kontakcie z osobami zarządzającymi. W praktyce gospodarczej można spotkać kontrolerów odpowiedzialnych za konkretny dział w przedsiębiorstwie, projekty, funkcje zorientowane na

wyniki podmiotu czy zajmujących się zdefiniowanymi obszarami geograficznymi, na których działa przedsiębiorstwo (Jung, 2011, s. 31-32).

W rzeczywistości gospodarczej formy scentralizowane i zdecentralizowane mogą być w różny sposób powiązane. Najczęściej spotyka się tzw. zasadę linii przerywanej (niem. *Dotted-Line-Prinzip*), w której występuje rozdzielenie pomiędzy przedmiotowym a dyscyplinarnym przyporządkowaniem i wydawaniem poleceń, przy czym żadna z tych opcji nie jest faworyzowana. Inną możliwością powiązania omawianych form kontrolingu jest funkcjonowanie zdecentralizowanych jednostek kontrolingu pod centralną komórką kontrolingu w przedsiębiorstwie, w której wszystkie komórki kontrolingu są ściśle powiązane, choć wadą może być odizolowanie kontrolerów w poszczególnych obszarach. Trzecią możliwością jest znajdowanie się zdecentralizowanych kontrolerów pod nadzorem menedżera danego obszaru przedsiębiorstwa i wynikająca stąd ścisła współpraca pomiędzy nimi (Jung, 2011, s. 32).

Natomiast ze wspomnianą wcześniej formą zdecentralizowaną kontrolingu związane są dwa jego wymiary, którego autorem jest V. Pemöller. W swojej pracy przedstawia podział kontrolingu według zasobów przedsiębiorstwa oraz w ujęciu funkcjonalnym. Ukierunkowanie na zasoby przedsiębiorstwa argumentowane jest wyższymi wynikami możliwymi do uzyskania poprzez efektywniejsze wykorzystywanie zasobów. Kontroling w tym wymiarze powinien koncentrować się na ocenie i kontroli racjonalności zużywania zasobów, wśród których można wymienić środki trwałe, materiały, zasoby ludzkie oraz finansowe. Z kolei udoskonalanie przebiegu procesów, działań i funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie jest warunkiem osiągnięcia celów (Pemöller za: Nowak, 2018b, s. 26-27). Dlatego też w kontrolingu zorientowanym na funkcje można wyróżnić m.in. obszar działalności operacyjnej, logistyki, marketingu, sprzedaży, kadr oraz finansów. Obszary te będą podstawą wyszczególnienia narzędzi kontrolingu w dalszej części rozważań.

Warto zwrócić uwagę, że realizacja zadań kontrolingu nie zawsze wykonywana jest na stanowisku kontrolera, ponieważ nie w każdym przedsiębiorstwie ono funkcjonuje. Jak podkreśla w swoim opracowaniu M. Nowak (por. 2013, s. 481-497) wiele osób wykonuje zadania kontrolingu nawet bez posiadania świadomości stosowania kontrolingu. Należy również zaznaczyć, że w podmiotach, zwłaszcza mniejszych, gdzie stanowisko kontrolera nie jest wyszczególnione w strukturze organizacyjnej, zadania kontrolingu wykonywane są często

przez księgowych lub też dyrektorów różnych obszarów przedsiębiorstwa np. dyrektora handlowego (Fiedler, 2012, s. 20).

Do właściwego wykonywania zadań kontrolera konieczne są nie tylko umiejętności analitycznego myślenia, ale też źródła danych (systemy bazowe), które powinny być aktualne i rzetelne. Poza tymi czynnikami w odniesieniu do systemów informacyjnych i oprogramowania w przedsiębiorstwie niezbędne jest także (Marciniak, 2015, s. 114-115):

- terminowe wprowadzanie danych,
- weryfikacja jakości i rzetelności przekazywanych informacji,
- utrzymywanie higieny w zbiorach danych,
- zapewnienie dostępu osobom wyłącznie uprawnionym.

Współcześnie podkreśla się również rolę technologii kognitywnej, która jako narzędzie sztucznej inteligencji, może zostać wykorzystana w procesach kontrolingu. Dotychczasowe zintegrowane systemy informatyczne zarządzania obsługujące kontroling, pozwalają na automatyczne tworzenie budżetów, ustalanie odchyłeń od planów (budżetów) i interpretowanie ich przyczyn. Zastosowanie dodatkowo technologii kognitywnych umożliwi przetwarzanie nieustrukturalizowanych danych pochodzących z różnych dokumentów z cyberprzestrzeni, które przetworzą je dla procesu podejmowania decyzji. W efekcie zintegrowany system informacji zarządzania będzie szybciej i sprawniej przetwarzał dane, będzie w stanie automatycznie weryfikować procesy zachodzące w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, wyciągać wnioski, generować propozycje decyzji oraz realizować automatycznie funkcję kontrolingu w przedsiębiorstwie (Bytniewski i in., 2019, s. 62-64).

Przedstawienie genezy i współczesnych definicji kontrolingu wraz z wyszczególnieniem ich funkcji wskazuje, że jest ono pojęciem niezwykle szerokim. Powyższe omówienie form i zakresów, w szczególności zwrócenie uwagi na aktualne kierunki rozwoju np. z wykorzystaniem technologii kognitywnych, może jednak sprawiać trudność w praktycznym jego wykorzystaniu. Może rodzić także (podkreślane wcześniej) zastrzeżenia, że podobnie jak ustrukturyzowane zarządzanie ryzykiem jest przeznaczone dla dużych (i wielkich) organizacji<sup>9</sup>. Równocześnie doświadczenia wskazują, że wiele rozwiązań kontrolingowych może z powodzeniem służyć też mniejszym przedsiębiorstwom i np. być

---

<sup>9</sup> Faktycznie, jak wskazują badania, w przedsiębiorstwach z sektora MŚP narzędzia kontrolingu stosowane są w niewielkim zakresie (López i Hiebl, 2015, s. 98).

wykorzystywanych w wykrywaniu ryzyka, mimo braku działów kontrolingowych czy sformalizowanych rozwiązań nadzorczych. Wspomniany zakres kontrolingu, wielość jego funkcji i form wymaga jednak uporządkowania narzędzi – praktycznych rozwiązań wdrażanych przez menedżerów.

### 2.3. Narzędzia kontrolingu stosowane w przedsiębiorstwach

Pomimo iż tytuł całej rozprawy odnosi się do narzędzi kontrolingu, w tym miejscu należy podkreślić, że zarówno pojęcia narzędzia, jak i instrumentu w naukach o zarządzaniu i jakości często stosowane są zamiennie (np. Bieńkowska, 2015, s. 176; Iken, Aggeri, i Morel, 2020, s. 2; de Jong i in., 2017, s. 605; Nesterak, Nowak i Kowalski, 2020, s. 14), chociaż zdarza się, że pojęcie instrumentu traktuje się w kategorii nadrzędnej w porównaniu do narzędzia (por. Aggeri, 2017, s. 38). W obu jednak pojęciach kluczową rolę odgrywa menedżer, który wykorzystuje odpowiednio zaprojektowane i dobrane narzędzie (instrument) do prowadzenia przedsiębiorstwa. Dlatego też w pracy stosowano zamiennie pojęcie narzędzia i instrumentu, a dominujące stosowanie pojęcie narzędzia wynika z popularnego określenia „skrzynki narzędziowej menedżera”, które to idealnie wpisuje się w zakres rozprawy. Wskazaną skrzynkę narzędziową współczesnego menedżera, zgodnie z podejściem autorstwa J. Czekaja (2013, s. 31) tworzą koncepcje, metody i techniki zgromadzone od czasów podjęcia badań nad organizacją i zarządzaniem, które są stale uzupełniane nowymi lub zmienionymi sposobami wykonywania funkcji kierowniczych. Tym samym menedżerowie, realizując funkcje kierownicze, mogą korzystać z szeregu narzędzi powiązanych z kontrolingiem lub wprost z niego wynikających.

A. Bieńkowska podkreśla, że większość narzędzi stosowanych w ramach kontrolingu nie została opracowana z myślą o tej koncepcji, a w wyniku modyfikacji znanych narzędzi zarządzania lub też powstała na bazie innych metod, głównie pochodzących z rachunkowości zarządczej. Ponadto, często bezkrytycznie spotyka się nazywanie poszczególnych narzędzi jako kontrolingowych, podczas gdy niekoniecznie takimi one są. W celu doprecyzowania narzędzi kontrolingu, należy wyjaśnić, że będą nimi **narzędzia, które służą do realizacji zadań kontrolingu i wykorzystywane są w procesie jego funkcjonowania** (głównie przez kontrolerów, ale nie wyłącznie, zwłaszcza w tych przedsiębiorstwach, w których takie stanowisko nie zostało wyszczególnione w strukturze organizacyjnej). Zatem narzędzia kontrolingu mogą różnić się od rozwiązań ujmowanych w literaturze jako klasyczne.

Równocześnie A. Bieńkowska podkreśla, że baza narzędzi stosowanych w ramach kontrolingu stale się zmienia, stąd konieczne wyszczególnienie aktualnie znanych w teorii i praktyce narzędzi kontrolingu ukierunkowanych na pracowników (Bieńkowska, 2015, s. 176).

Podobne ujęcie prezentuje J. Goliszewski (2015, s. 84), wskazując, że kontroling wykorzystuje znane instrumenty i metody innych dziedzin zarządzania i należy je rozpatrywać w tym sensie również jako instrumenty kontrolingu.

Należy także zaznaczyć, że ze względu na genezę kontrolingu, większość narzędzi wywodzi się z rachunkowości zarządczej, ale i z planowania, zarządzania przez cele czy zarządzania strategicznego, choć zdaniem W. Brzezina (2000, s. 48) kontroling wykorzystuje wiele metod znanych z teorii organizacji i zarządzania, jednak istotne metody w kontrolingu ograniczają się do kilku lub kilkunastu, a stosowanie przez autorów tych metod jako narzędzi kontrolingowych uznaje on za niewłaściwe.

W tej części jednak, przybliżając rozpoznane w literaturze narzędzia kontrolingu, skupiono się na publikacjach dotyczących wyłącznie kontrolingu i wymienianych w ramach niego instrumentów, bez względu na ich pochodzenie. Przy czym nawet sam kontroling bywa utożsamiany z „nowoczesnym narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem” (Kościelniak i Suska, 2020, s. 17), a zgodnie z ujęciem angloamerykańskim i szerokim definiowaniem rachunkowości zarządczej, kontroling wchodzi również w jej zakres. W tradycyjnym jednak podejściu, który wykorzystano w pracy, kontroling nie jest tożsamy z rachunkowością zarządczą (Goliszewski, 2015, s. 84).

Przybliżając narzędzia kontrolingu, dokonano ich podziału na obszary (funkcje przedsiębiorstwa), w których wykorzystywany jest kontroling. W tym zakresie, jak trafnie zauważa Z. Kral (2019, s. 23), można mówić o tylu odmianach kontrolingu funkcjonalnego, ile obszarów funkcjonalnych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa można wyróżnić. W pracy wybrano te, które przywoływane są w literaturze przedmiotu najczęściej (np. Goliszewski, 2015; Küpper i in., 2013, s. 567):

- obszar operacyjny,
- logistyka,
- marketing i sprzedaż,
- kadry,
- finanse.

W każdym obszarze starano się wyróżnić charakterystyczne narzędzia kontrolingu oraz przykłady możliwych mierników (wskaźników), które są odzwierciedleniem liczbowym dokonań w przedsiębiorstwie wykorzystywanych na potrzeby zadań kontrolingu. Równocześnie, jak podkreśla E. Nowak (2018c, s. 92), opis dokonań za pomocą mierników ekonomicznych zalicza się do najistotniejszych sposobów oceny działalności przedsiębiorstwa ze względu na umożliwienie formalizacji i obiektywizacji systemu oceny stosowanego na poziomie całego przedsiębiorstwa oraz na różnych poziomach struktury organizacyjnej, jak i poszczególnych etapach procesu gospodarczego. Dodatkowo mierniki stwarzają podstawę do wskazania właściwych sposobów prowadzenia działalności i realizacji procesów gospodarczych ze względu na założone kryteria.

### **Obszar operacyjny**

Obszar operacyjny (produkcja, usługi) stanowi w przedsiębiorstwach zarówno najbardziej pracochłonny, jak i kosztochłonny proces (głównie w przypadku produkcji), stąd istotny staje się kontroling tego obszaru. Do głównych zadań kontrolingu obszaru operacyjnego zalicza się (Kowalak, 2004, s. 38; Sierpińska i Niedbała, 2003, s. 345-347):

- planowanie i kontrolę obszaru operacyjnego oraz efektywności w celu jej wzrostu (również w celu skrócenia czasu potrzebnego na wytworzenie wartości, określenia niezbędnych zasobów, w tym ludzkich);
- koordynację cząstkowych planów obszarów operacyjnych (programu, sposobu i procesu np. produkcji);
- optymalizację pod względem kosztów (zarządzanie kosztami stałymi, wśród których znajdują się wynagrodzenia), czasu trwania i magazynowania wyrobów gotowych, towarów, półproduktów, materiałów;
- ustalenie zaangażowania kapitałowego (poziom wykorzystania rzeczowych aktywów trwałych i ludzkich) i jego zmniejszenie.

Jednocześnie obszar operacyjny stanowi wyzwanie kadrowe – jest powiązany z decyzjami w zakresie wielkości zatrudniania czy doboru właściwych pracowników ze względu na kompetencje. Wyzwaniem będzie także określenie efektywności pracowników, określanie kosztów pracy (w tym analiza kosztów stałych i zmiennych), elastyczności. Zatem kontroling samego obszaru operacyjnego uwzględnia lub pozwala na ocenę pracowników.

Uwzględniając powyższe, wyszczególnić można narzędzia, które wykorzystywane są w kontrolingu obszaru operacyjnego. Jednym z nich realizującym funkcję planowania i kontroli jest budżetowanie kosztów (najczęściej produkcji, ale też w zakresie usług, których efektem finalnym również jest produkt). Samo budżetowanie rozumiane jako stała reguła koordynacji planów działania wraz z zapewnieniem odpowiedniej wysokości zasobów na jego realizację (budżetów), za wykonanie których odpowiadają konkretne osoby w przedsiębiorstwie (Weber, 2001). W procesie budżetowania wykorzystywane są różne metody i techniki, stąd wielu autorów utożsamia proces budżetowania z metodą zarządzania obejmującą stworzenie planów kosztów i finansów dla jednostek wewnątrz przedsiębiorstwa wraz z wzajemną integracją tych planów i kontrolą ich wykonania (Sierpińska i Niedbała, 2003, s. 73). W budżecie obszaru operacyjnego powinny znaleźć się uszczegółowione koszty utrzymania maszyn i urządzeń (jeśli występują) oraz koszty zapewnienia jakości. Ich wyróżnienie umożliwi pozyskanie większej przejrzystości kosztów oraz analizę czynników powstawania kosztów, stanowiąc punkt wyjścia do ich optymalizacji i opcjonalnych decyzji w zakresie outsourcingu (Goliszewski, 2015, s. 481).

Narzędziem realizującym zadanie oceny efektywności obszaru operacyjnego i wykorzystywanym podczas planowania i kontroli, które uwzględnia zasób siły roboczej jest rachunek kosztów pełnych. W rachunku tym główną kategorią odpowiadającą za wybór produktów jest pełny koszt jednostkowy lub wynik finansowy przypadający na jednostkę produktu. Korzystając z tego narzędzia, menedżerowie (lub kontrolerzy), planują podstawową działalność i wybór produktów, weryfikując, czy osiągają one dodatni jednostkowy wynik finansowy. W narzędziu tym koszty jednostkowe pełne kalkulowane są poprzez rozliczenie kosztów pośrednich przy użyciu kluczy podziałowych i zsumowaniu ich z kosztami bezpośrednimi. Zbliżonym rachunkiem do kosztów pełnych jest rachunek kosztów zmiennych, który stanowić może kolejne narzędzie wykorzystywane w kontrolingu obszaru operacyjnego. W rachunku tym kryterium wyboru produktów stanowi jednostkowy koszt zmienny lub jednostkowa marża pokrycia, a koszty dzielone są na stałe i zmienne (Kowalak, 2004, s. 43-45).

W odpowiedzi na krytykę powyższych rachunków, pod koniec lat 80-tych XX wieku, opracowano rachunek kosztów działań, nazywany również rachunkiem lub metodą ABC. Rachunek ten, umożliwi przeprowadzenie analizy pod kątem ustalenia, jaka grupa



produktów posiada największy udział w łącznym koszcie wytworzenia lub sprzedaży, a także które magazynowane materiały i towary posiadają największy wpływ na wartość stanów magazynowych. Może służyć do określenia, jaka grupa klientów najsilniej wpływa na uzyskiwane przychody ze sprzedaży. Udoskonaleniem metody ABC jest integracja jej z metodą XYZ (Kochalski i Zerbst, 2013, s. 172-173). Metoda ta umożliwia określenie jak często dana grupa asortymentu jest sprzedawana lub jak regularnie występuje, pozwala także na kontrolę zużytych materiałów w toku produkcji. Ma to istotne znaczenie z punktu widzenia weryfikacji, czy nie dochodzi do nieuzasadnionego nadmiernego wykorzystania tej grupy aktywów przedsiębiorstwa.

Równocześnie rachunki te uwzględniające podział kosztów na różne typy (bezpośrednie, pośrednie, stałe, zmienne czy też koszty poszczególnego działania) umożliwiają analizę wybranych miar w oparciu o poszczególne typy kosztów. Pozwala to z kolei na weryfikację m.in., które typy kosztów przeważają w przedsiębiorstwie, czy ich struktura jest w zbliżona w każdym okresie, a także jakie są przyczyny potencjalnych odchyień.

Wspomnianą analizę odchyień, jako kolejne narzędzie kontrolingu, można wykorzystać m.in. przy porównaniu kosztów zaplanowanych (zabudżetowanych) z rzeczywiście ponoszonymi. Analiza ta pozwala na weryfikację, w jakim stopniu zrealizowano zaplanowane założenia, określa przy tym wielkość odchyień wraz ze wskazaniem pozytywnego bądź negatywnego ich charakteru. Umożliwia również weryfikację przyczyn powstania odchyień. Każdorazowo, dokonując tego typu analizy, należy pamiętać o zdarzeniach jednorazowych, które mogą mieć wpływ na wielkość odchylenia, a niekoniecznie informujących o długotrwałych pozytywnych lub negatywnych konsekwencjach.

Z kontrolingiem obszaru operacyjnego związana jest analiza kosztów stałych, które można podzielić na koszty użyteczne i koszty puste. Pierwsze z nich dotyczą tej części kosztów stałych, które pokrywane są przy rzeczywistym wykorzystaniu posiadanych zdolności wytwórczych. Druga grupa kosztów, którą stanowią koszty puste, związane są z częścią kosztów stałych niebędących pokrywanymi przy rzeczywistym wykorzystaniu zdolności wytwórczych w stosunku do zdolności normalnej lub maksymalnej. Maksymalne wykorzystanie zdolności sprawia, że wszystkie koszty stałe kwalifikowane są w pierwszej grupie, a więc są kosztami użytecznymi (Goliszewski, 2015, s. 483). Jak podkreśla M. Masztalerz (2017, s. 90), kosztami pustymi będą nie tylko niewykorzystywane powierzchnie i pomieszczenia, przestoje maszyn

i urzędzeń, ale także bezczynność pracowników spowodowana niewłaściwą organizacją procesów pracy lub wynikająca z awarii maszyn.

W ramach kontrolingu obszaru operacyjnego może być przeprowadzana również analiza wąskich gardeł mająca na celu eliminację nieplanowanych zakłóceń w toku realizacji planu (np. produkcyjnego, wytwarzania usług). W ramach tego narzędzia weryfikacji i analizie poddawane są procesy łańcucha, które ograniczają jego zdolność i przepustowość. Weryfikacja umożliwia podział wąskich gardeł na te związane ze strukturą organizacyjną, parkiem maszynowym lub kadrami kierowniczą i pracownikami. Wąskie gardła powiązane ze strukturą organizacyjną spowodowane są nieodpowiednią koordynacją działań i brakiem właściwej współpracy pomiędzy ośrodkami odpowiedzialności w przedsiębiorstwie. W przypadku, gdy wąskie gardła wynikają z niskiej wydajności maszyn produkcyjnych lub braków w parku maszynowym, konieczności prowadzenia częstych remontów lub przeglądów, określane są mianem wąskich gardeł związanych z parkiem maszynowym. W ostatniej grupie, wąskie gardła dotyczą niskich kwalifikacji pracowników i kadry kierowniczej, wysokiego poziomu rotacji pracowników, niskiej efektywności pracy, częstych absencji pracowników, a także zmian występujących w regionie dotyczących demografii. Z kolei analiza wąskich gardeł określa, ile ich występuje w całym łańcuchu wytworzeniowym i pozwala na wyszczególnienie jednego wąskiego gardła lub kilku wzajemnie zależnych lub niezależnych od siebie, a następnie podjęcie właściwych działań zaradczych (Foremna-Pilarska, 2015, s. 87-88).

Innymi narzędziami wykorzystywanymi w kontrolingu obszaru operacyjnego są:

- analiza cyklu życia polegająca na zbadaniu wpływu produktu na zasoby naturalne i środowisko,
- analiza progu rentowności wskazująca na rozmiar sprzedaży, przy danych cenach i kosztach, który pozwala uzyskać przychody pokrywające koszty,
- analiza wrażliwości pozwalająca na ocenę ryzyka poprzez wpływ zmiany jednej bądź kilku zmiennych na ostateczny wynik.

Jak wcześniej wspomniano, najważniejszym, ale również najpopularniejszym sposobem oceny działalności przedsiębiorstwa są mierniki, dlatego też w kolejnej tabeli zestawiono przykładowe wskaźniki możliwe do zastosowania w omawianym obszarze kontrolingu.

**Tabela 7. Przykłady wskaźników kontrolingu obszaru operacyjnego**

Typ wskaźnika	Miara
Ogólny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udział kosztów bezpośrednich poszczególnych rodzajów działalności operacyjnej w kosztach ogółem</li> <li>• udział kosztów zmiennych poszczególnych rodzajów działalności operacyjnej w kosztach ogółem</li> <li>• udział kosztów stałych poszczególnych rodzajów działalności operacyjnej w kosztach ogółem</li> <li>• udział płac pracowników podstawowego obszaru działalności w płacach wszystkich pracowników</li> </ul>
Sprawność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• czas trwania operacji produkcyjnych</li> <li>• czas wykonania standardowej usługi</li> <li>• czas pozyskania klienta</li> <li>• kolejność realizacji zamówień</li> <li>• czas produkcji w odniesieniu do planowanego czasu produkcji</li> <li>• czas pracy pracowników w odniesieniu do planowanego czasu pracy</li> <li>• czas przerw w pracy w odniesieniu do czasu pracy pracowników</li> </ul>
Efektywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostępność i zużycie materiałów podstawowych i pomocniczych</li> <li>• ilość produkcji/ konkretnych rodzajów usług w odniesieniu do liczby (etatów) pracowników produkcyjnych/ wytwarzających usługi</li> <li>• poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych</li> <li>• stosunek ilości wytworzonych produktów i usług do wielkości zatrudnienia (w etatach)</li> </ul>
Jakość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba braków produkcji lub zgłoszonych reklamacji</li> <li>• udział liczby wadliwych produktów w liczbie wytworzonych produktów</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Goliszewski, 2015, s. 482-483).

Obliczanie wskazanych miar zależy przede wszystkim od poziomu informatyzacji przedsiębiorstwa – od tego, czy przedsiębiorstwo gromadzi dane niezbędne do ich weryfikacji, a także od ich jakości. Istotna jest również porównywalność miar w czasie, a w tym przypadku kluczowe znaczenie posiada stałe zdefiniowanie części składowych poszczególnych wskaźników, np. uwzględnianie wyłącznie średniorocznej wielkości zatrudnienia (pełnowymiarowych etatów), a nie liczby pracowników ogółem w odniesieniu do ilości wytworzonych produktów (wykonanych usług), co może wpłynąć na błędną interpretację zmian wartości w czasie.

W odniesieniu zwłaszcza do pomiaru efektywności poszczególnych pracowników, zespołów czy też stanowisk pracy, nie zawsze łatwo jest zmierzyć efekty pracy. Przykład mogą stanowić sytuacje, w których w całej sekwencji działań do wyniku przyczyniają się różne osoby,

a efekt mierzalny przypisywany jest wyłącznie pracownikom tzw. pierwszej linii, którzy bezpośrednio kontaktują się z klientem. Taki stan widoczny jest np. w działach sprzedaży (obszar ten szerzej omówiono w dalszej części), w których efektem pracy przedstawicieli handlowych są generowane przez nich przychody ze sprzedaży, pomimo iż udział w ich uzyskaniu posiadają również pracownicy wspierający sprzedaż (por. Nesterak i in., 2020, s. 40-41). Stąd trudna rola kontrolerów i osób weryfikujących efektywność pracy.

Uwzględniając powyższe ograniczenia, rezultaty wskaźników (dokonań), jak i te wskazywane w odniesieniu do kolejnych obszarów przedsiębiorstwa, mogą być wykorzystane m.in. do (Nowak, 2018c, s. 94):

- określania właściwych działań naprawczych w sytuacji, gdy wartości docelowe nie zostały osiągnięte,
- wyznaczenia działań wzmacniających ukierunkowanych na osiągnięcie lepszych od docelowych wartości,
- rozpoznania obszarów wymagających udoskonalenia,
- motywowania pracowników do skutecznego osiągnięcia docelowych wartości,
- budowy obiektywnych fundamentów do nagradzania postępów w osiągnięciu docelowych wartości.

Jednocześnie należy zauważyć, że współczesny postęp technologiczny i sztuczna inteligencja mogą zostać wykorzystane do monitorowania wydajności pracowników, np. poprzez weryfikację skrzynki pocztowej lub też aktywności na mediach społecznościowych w godzinach pracy. Z drugiej jednak strony, działania takie mogą zostać uznane za przejaw nieetycznego zachowania ze strony pracodawcy i brak ochrony prywatności pracowników.

## **Logistyka**

Planowanie, realizacja i kontrola efektywności przepływu surowców, materiałów, półproduktów, produktów czy też towarów w przedsiębiorstwie i u jego partnerów jest kolejną dziedziną działalności przedsiębiorstwa, którą może zajmować się kontroling. Przy czym należy wskazać, że w ramach tak ogólnie rozumianego systemu logistycznego można wyróżnić podsystemy m.in. logistykę zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Zadaniem kontrolingu logistyki są (Piechota, 2004; s. 69-70; Piontek, 2003, s. 37):

- gromadzenie, przetwarzanie i przedstawianie informacji dla potrzeb zarządzania logistycznego,

- koordynacja procesów logistycznych, planowania i kontroli,
- poprawa efektywności i sprawności systemu zarządzania logistycznego, w tym planowanie i sterowanie kosztami działań logistycznych,
- eliminacja wąskich gardeł w systemie logistycznym.

Narzędziem wspierającym realizację zadań kontrolingu logistyki jest benchmarking, który z powodzeniem może być stosowany w odniesieniu do pozostałych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Istotą tego narzędzia, w odniesieniu do logistyki, jest porównywanie działań logistycznych w przedsiębiorstwie w odniesieniu do rozwiązań w tym zakresie stosowanych przez wyróżniające się inne podmioty gospodarcze. Porównywać można również dokonywać w odniesieniu do konkurentów czy wewnątrz przedsiębiorstwa, analizując rozwiązania obowiązujące w innych obszarach funkcyjnych lub oddziałach i filiach przedsiębiorstwa, również te zorientowane na pracowników. Narzędzie to sprzyja przede wszystkim poprawie efektywności procesów logistycznych, przez co wpływa na ich jakość i ograniczanie ryzyka błędów.

Audyt logistyki wspiera z kolei realizację funkcji kontrolnej kontrolingu. Jego istotą jest analiza procesów logistycznych zachodzących w przedsiębiorstwie pod względem produktywności, jakości, stosowanej technologii oraz oddziaływania czynników zewnętrznych. Koncentruje się na podstawowych funkcjach przedsiębiorstwa (zakup, produkcja, sprzedaż) i analizuje je pod kątem przepływu materiałów i informacji. W ramach audytu monitorowane są zarówno wskaźniki ilościowe (mieralne parametry charakteryzujące badane procesy logistyczne poprzez wartość liczbową), jak i jakościowe (parametry oceniane subiektywnie, takie jak kwalifikacje personelu, poziom komunikacji pomiędzy działami). Umożliwia także określanie wąskich gardeł i punktów krytycznych w obszarze logistyki. Ma również za zadanie wskazać możliwe zmiany i udoskonalenia, które doprowadzą do wzrostu jakości i wydajności systemu logistycznego, a tym samym do wzrostu konkurencyjności. Pomimo iż najczęściej stosowany jest w przedsiębiorstwach produkcyjnych, to podkreśla się jego znaczenie np. w branży transportowej (Surmacz, 2018, s. 85; Zmeškal, Majerčák i Šperka, 2020, s. 26).

W obszarze kontrolingu logistyki wsparciem funkcji kontrolnej jest również ważna analiza kosztów tego obszaru, chociaż koszty te, jako odrębna kategoria, nie są uwzględniane w sprawozdaniu finansowym. Wejściowym zasobem danych w ich zakresie pozostaje odpowiednio funkcjonujący system rachunkowości, a w ramach niego plan kont zbudowany

w taki sposób, by móc koszty logistyki wyszczególnić w zależności od potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa. Wiąże się to ze szczegółowym rejestrowaniem operacji gospodarczych, co umożliwia kompleksowe zestawienie wszystkich kosztów, a w konsekwencji stwarza możliwość prowadzenia analiz związanych z ponoszonymi kosztami i utrzymanie nad nimi kontroli (por. Zimon, 2016, s. 160; 162). Jednocześnie analizę kosztów logistyki można wzbogacić o dane pochodzące z innych systemów przedsiębiorstwa w celu weryfikacji i porównań w czasie np. jednostkowego kosztu przewozu.

Podstawowym instrumentem kontrolingu, obok wcześniej wyróżnionych i tym samym możliwym do zastosowania w trakcie benchmarkingu i audytu logistyki, jest analiza wskaźników – kształtowania się ich wielkości w czasie, odchyłeń pomiędzy założeniami, czy wreszcie w odniesieniu do branży. Pomiarów wyników realizacji procesów i oceny systemów logistycznych są niezbędne do monitorowania, kontrolowania, oceny i wreszcie wzrostu efektywności. Przykładowe wskaźniki ukazano w tabeli nr 8.

**Tabela 8. Przykłady wskaźników kontrolingu logistyki**

Typ wskaźnika	Miara
Ogólny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba zleceń na dzień</li> <li>• odległości transportowe</li> <li>• koszt logistyki na jednostkę, koszt transportu na jedną wysyłkę, koszty magazynowania</li> <li>• udział dostaw w wielkości zamówienia</li> <li>• udział kosztów logistyki w obrocie</li> </ul>
Sprawność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• średni czas dostaw</li> <li>• stopień wykorzystania ładowności</li> <li>• czas realizacji zlecenia w ramach przedsiębiorstwa</li> <li>• stopień gotowości do realizacji dostaw</li> <li>• elastyczność dostaw</li> <li>• częstotliwość obrotu materiałami, półproduktami, wyrobami gotowymi</li> <li>• przeciętny czas przyjęcia towarów</li> <li>• częstotliwość przeładunku</li> </ul>
Efektywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• średnia wartość zlecenia</li> <li>• koszt jednostkowy przewozu (np. 1t/km)</li> <li>• przeciętny koszt przypadający na zamówienie</li> </ul>
Jakość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• terminowość dostaw</li> <li>• zgodność przewozu z wymaganiami odbiorców</li> <li>• wypadkowość</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Krawczyk, 2009, s. 93; Piontek i Czerniewski, 2007, s. 215-219; 226).

Należy podkreślić, że część wyróżnionych wskaźników mocno uzależniona jest od kompetencji i zaangażowania w poprawne wykonywanie obowiązków przez pracowników, m.in. w zakresie wskaźników jakościowych czy wybranych wskaźników sprawności np. stopień wykorzystania ładowności, przeciętny czas przyjęcia towarów, pomimo iż silnie wspierane są one przez oprogramowania logistyczne.

Instrumentami kontrolingu logistyki są także (Marciniak, 2008, s. 75; Śliwczyński, 2007, s. 6):

- analiza wąskich gardeł w procesach związanych z logistyką,
- analiza ABC i XYZ w odniesieniu do zapasów,
- analiza wartości w łańcuchu dostaw umożliwiającą poszukiwanie źródeł sprawności i niesprawności w odniesieniu do działań w zakresie dostaw.

Do narzędzi stosowanych w wyszczególnionym obszarze K. Koziół (2010, s. 258) zalicza również just-in-time (dokładnie na czas) oraz kanban. Pierwszy z nich określa się jako filozofię, której celem jest eliminacja marnotrawstw związanych z procesem, czasem, przestrzenią i zasobami ludzkimi, dzięki czemu całkowity koszt logistyki jest zmniejszony. Obejmuje bezbłędne i terminowe wykonanie wszystkich działań, niezbędnych do wytworzenia ostatecznego produktu – począwszy od organizacji procesów zaopatrzeniowych, dystrybucyjnych po procesy wytwórcze (Lyu i in., 2020, s. 2). Narzędzie to sprzyja minimalizacji strat z tytułu nadprodukcji, zapasów produkcji w toku oraz kosztów magazynowania. Podstawą planowania są rzeczywiste i aktualizowane na bieżąco zamówienia odbiorców wyrobów finalnych, a redukcja zapasów do zerowych poziomów wymaga wyeliminowania wadliwych elementów lub materiałów (Golarz, 2016, s. 35). Pomimo iż początkowo systemy just-in-time opracowywano dla deterministycznych środowisk produkcyjnych o stabilnym zapotrzebowaniu (popycie) i czasie przetwarzania, to w związku z globalizacją i silną zmiennością popytu nadal są one efektywnie stosowane np. przy wykorzystaniu dynamicznych systemów kanban (Mohan Reddy, Rao i Lanka, 2021). Systemy kanban, określa się również jako jedne z pomocniczych metod zarządzania niezbędne w efektywnym wdrożeniu narzędzia just-in-time (Golarz, 2016, s. 37). Kanban silnie odnosi się do kontroli produkcji, chociaż wykorzystywane w tym systemie karty służą do komunikacji informacyjnej i przede wszystkim kontroli stanów magazynowych. Ich użycie ma na celu wycofywanie artykułów z magazynu i sygnalizowania rozpoczęcia produkcji. Kanban posiada pętle kontrolne, które łączą każdy

etap produkcji z jego bezpośrednim poprzednikiem. Podstawową funkcją systemu jest kontrolowanie poziomu zapasów, utrzymywanie ich na jak najniższym poziomie bez uszczerbku dla produkcji. Tym samym wskazuje się, że narzędzie kanban może obniżyć poziom zapasów, zaległe zamówienia, godziny pracy, zwiększyć elastyczność, skrócić czas realizacji i pozwolić na efektywne wykorzystanie obiektów, co skutkuje obniżeniem całkowitego kosztu towarów i usług (Leonardo i in., 2017, s. 716; Mohan Reddy, Rao i Lanka, 2021). Podkreśla się również, że narzędzie kanban umożliwia także większą kontrolę nad cennymi materiałami (Mourato i in., 2021, s. 1930), co ma ważne znaczenie z punktu widzenia ryzyka nadużyć pracowniczych.

### **Marketing i sprzedaż**

Wspólna analiza obszarów marketingu i sprzedaży wynika z silnego ich powiązania – sprzedaż bez realizacji marketingu w przedsiębiorstwie często nie odniosłaby zamierzonego skutku, ponieważ jest efektem działań marketingowych. Z kolei wielkość sprzedaży ma dla przedsiębiorstwa fundamentalne znaczenie i wpływa na jego kondycję, rentowność i wypłacalność. Kontroling marketingu i sprzedaży wspomaga ukierunkowanie systemu zarządzania na efektywne reagowanie na zmiany otoczenia, wpływające na wielkość uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży, prowadząc do zwiększenia udziału w rynku. Do zadań kontrolingu tego obszaru funkcyjnego można zaliczyć (Goliszewski, 2015, s. 475; Kustra, 2004, s. 209):

- badanie rynku, do którego zalicza się wypracowanie procedur oceny udziału podmiotu w segmentach rynku, określenie siły konkurencji i wpływu działań marketingowych na rynek docelowy;
- analizę obszarów handlu, wśród której silny nacisk kładziony jest na planowanie i okresową weryfikację sprzedaży w ujęciu ilościowym i wartościowym;
- kontrolę sprzedaży obejmującą analizę i ocenę kształtowania się dynamiki sprzedaży i poziomu produktów przedsiębiorstwa;
- kontrolę efektów funkcjonowania działu sprzedaży i aktywizacji, głównie weryfikację efektywności poszczególnych pracowników;
- analizę potrzeb konsumentów i prognozowanie popytu w segmentach rynku, na którym działa przedsiębiorstwo;



- kontrolę kosztów działu marketingu obejmującą weryfikację produktów, grup klientów, obszarów działania, kanałów dystrybucji pod względem wielkości sprzedaży i wydatków marketingowych na nie przypadających;
- audyt marketingu i sprzedaży w zakresie kontroli założeń marketingowych, analizy zakresu i przedmiotu procesów planowania kontroli i sterowania.

Z przedstawionych zadań wyłaniają się narzędzia stosowane w tym obszarze kontrolingu. Jednym z nich jest strategiczna (zrównoważona) karta wyników, której celem jest zapewnienie realizacji przyjętej w przedsiębiorstwie strategii. Swoim zakresem obejmuje formułowanie mierzalnych i poddawanych weryfikacji celów strategicznych, ustalanie wielkości docelowych mierników, działania podejmowane na rzecz realizacji celów oraz kontrolę i ocenę stopnia ich osiągnięcia. Najczęściej cele i mierniki wynikające ze strategii, wizji i misji przedsiębiorstwa grupowane są w czterech perspektywach rozwojowych tj. finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju, choć ich wybór zależy od charakteru działalności. W przypadku marketingu i sprzedaży jedną z perspektyw może być perspektywa konkurencyjna czy też pracownika, choć również podstawowe perspektywy mogą zostać w pełni odniesione do działań marketingu (por. Salehzadeh i in., 2017, s. 273). Należy też wskazać, że strategiczna karta wyników obejmuje zestaw miar finansowych i niefinansowych, a w konsekwencji zapewnia holistyczną strukturę pomiaru wyników organizacji. Poprzez zastosowanie strategicznej karty wyników przedsiębiorstwo monitoruje bieżące wyniki oraz wysiłek ukierunkowany na doskonalenie procesów, motywowanie i rozwój pracowników, a także udoskonalanie systemów informacji (Nieplowicz, 2018, s. 56; 58).

Innym narzędziem często przypisywanym do obszaru marketingu i sprzedaży, ale jednocześnie ze względu na swój uniwersalizm mogącym występować przy realizacji innych funkcji w przedsiębiorstwie, jest analiza SWOT. Technika przeprowadzania analizy w uproszczonej formie polega na pogrupowaniu posiadanych informacji (czynników) w cztery kategorie: mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia. Z punktu widzenia kontrolingu i negatywnego ujęcia zarządzania ryzykiem, kluczowe znaczenie nabierają w tej analizie słabe strony wynikające z wnętrza przedsiębiorstwa (np. wysoka liczba utraconych klientów spowodowana niskimi kompetencjami pracowników działu sprzedaży) oraz zagrożenia pojawiające się w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. pandemia COVID-19 ograniczająca bezpośrednie wizyty przedstawicieli handlowych u klienta). Natomiast pełna użyteczność

analizy SWOT ma miejsce, gdy cztery grupy czynników podda się analizie pod względem wzajemnych powiązań, a także przy weryfikacji znaczenia i siły, a na ich podstawie ustalenie możliwej do realizacji w danym obszarze strategii, wśród których wymienia się strategię agresywną (wykorzystanie mocnych stron i szans), konserwatywną (przewyciężanie zagrożeń przy wykorzystaniu mocnych stron), konkurencyjną (eliminowanie wewnętrznych słabości celem wykorzystania szans otoczenia) i defensywną (nastawienie na przetrwanie) (por. Foremna-Pilarska, 2015, s. 48-52).

Zarówno w strategicznej karcie wyników, jak i w analizie SWOT bazować można na licznych miarach, których przykłady ukazano w kolejnej tabeli.

**Tabela 9. Przykłady wskaźników kontrolingu marketingu i sprzedaży**

Typ wskaźnika	Miara
Ogólny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poziom i dynamika sprzedaży</li> <li>• poziom i dynamika kosztów działalności marketingowej</li> <li>• rentowność produktu, obszaru, klienta, segmentu, rozmiaru zamówienia</li> <li>• najbardziej i najmniej dochodowy klient</li> </ul>
Sprawność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• częstotliwość dokonywania zakupów</li> <li>• liczba złożonych ofert, otrzymanych zamówień, zamówień od strategicznych klientów, zamówień zrealizowanych i niezrealizowanych</li> </ul>
Efektywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przychody z danego produktu na pracownika</li> <li>• liczba nowych klientów oraz klientów utraconych</li> <li>• udział przychodów od klienta w sprzedaży pracownika</li> <li>• liczba otrzymanych zamówień, w tym od strategicznych klientów lub z uwzględnieniem poszczególnych grup produktów</li> <li>• średnia dzienna liczba wizyt handlowych na jednego sprzedawcę</li> <li>• średni czas trwania wizyty handlowej u klienta, w regionie</li> </ul>
Jakość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poziom satysfakcji klientów</li> <li>• liczba reklamacji</li> <li>• wskaźnik utrzymania klienta</li> <li>• poziom zadowolenia pracowników</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Goliszewski, 2015, s. 469; Kapustina, Izakova i Drevalov 2019, s. 643-644; Krawczyk, 2009, s. 93; Piontek i Czernikowski, 2007, s. 215-219, 226; Sierpińska i Niedbała, 2003, s. 351).

Powyższe wskaźniki, przy właściwym księgowaniu kosztów lub wyróżnieniu dodatkowych nośników kosztów, mogą pozwolić na szczegółowe analizy, także w odniesieniu do poszczególnych pracowników i osiągniętej przez nich efektywności w aspekcie sprzedaży i działań marketingowych. Służą również jako wsparcie menedżerów działu marketingu i sprzedaży do podejmowania optymalnych decyzji.

Poza analizą i oceną wyżej wymienionych wskaźników, do narzędzi kontrolingu w obszarze marketingu i sprzedaży uwzględniających pracowników można zaliczyć (por. Hajdú, 2013, s. 23-26; Koziół 2010, s. 259):

- benchmarking w odniesieniu do działań marketingowych i sprzedażowych, w których ważną rolę odgrywają kompetencje pracowników.
- budżetowanie sprzedaży, kosztów marketingu mix, kosztów działów marketingu i sprzedaży.

### **Kadry**

Pomimo iż narzędzia przedstawione we wcześniejszych obszarach dotyczyły także pracowników, to współcześnie wzrasta rola działu kadr i kontrolingu personalnego, dlatego też warto wskazać narzędzia bezpośrednio związane i wykorzystywane w tym obszarze. Współcześnie działy kadr i kontroling personalny coraz częściej uwzględniają takie zakresy, jak m.in. (Marciniak, 2015, s. 62):

- obszar efektywności pracy mający charakter informacyjno-analityczny, powiązany z określaniem kosztów pracy, poziomu wydajności i produktywności pracowników, ustaleniem stopnia wykonania planów w odniesieniu do czynników ilościowych i jakościowych;
- organizacja pracy związanej z doskonaleniem struktury organizacyjnej, do zadań kadr i kontrolingu w tym obszarze można zaliczyć analizę funkcji i zadań wykonywanych przez jednostki organizacyjne, zespoły lub też pojedynczych pracowników, określanie celów dla pracowników wynikających z nadrzędnych celów przedsiębiorstwa, formułowanie i priorytetowanie zadań wraz z ich podziałem dla pracowników, a także przydział pracowników do zadań ze względu na posiadane kompetencje;
- usługi doradcze i informacyjne dla zarządzających i kierowników wszystkich szczebli w zakresie zarządzania pracą oraz dostarczania informacji z rynku pracy wewnętrznego i zewnętrznego;
- usługi doradcze dla pracowników związane z poradnictwem zawodowym, w tym doradztwo wspierające zmiany organizacyjne i propagowanie celów przedsiębiorstwa jako wyznacznika indywidualnych aspiracji zawodowych;
- udział w budowaniu zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa (zewnętrzny marketing personalny), ze względu na wzrost liczby współpracowników, osób lub

podmiotów gospodarczych wykonujących prace projektowe i zadaniowe, do prac działów kadrowych coraz częściej zalicza się kontakt z osobami spoza przedsiębiorstwa i szeroko rozumianym rynkiem pracy.

Powyższe zadania przekładają się na szereg narzędzi możliwych do wykorzystania w obszarze kadr, do których zalicza się (Lipka, 2021, s. 23; Nesterak i in., 2020, s. 31; Nowak, 2008, s. 26-27):

- budżetowanie kosztów osobowych i działu personalnego dotyczy nie tylko kosztów wynagrodzeń, ale również kosztów rozwoju pracowników (w tym szkoleń z zakresu BHP), motywowania, obsługi kadr, doboru pracowników czy też związane z employer brandingiem;
- analizę kosztów pracy, a więc badanie ich struktury i dynamiki zmian;
- ocenę inwestycji w kapitał ludzki, w tym zwrotu z inwestycji szkoleniowych;
- analizy konfrontujące koszty pracy z kosztami zlecenia usług na zewnątrz;
- analizę wskaźników kontrolingu personalnego wskazujących na aspekty zarządzania kadrami;
- analizę wąskich gardeł zasobów ludzkich związanych m.in. z niedoborami personelu wynikającymi z niewystarczającej liczby pracowników, jak i z ich niewystarczających umiejętności lub braku właściwych uprawnień (badanie luk kompetencyjnych);
- listy kontrolne (pytania) umożliwiające weryfikację jakościowej strony gospodarowania kapitałem ludzkim.

Większość z wymienionych narzędzi została już wyjaśniona w odniesieniu do innych obszarów przedsiębiorstwa, należy zauważyć, że budżetowanie i analiza kosztów związanych z pracownikami, w tym przede wszystkim kosztów wynagrodzeń, wymaga dokładnej identyfikacji i wyszczególniania w systemach księgowych przedsiębiorstwa. Do kosztów pracy można zaliczyć m.in. wynagrodzenia osobowe z wyodrębnieniem ich składników (z tytułu różnych rodzajów umów, najlepiej w podziale, których dotyczą), składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe opłacane przez pracodawcę, składki na Fundusz Pracy, Fundusz Solidarnościowy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, Pracownicze Plany Kapitałowe, wydatki związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, wydatki na szkolenia pracowników, wydatki związane z pozyskiwaniem pracowników. Prawidłowe ich zabudżetowanie, a następnie monitorowanie i kontrola w odniesieniu do danych stanowisk

pracy i pracowników pozwala na identyfikację ewentualnych odchyłeń, weryfikację ich przyczyn, ale również prawidłowości przyznanych awansów i dodatków do wynagrodzeń.

Instrumentem wykorzystywanym w ramach kontrolingu zasobów ludzkich jest też analiza cyklu życia pracownika, która może być wykorzystywana do planowania następstw i rozwoju pracownika. Początkiem cyklu jest wejście pracownika na rynek pracy. Na etapie tym przedsiębiorstwo może ukształtować pracownika pod kątem swoich potrzeb, jednocześnie pracownik nie przejawia nieodpowiednich nawyków nabytych w innych przedsiębiorstwach. Na tym etapie występuje jednak wysokie ryzyko dla pracodawcy, ponieważ nie zna on pracownika i nie może pozyskać części istotnych informacji, jednocześnie ponosi on koszty rekrutacji, selekcji i wdrożenia do pracy. W kolejnej fazie, szybkiego wzrostu, odbywa się przyrost kompetencji pracownika. Przedsiębiorstwo ponosi wtedy znaczne koszty szkoleń i innych form rozwoju dla pracownika, równocześnie wiąże się to z ryzykiem odejścia przeszkolonego pracownika i braku zwrotu z poczynionych inwestycji. Następną fazą jest punkt zwrotny, w którym pracownik uzyskuje pełne kompetencje do pracy na istotnym stanowisku z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Wiąże się to z wyższym kosztem wynagrodzenia dla przedsiębiorstwa, jednocześnie ryzykiem jest przejście pracownika do podmiotów konkurencyjnych lub rozpoczęcie własnej działalności. W tym zakresie istotna jest ochrona kluczowych informacji przedsiębiorstwa oraz możliwość zawarcia umowy o zakazie konkurencji. Faza stabilizacji zawodowej cechuje się przewidywalnością pracownika, jego dużym doświadczeniem, które może zostać wykorzystane do zarządzania, doradztwa i szkoleń. Uwzględniając aspekt kosztowy, pracownikowi przysługuje najczęściej wysoki poziom stałej części wynagrodzenia oraz dodatków stażowych i funkcyjnych. Przedsiębiorstwo ponosi też ryzyko stagnacji zawodowej takiego pracownika lub wypalenia zawodowego. W kolejnej fazie, którą jest szczyt kariery, pracownik może zostać zatrudniony na wyższym stanowisku menedżerskim lub niezależnym stanowisku specjalistycznym. Tu również występują wysokie koszty motywowania takiego pracownika, z kolei do ryzyka zalicza się możliwość przechwycenia pracownika przez konkurencję lub rozpoczęcie przez niego własnej działalności. W ostatniej fazie, schyłku kariery, pracownik może przejść na stanowisko eksperckie. Ten cykl życia pracownika może wiązać się z ryzykiem osiągnięcia niższej wydajności przez pracownika, koniecznością jego przesunięć, odciążeń (Nowak, 2008, s. 88-90). Przeprowadzanie analizy cyklu życia pracownika powinno być podstawą do podejmowania

decyzji związanych z zatrudnianiem pracowników, ale też może stanowić podstawę weryfikacji ich zaangażowania.

W zakresie zasobów ludzkich możliwym do wykorzystywania narzędziem jest również analiza ABC, którą można zastosować do pracowników i ich stanowisk pracy. Tego typu podejście pozwala na właściwe kształtowanie polityki kadrowej w stosunku do poszczególnych grup pracowniczych zajmujących stanowiska odpowiednio A (pracownicy i stanowiska o bezpośrednim i istotnym wpływie na zyski i wartość przedsiębiorstwa), B (pracownicy odpowiedzialni za koszty, przychody, zyski lub inwestycje, a także specjaliści i eksperci) i C (pracownicy nieposiadający dużego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa i jego wartość, łatwo zastępowalni). Metodę tę można połączyć z analizą XYZ, której podstawą podziału pracowników na grupy jest zmiana w kształtowaniu się wybranego zjawiska np. kosztów wynagrodzeń, wielkość fluktuacji, liczby przeprowadzonych szkoleń (Nowak, 2008, s. 96; 170).

Mechanizmami kontrolnymi, które mogą zostać wykorzystane przez działy kadrowe, są systemy i procedury ocen w przedsiębiorstwach oraz przeglądy i analizy zatrudnienia. Oceny pracownicze mogą być precyzyjnym narzędziem kontroli pracy, jeśli ich kryteria będą sformułowane z dużą dokładnością i w powiązaniu z planowaniem krótkoterminowym (Marciniak, 2015, s. 43).

Podobnie jak przy analizie kontrolingu we wcześniejszych obszarach, tak i dla kontrolingu kadr zestawiono przykładowe wskaźniki w podziale na rodzaje, których dotyczą.

**Tabela 10. Przykłady wskaźników kontrolingu kadr**

Rodzaj wskaźnika	Miara
Ogólne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udział kosztów personalnych w zysku netto</li> <li>• udział kosztów personalnych w kosztach ogółem</li> <li>• stosunek całkowitych kosztów pracy w wielkości zatrudnienia (w etatach)</li> </ul>
Efektywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stosunek wartości sprzedanych lub wytworzonych produktów do kosztów personalnych ogółem</li> <li>• stosunek wartości sprzedanych lub wytworzonych produktów do wielkości zatrudnienia (w etatach)</li> </ul>
Czas pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wielkość strat czasu pracy w roboczogodzinach</li> <li>• koszty utraconych korzyści z tytułu strat czasu pracy</li> <li>• wykorzystanie dostępnego czasu pracy w roboczogodzinach lub procentach</li> <li>• liczba godzin nadliczbowych przypadających na pracownika</li> <li>• średni koszt roboczogodziny</li> <li>• stosunek wykorzystanego czasu pracy do czasu dysponowanego</li> </ul>

Rodzaj wskaźnika	Miara
Polityka i obsługa kadrowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relacja liczby pracowników zatrudnionych w dziale kadr do wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie</li> <li>• stosunek tempa wzrostu zatrudnienia do tempa wzrostu produkcji</li> <li>• relacja liczby etatów robotniczych/ menedżerskich/ specjalistycznych do liczby etatów ogółem</li> <li>• średnia długość zatrudnienia</li> <li>• liczba wypadków przy pracy i pracowników ulegających wypadkom</li> </ul>
Dobór pracowników i ich rozwój	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dynamika kosztów: wdrożenia nowego pracownika, zwolnień i obsady wakującego stanowiska</li> <li>• czas pracy personelu związany z rekrutacją i selekcją</li> <li>• odsetek pracowników pozyskanych z wnętrza przedsiębiorstwa oraz z zewnętrznego rynku pracy</li> <li>• czas osiągnięcia awansów pionowych i poziomych</li> <li>• przyrost wydajności pracy</li> </ul>
Motywowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fluktuacja pracowników</li> <li>• absencja pracowników (w tym absencja chorobowa)</li> <li>• stopień realizacji celów personalnych</li> <li>• udział wysokości premii w płacy zasadniczej</li> <li>• poziom satysfakcji pracowników</li> <li>• dynamika zmian poziomu wynagrodzeń</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Nowak, 2008, s. 191-204).

Wymienione w tabeli mierniki posiadają charakter przykładowy, zaliczają się również do tych najpowszechniejszych. Natomiast zbiór mierników i pytań kontrolnych w podziale na dwa wymiary kapitału ludzkiego tj. jakościowe i ilościowe szczegółowo prezentuje A. Lipka (por. 2021, s. 51-196).

Warto podkreślić, że wśród przedsiębiorstw działających w Polsce rośnie zainteresowanie narzędziami kontrolingu personalnego. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w latach 2013-2015 na próbie 266 przedsiębiorstw, aż 97% z nich wykorzystywało elementy kontrolingu w obszarze kadrowym, przy czym stopień zaawansowania przedsiębiorstw w ich wykorzystywaniu oceniany był na umiarkowanym poziomie. Jedną z głównych determinant korzystania z oferowanych przez kontroling narzędzi wynika ze skali prowadzonej działalności – większe przedsiębiorstwa częściej stosują narzędzia kontrolingu personalnego (por. Nesterak, Nowak i Kowalski, 2020, s. 97-132).

Narzędziem powiązaniem z kontrolingiem, na który zwracają uwagę M. Kwieciński i I. Gawron (2016, s. 154-155; 157) jest także stosowanie osłony kontrwywiadowczej jako narzędzia do zmniejszania ryzyka personalnego w przedsiębiorstwie, która sprowadza się do

prowadzenia przemyślanej pracy z pracownikami. Głównym celem pracy kontrwywiadowczej jest wykrywanie wrogiej działalności wobec przedsiębiorstwa, które może być działaniem samych pracowników. Dlatego też obserwacja pracowników mająca na celu zapewnienie bezpieczeństwa przedsiębiorstwa (głównie pod względem posiadanych przez niego informacji) powinna obejmować m.in. określenie miejsc potencjalnego wycieku informacji w strukturze zarządzania przedsiębiorstwem, monitorowanie działań pracowników pod kątem wykrywania alternatywnych sposobów wycieku informacji czy identyfikację osób mogących mieć podejrzone kontakty zewnętrzne lub zaangażowanych w szkodliwą dla podmiotu działalność wywiadowczą lub szpiegowską. Działania te mogą stanowić barometr oceny nastrojów pracowników, ale także świadczyć o poziomie ich lojalności. Mogą być również pomocne przy wykrywaniu nadużyć pracowniczych.

## **Finanse**

Utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku w dłuższym okresie wymaga zachowania płynności finansowej. To podstawowe zadanie kolejnego obszaru funkcyjnego kontrolingu – finansów. Jak podkreśla T. Reichmann (1990, s. 157-159) zachowanie płynności jest cyklem składającym się z fazy planowania, realizacji i kontroli, który to występuje w cząstkowych zadaniach. Do zadań tych zalicza się zagwarantowanie:

- struktury płynności obejmującej przestrzeganie reguł finansowania w dłuższym okresie,
- bieżącej płynności polegającej na zabezpieczeniu gotówkowego przedsiębiorstwa w krótkim okresie,
- odpowiedniego poziomu rezerw płynności, który wpływa na bezpieczeństwo finansowe,
- finansowania przedsięwzięć o charakterze inwestycyjnym.

Realizacja tych zadań silnie powiązana jest z działaniami podejmowanymi w każdym obszarze przedsiębiorstwa, dlatego też kontroling ten bywa utożsamiany z kontrolingiem ogółem. Niemniej kontroling finansowy rozumiany jako obszar funkcyjny kontrolingu ma sprzyjać tworzeniu instytucjonalnych (kompetencje pracowników i całego przedsiębiorstwa), informacyjnych (systemy i sposoby przetwarzania danych) i organizacyjnych (procedury) warunków wspierających podejmowanie decyzji celem długotrwałej egzystencji przedsiębiorstwa (por. Dickey, 1995, s. 16).



Wskazane zadania przekładają się natomiast na działania kontrolingowe i bezpośrednie narzędzia (Błoch za: Sierpińska, 2004, s. 265-266): tworzenie i aktualizowanie systemu planowania, kontroli i sterowania; kontrolowania wykonania planów finansowych, analizę odchyleń i przyczyn ich występowania (która jednocześnie może stanowić odrębne narzędzie kontrolingu); kontrolę wskaźników oceny sytuacji finansowej, przygotowania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji finansowych. Do pozostałych narzędzi wspierających zadania kontrolingu finansowego zalicza się (Marciniak, 2008, s. 75; Sierpińska, 2004, s. 269-271):

- analizę krótkoterminowych rachunków zysków i strat, wykorzystywaną głównie przez menedżerów i uwzględniającą często rachunek marż pokrycia pozwalający na określenie rentowności poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa;
- analizę rachunku przepływów pieniężnych i powiązanych z nią wskaźników jako ocena płynności przedsiębiorstwa i źródeł generowania gotówki i jej alokacji, ale również jako przeprowadzenie symulacji zaplanowanych możliwości i identyfikacji ich skutków finansowych (np. w zakresie inwestowania w narzędzia kontroli pracowników);
- analizę budżetu kosztów – w tym m.in. wynagrodzeń i innych świadczeń pracowniczych oraz pozostałych działań wyróżnionych wcześniej, wydatków inwestycyjnych (w rozwój zasobów ludzkich), B+R;
- bilans i jego analizę umożliwiającą wskazanie sposobu wykorzystania kapitału i źródeł jego pochodzenia, a także m.in. stanu rozrachunków z pracownikami;
- analizę odchyleń (np. w odniesieniu do zaplanowanego poziomu wskaźników finansowych) zwracającą uwagę na weryfikację przyczyn postawienia odchyleń, co z kolei umożliwia unikanie czynników powodujących negatywne odchylenia (ale również pozytywne);
- rachunek kosztów bezpośrednich i powiązaną z nim analizę progu rentowności, pozwalającą na wyznaczenie punktu pokrycia pełnych kosztów produkcji oraz na ocenę możliwości osiągnięcia zysku;
- analizę wąskich gardeł głównie w odniesieniu do zasobów kapitałowych powodujących opóźnienia w przepływie pracy;
- techniki scenariuszy uwzględniające różne źródła finansowania przyszłych planów.

Równocześnie wartym uwagi są analizy kosztów związanych z zasobami ludzkimi. Uwzględniając źródło informacji o tych kosztach w przedsiębiorstwie, jakim jest system księgowy, a w nim rachunek zysków i strat, w tradycyjnym ujęciu, koszty pracowników w porównawczym wariantcie rachunku zysków i strat dotyczą takich pozycji, jak wynagrodzenia oraz ubezpieczenia i świadczenia na rzecz pracowników. Nie są to jednak jedyne pozycje kosztowe związane z pracownikami. Także w pozostałych pozycjach kosztów rodzajowych mogą „ukrywać” się koszty związane z personelem w przedsiębiorstwie (np. koszty reprezentacji księgowane w pozostałych kosztach rodzajowych czy koszt udziału w szkoleniu w kosztach usług obcych). Podobnie dzieje się w przypadku kalkulacyjnego rachunku zysków i strat, w którym koszty podzielone na typ działalności, mogą w sobie zawierać różne elementy kosztów personalnych. Na przykład koszty produkcji podstawowej mogą dotyczyć również kosztów wynagrodzeń pracowników, a koszty sprzedaży związane z prowizjami i opłatami za paliwo dla przedstawicieli handlowych. Uwzględniając wskazane rozproszenie kosztów, bez względu na stosowany typ rachunku zysków i strat, istotne jest prowadzenie właściwej analityki na kontach księgowych, która pozwala wyodrębnić koszty dotyczące pracowników, oczywiście zgodnie z potrzebami zarządczymi. Poprawna identyfikacja z kolei umożliwia budżetowanie kosztów związanych z pracownikami oraz stałą kontrolę kosztów w podziale np. na poszczególnych pracowników. Może także być pomocna przy obliczaniu przykładowych mierników, które zawarto w tabeli nr 11.

Jak słusznie zauważa S. Marciniak (2008, s. 39), w przypadku kontrolingu różnych obszarów funkcyjnych w przedsiębiorstwie, oprócz mierników specyficznych dla monitorowania danych procesów, projektów i zjawisk, często wykorzystuje się jednocześnie grupę mierników o charakterze finansowym. Dlatego też obszar finansów pełni rolę systemu scalającego pozostałe obszary. Ze względu jednak na to, że do danych finansowych przedsiębiorstwa najczęściej dostęp ma wyłącznie dział za nie odpowiedzialny (dział finansów i dział księgowości), w pracy obszar ten wyszczególniono oddzielnie. Przykładem może być wskaźnik rotacji zapasów. Do jego obliczenia niezbędne są informacje o wartości zapasów w danym okresie oraz wartości przychodów ze sprzedaży lub kosztów własnych sprzedaży, które, pomimo że dotyczą w dużej części aspektów logistycznych, to pochodzą najczęściej z systemów finansowych przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony konieczne staje się porównywanie danych pomiędzy systemami. Dla prezentowanego wskaźnika mogą to być

dane w zakresie stanów (wartości) magazynowych z systemu księgowego i magazynowego (logistycznego).

**Tabela 11. Przykłady wskaźników kontrolingu finansów**

Rodzaj wskaźnika	Nazwa miary
Rentowność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprzedaży ogółem lub w podziale na poszczególne grupy produktowe, pracowników odpowiadających za sprzedaż</li> <li>• działalności operacyjnej</li> <li>• aktywów</li> <li>• kapitału własnego</li> <li>• zasobów osobowych (zatrudnienia)</li> </ul>
Płynność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bieżąca</li> <li>• szybka</li> <li>• gotówkowa</li> <li>• dynamika i poziom kapitału obrotowego</li> </ul>
Sprawność działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produktywność aktywów</li> <li>• rotacja zapasów</li> <li>• rotacja należności</li> <li>• rotacja zobowiązań</li> </ul>
Zadłużenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ogólne zadłużenie</li> <li>• kapitału własnego</li> <li>• długoterminowe</li> <li>• aktywów trwałych</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Nowak, 2018c, s. 96-98).

Pomocnym narzędziem w zakresie zarządzania informacją, który może również uwzględniać aspekt pracowników jest dashboard. Pozwala on na wybór, analizę i graficzną prezentację kluczowych wskaźników wydajności (KPI) w celu identyfikacji sytuacji przedsiębiorstwa i syntezy prowadzonej działalności. Oferuje możliwość monitorowania i zwiększania wydajności w czasie rzeczywistym, skracając w ten sposób czas analizy. Tego typu pulpit może ułatwić przeglądanie danych i udostępnianie kluczowych informacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Zawiera także analizy predykcyjne, określa trendy i spełnianie norm. Może więc być przydatny w planowaniu, analizie i podejmowaniu decyzji. Zaletami korzystania z dashboardów jest m.in.: monitorowanie zmian w czasie rzeczywistym; centralizacja wszystkich danych w jednym miejscu, tak aby wszyscy użytkownicy mieli do nich dostęp; prognozowanie na podstawie aktualnych trendów oraz identyfikowanie negatywnych kierunków zmian. Dashboardy można wykonać dla każdego działu przedsiębiorstwa, np. finansowego, kadrowego, księgowego, marketingowego (Nica

i in., 2021, s. 7). Narzędzie to może być również wykorzystane do analizy nietypowych odchyień, mogących wskazywać na nadużycia dokonywane przez pracowników.

Z pewnością wymieniony katalog narzędzi kontrolingu nie jest kompletny, a jak wspomniano, wielu autorów dokonuje innej ich systematyzacji. Równocześnie powyższe uporządkowanie pozwala na zwrócenie uwagi, jak ważną rolę mogą stanowić rozwiązania kontrolingowe dla zarządzania ryzykiem i jak wiele z nich związanych jest bezpośrednio z kontrolą, oceną czy wsparciem działań pracowników i menedżerów. Oczywiście praktyczny dobór zestawu narzędzi dla danej sytuacji (potrzeb danego przedsiębiorstwa) wynika z wielu uwarunkowań indywidualnych – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Jednak, nawiązując do celu pracy, warto poszukiwać najbardziej skutecznych narzędzi do wspierania określonych zadań – w tym przypadku rozwiązań wspierających zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych.

### 3. Metodyka badań własnych

Przeprowadzone w dwóch pierwszych częściach pracy rozważania na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu, stały się podstawą do zinwentaryzowania luki badawczej. Pomimo iż zarówno obszar kontrolingu i jego narzędzi (w tym zorientowanych na pracowników), jak i zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych, nie są tematami zupełnie nieznanymi z punktu widzenia publikacji naukowych (choć w tym zakresie polskojęzyczne publikacje są nieliczne), to w tych obszarach dostrzeżono następujące trudności:

- nie odnaleziono publikacji łączących oba obszary jednocześnie,
- istnieje stosunkowo niewiele opracowań poświęconych procesowi zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych,
- wskazywane w opracowaniach sposoby ograniczania ryzyka nadużyć pracowniczych często posiadają charakter ogólny,
- publikacje w zakresie kontrolingu ryzyka czy też integracji zarządzania ryzykiem i kontrolingu posiadają często charakter fragmentaryczny.

Powyższe spostrzeżenia wpłynęły na zakres i sposób prowadzenia badań własnych. W poniższym rozdziale zaprezentowano postawione problemy i cele badawcze oraz wskazano zastosowane do realizacji celu pracy metody i narzędzia badawcze. Dokonano także opisu doboru i charakterystyki grup badawczych w podziale na wybrane wykorzystane narzędzia badawcze.

#### 3.1. Problem i cele badawcze

Rozwiązanie problemu badawczego (i odpowiedź na pytania badawcze) oraz realizacja określonych celów nastąpi poprzez realizację postępowania badawczego. Postępowanie to należy rozumieć jako proces obejmujący sekwencję celowych i świadomych działań podejmowanych do wytworzenia niezbędnej do rozwiązania postawionego problemu badawczego wiedzy (Lisiński i Szarucki, 2020, s. 52).

Wspomniany problem badawczy określa się jako (Lisiński i Szarucki, 2020, s. 93):

- obiektywny i uświadomiony przez badacza stan jego niewiedzy w zakresie określonego zagadnienia rzeczywistości,
- stan niewiedzy ustalany na gruncie posiadanej wiedzy podmiotu,

- definiowany w toku określonego postępowania, który łączy aspekty organizacyjne i psychologiczne,
- wynik własnych doświadczeń badawczych podmiotu, analizy literatury przedmiotu lub też dyskusji w środowisku naukowym.

Wobec powyższego i wskazanej wcześniej luki badawczej, problemem badawczym jest stosowanie narzędzi kontrolingu w usprawnianiu zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych i ich znaczenie w ograniczaniu tych nadużyć.

Doprecyzowując problem badawczy, postawiono pytania badawcze:

- Z jakimi kategoriami i rodzajami nadużyć pracowniczych zmagają się przedsiębiorstwa i jakie ponoszą tego skutki?
- Jakie działania są podejmowane przez przedsiębiorstwa do ograniczania ryzyka nadużyć pracowniczych?
- Jakie narzędzia kontrolingu są stosowane w przedsiębiorstwach do wykrywania nadużyć pracowniczych i zapobiegania ryzyku ich występowania?

Odpowiedź na tak postawione pytania umożliwi identyfikację narzędzi kontrolingu zorientowanych na pracowników wspomagających zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych. Równocześnie doprecyzowanie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa do ograniczania ryzyka nadużyć pracowniczych ukaże metody i instrumenty wykorzystywane w zarządzaniu ryzykiem nadużyć pracowniczych (również nieformalnym).

Wyszczególnione problemy nawiązują do postawionych w pracy celów szczegółowych – badawczych, za które uznano:

- określenie kategorii i rodzajów nadużyć pracowniczych najczęściej występujących w przedsiębiorstwach oraz wskazanie ich skutków,
- wskazanie podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań ograniczających ryzyko nadużyć pracowniczych,
- identyfikacja narzędzi kontrolingu wykorzystywanych do wykrywania nadużyć pracowniczych i zapobiegania ryzyku ich występowania.

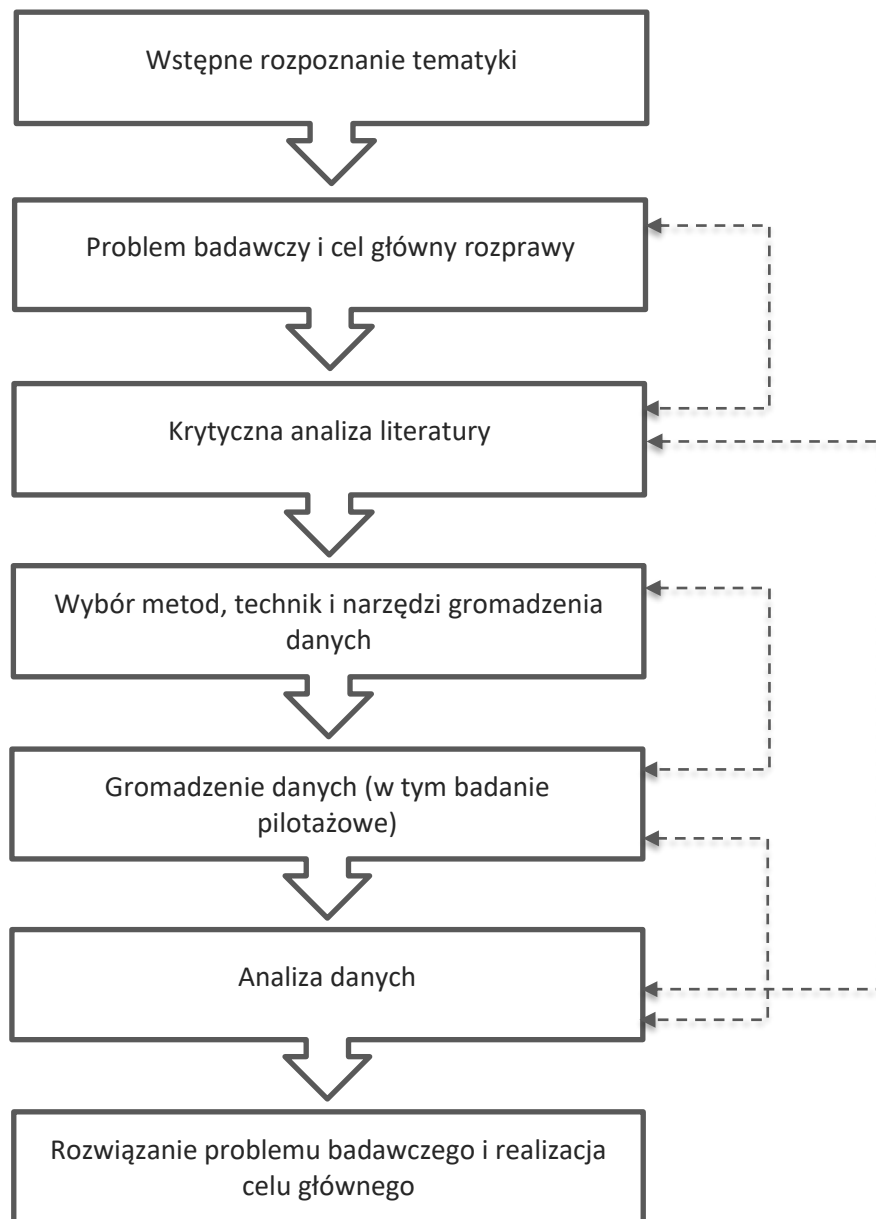
Realizacja tych celów poprzez badania empiryczne służyć będzie również wyodrębnieniu dobrych praktyk w zakresie narzędzi kontrolingu wspomagających zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych – co także stanowi ważny cel aplikacyjny pracy.

Tak sformułowane cele szczegółowe nawiązują do zaleceń H. Dźwigoła (2018, s. 239), który podkreśla, że badania prowadzone w obszarze nauk o zarządzaniu (i jakości) powinny służyć praktycznemu ich zastosowaniu w warunkach gospodarczych. Natomiast warstwie praktycznej, która odzwierciedlona została w kolejnych rozdziałach, towarzyszy część teoretyczna stanowiąca oparcie dla utylitarnych rozwiązań. Wstępem do badań empirycznych była zatem realizacja celów teoretycznych – dokonana w dwóch pierwszych rozdziałach pracy. Obejmowały one:

- aktualizację definicji nadużyć pracowniczych i wskazanie uwarunkowań ich występowania,
- powiązanie form i funkcji kontrolingu z zarządzaniem ryzykiem nadużyć pracowniczych,
- identyfikację narzędzi kontrolingu stosowanych w obszarze zasobów ludzkich.

Realizacja postawionych celów szczegółowych (teoretycznych, badawczych i celu aplikacyjnego) ma wspomóc osiągnięcie celu głównego pracy, którym jest identyfikacja katalogu narzędzi kontrolingu wspomagających zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych i wskazanie ich wykorzystania przez przedsiębiorstwa.

Całościowy schemat postępowania badawczego ukazano na rysunku nr 6. W niniejszym postępowaniu krytyczna analiza literatury przedmiotu stanowiła ważny punkt uporządkowania dotychczasowych ujęć rozpatrywanego tematu, a także pozwoliła na zidentyfikowanie luki badawczej i sformułowanie ostatecznego problemu badawczego oraz celu pracy. Kolejnym etapem była konfrontacja wyników wskazanej analizy oraz odpowiedzi na postawione pytania z wykorzystaniem badań jakościowych. Już podczas gromadzenia tych danych dokonywano ich weryfikacji. Zatem należy podkreślić, że poszczególne etapy procesu badawczego miały charakter iteracyjny, co jest zgodne z założeniami badań o charakterze jakościowym (Korstjens i Moser, 2018, s. 120).



**Rysunek 6. Schemat postępowania badawczego**

Źródło: Opracowanie własne.

Wybór prowadzenia badań o charakterze jakościowym wynikał z przedmiotu pracy – ryzyka nadużyć pracowniczych i zarządzania nim – a więc tematów wrażliwych (i drażliwych jednocześnie) oraz specyficznych (pomimo powszechności problemu). W związku z tymi cechami, osoby reprezentujące przedsiębiorstwa niechętnie chcą się dzielić doświadczeniami i przemyśleniami na dane zagadnienie. Ma to miejsce zwłaszcza w przypadku, gdy w ich



organizacji doszło do zrealizowanie się ryzyka nadużyć pracowniczych. Zatem pozyskanie wiarygodnych danych bezpośrednio od respondentów wymaga delikatności i budowy atmosfery zaufania, co mogą zapewnić badania o charakterze jakościowym. Z drugiej strony warto sięgać po źródła danych, które nie wymagają nawiązywania relacji z przedstawicielami przedsiębiorstw, a mimo to przedstawiają obraz nadużyć pracowniczych. Ponadto ze względu na wspomniane słabe rozpoznanie badanego obszaru, niejednorodność i złożoność nadużyć pracowniczych, konieczne staje się dogłębne poznanie jednostkowych przypadków nadużyć i stosowanych rozwiązań wykrywających oraz zapobiegających temu ryzyku.

Uwzględniając powyższe wskazania, w pracy wykorzystano indukcyjny typ rozumowania naukowego pozwalający na stworzenie nowej wiedzy na podstawie analizy materiału badawczego (w tym pozyskanego i zgromadzonego bezpośrednio od przedsiębiorstw doświadczających omawiany zakres) (por. Nowell i Albrecht, 2019, s. 350; Znaniecki, 2008, s. 284).

### **3.2. Metody i techniki badawcze**

Postępowanie badawcze będzie wypełniało określone wymagania metod badawczych, których wykorzystanie pozwoli na rozwiązania postawionego problemu (Lisiński i Szarucki, 2020, s. 52). Dlatego też w tej części zostaną wymienione zastosowane metody i narzędzia badawcze, których właściwy wybór stanowi główne źródło powodzenia prowadzonych badań. Wskazana metoda przez T. Kotarbińskiego (1969, s. 86-87) określana jest jako „*sposób wykonywania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym uplanowany i nadający się do wielokrotnego stosowania*”. Jest więc pewnego rodzaju systemem postępowania czy też zasadą tworzenia wiedzy w odniesieniu do procesów naukowo-badawczych. Tworzenie wiedzy ma służyć rozwiązaniu sformułowanych problemów badawczych i pozwolić na ocenę wyników. Przy czym metoda może stanowić szczegółowy opis danego działania, ale może też wskazywać, jak działać i wtedy określana jest metodyką (która stanowi z kolei jeden z typów metody) (Lisiński i Szarucki, 2020, s. 42). W innym ujęciu, które przyjęto w pracy, nadając tytuł niniejszemu rozdziałowi, metodykę określa się jako sposób, w jaki badacz odnosi się oraz wkomponowuje techniki zawarte w metodzie w proces badawczy oraz sposób, w jaki badanie zostało zaplanowane i wykonane (Arbnor i Bjerke, 2012, s. 17).

Dokonując wyboru metod badawczych, starano się zapewnić wysoką jakość całokształtu procesu badawczego. Jednym z głównych kryteriów jakości jest wiarygodność (ang. *trustworthiness*), na którą składa się rzetelność, możliwość odniesienia do podobnych zjawisk i sytuacji, zaufanie oraz dystans badacza wobec własnych założeń (Muszyński, 2018, s. 190). Do strategii w badaniach (zwłaszcza jakościowych), które zapewniają wspomnianą wiarygodność prowadzonych badań, zalicza się długotrwałe zaangażowanie, ciągłą obserwację, triangulację i kontrolę uczestników badania (poprzez przekazywanie danych i wniosków respondentom). Wskazuje się jednak, że nie muszą być one stosowane łącznie w danym procesie badawczym (por. Korstjens i Moser, 2018, s. 121). Co ważne jednak, wybór strategii należy zaplanować przed przystąpieniem do realizacji procesu badawczego (Glinka i Czakon, 2021, s. 27).

W niniejszym procesie badawczym wykorzystano strategię triangulacji. W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka jej rodzajów (por. Abdalla i in., 2018, s. 73; Stańczyk, 2020, s. 248). Natomiast ze względu na zakres przedmiotowy badań oraz samodzielność prowadzonego procesu badawczego i posiadaną wiedzę skłoniono się ku strategii triangulacji danych rozumianej jako wykorzystanie informacji pochodzących z różnych źródeł oraz triangulacji metod (zwanej też metodologiczną) polegającej na łączeniu kilku metod badawczych. Jak podkreśla S. Stańczyk (2020, s. 247), badania wymagają łączenia różnych typów triangulacji, a niektóre wiążą się ze sobą w naturalny sposób, jak w przypadku dwóch wybranych. Wykorzystana strategia miała na celu nie tylko zwiększenie wiarygodności przeprowadzonych badań, ale także wzrost przekonywania, słuszności i zminimalizowania subiektywności poprzez uzyskanie pełniejszego i bardziej szczegółowego materiału badawczego (por. Campbell i Fiske, 1959, s. 81; Glinka i Czakon, 2021, s. 27). Strategia ta służyła również uzyskaniu możliwie szerokiego obrazu słabo rozpoznanego problemu badawczego.

Przystępując do samego wyboru metody badawczej, zwróciwszy na wybór badań o charakterze jakościowym podyktowany wcześniejszymi uwarunkowaniami, wśród zastosowanych metod badawczych znalazły się badania dokumentów (oraz raportów i innych opracowań) oraz sondaż diagnostyczny (por. Apanowicz, 2002, s. 61).

Źródłem danych dla metody badania raportów i innych opracowań (określanej dalej jako analiza danych zastanych) stały się ogólnodostępne publikacje zawierające wyniki badań

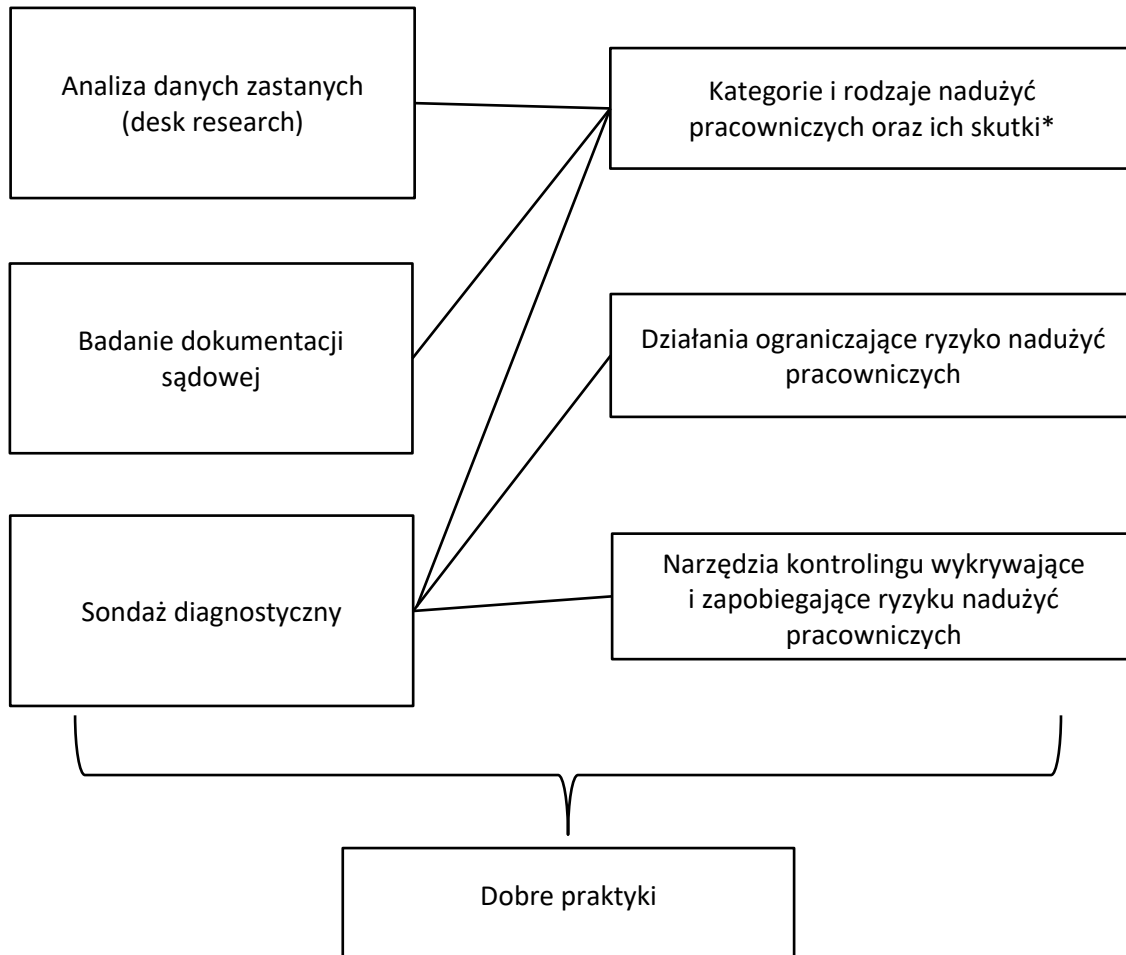
w zakresie nadużyć ogółem i nadużyć pracowniczych. Raporty te opracowywane są przez firmy konsultingowe i inne organizacje, i posiadają charakter globalny, a w niektórych przypadkach również krajowy. W zakresie czynności praktycznych (technik) prowadzonych w ramach tego badania i skupiających się na gromadzeniu niezbędnych danych wykorzystywanych do rozwiązywania postawionych problemów badawczych, skorzystano z analizy danych zawartych we wspomnianych źródłach (por. Apanowicz, 2002, s. 81). W procedurze wspomnianej analizy dokonywano szczegółowego zapoznania się z informacjami zawartymi w publikacjach, a te, które mieściły się w ramach badanego zakresu, gromadzono w arkuszu MS Excel. Kolejnym krokiem było tworzenie porównawczych zestawień i dokonywanie syntezy zgromadzonego materiału.

W ramach metody (i jednocześnie techniki) badania dokumentów skupiono się na aktach spraw sądowych rozpatrywanych w wybranych sądach okręgowych w Polsce i analizie zawartych w nich treści wchodzących w zakres problemu badawczego. W procedurze gromadzenia danych i analizy treści przepisywano kluczowe dla przedmiotu badań informacje (bez danych osobowych) do arkusza MS Excel (m.in. opis przedmiotu sporu i szczegółowy przebieg nadużycia, charakterystyka przedsiębiorstwa i pracownika dokonującego nadużyć wraz z zakresem jego obowiązków, długością zatrudnienia). Zatem zebrane dane o pojedynczym nadużyciu pracowniczym można określić jako studium przypadku, które następnie na podstawie zawartych treści grupowano w kategorie i rodzaje nadużyć zgodnie z zebraniem opisem przypadku, by przy pomocy tabel i wykresów przestawnych dokonać ich prezentacji.

Natomiast źródłem danych dla metody sondażu diagnostycznego były informacje udzielane przez respondentów gromadzone przy wykorzystaniu techniki wywiadu. W ramach niej opracowany został autorski kwestionariusz służący jako narzędzie do przeprowadzania wywiadów standaryzowanych (z pytaniami ustrukturyzowanymi oraz pytaniami nieustrukturyzowanymi). Dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego, w tym także sporządzone notatki, gromadzono w plikach MS Excel. W celu analizy zebranych danych przy pomocy PowerQuery zaciągano wszystkie arkusze do jednego pliku, by przy pomocy tabel przestawnych, zwłaszcza w odniesieniu do pytań otwartych i półotwartych, dokonać szczegółowej analizy ich treści, uporządkowania i agregacji. Kroki te miały na celu umożliwienie prezentacji danych i wyciągnięcie na ich podstawie wniosków. Równocześnie ze

względu na wielkość próby badawczej (opisanej w kolejnej części) nie korzystano z metod statystycznych celem wyciągania wniosków (zwłaszcza w odniesieniu do pytań zamkniętych), jednak zebrane dane prezentowano w formie wykresów.

W procedurze badawczej bazowano więc zarówno na danych wtórnych, jak i pierwotnych. Podsumowanie wykorzystywanych metod badawczych zobrazowano na rysunku nr 7.



**Rysunek 7. Powiązanie wykorzystanych metod badawczych z badanymi obszarami**

Źródło: Opracowanie własne.

*\*skutki nadużyć zostały przedstawione na podstawie analizy danych zastanych oraz sondażu diagnostycznego, pominięto dane sądowe w tym zakresie ze względu na trudność ukazania rzeczywistej (czy też subiektywnej) wartości szkody poza dochodzoną w danym pozwie, również ze względu na to, że nie wszystkie analizowane sprawy zostały prawomocnie zakończone.*

Podsumowując rozważania, należy podkreślić, że podejmowany w pracy problem należy odczytać w obszarze badań społecznych, choć wiele szczegółowych problemów czy analizowanych rozwiązań obejmuje obszary techniczne i finansowe. Sam charakter nadużyć pracowniczych jako przedmiotu pracy powoduje, że wybrany zakres danych i metod

badawczych pozwoli na prawidłowe zbadanie tak złożonej problematyki. Poniżej dokonano szczegółowego opisu zastosowanych w pracy metod badawczych.

### **3.3. Dobór i charakterystyka prób badawczych**

W ramach weryfikacji kategorii, rodzajów i skutków nadużyć pracowniczych, przeprowadzono analizę raportów i opracowań w tym zakresie. O wyborze danych zastanych zdecydowały przede wszystkim zalety ich wykorzystania tj. stosunkowa łatwość ich pozyskania, możliwość analizy danych pochodzących z większych prób badawczych, brak wpływu badacza na przedmiot badań, a w obliczu pandemii brak zwiększonego zagrożenia epidemiologicznego.

Do najpopularniejszych raportów uwzględniających zasięg globalny zalicza się te publikowane przez Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) „Report to the Nations”, Ernst & Young (EY) „Global Fraud Survey” oraz PricewaterhouseCoopers (PwC) „Global Economic Crime and Fraud Survey”. Należy także zaznaczyć, że niektóre instytucje opracowują raporty wyłącznie dotyczące pojedynczych krajów, np. raporty Hiscox dla Stanów Zjednoczonych „Hiscox Embezzlement Study” lub raporty KPMG dla Wielkiej Brytanii „Fraud Barometer”. Inne z kolei ukierunkowane są głównie na sektor publiczny – raporty organizacji Transparency International „Corruption Perceptions Index 2020”, który dodatkowo skupiony jest wokół ryzyka korupcji, podobnie jak raport Kroll „Global Fraud and Risk Report” z 2021 r.

Głównym kryterium wyboru raportów do analizy był obszar geograficzny, do którego się on odnosił (świat, Europa, Polska), rok opublikowania (lata 2016-2021) oraz nieograniczona dostępność. Zestawienie wykorzystanych raportów wraz z metodologią badań zawarto w tabeli nr 12. Doprecyzowując, warto wskazać, że nie każdy raport szczegółowo prezentował dobór i liczebność próby badawczej, a niekiedy także okres pozyskiwania danych.

**Tabela 12. Podstawowe informacje o raportach wykorzystanych w analizie**

Instytucja	Tytuł raportu	Rok publikacji	Okres zbierania danych	Liczba badanych	Technika badawcza	Obszar geograficzny
<b>ACFE</b>	Report to the Nations - 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. Eastern Europe and Western/Central Asia Edition	2021	styczeń 2018- wrzesień 2019	51 608 certyfikowanych ekspertów ds. nadużyć; 95 przypadków nadużyć pracowniczych z Europy Wschodniej i Azji Centralnej	ankieta	Europa Wschodnia i Azja Centralna
<b>ACFE</b>	Report to the Nations - 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse	2020	styczeń 2018- wrzesień 2019	51 608 certyfikowanych ekspertów ds. nadużyć; 2 504 przypadki nadużyć pracowniczych ze 125 krajów	ankieta	Świat
<b>ACFE</b>	Report to the Nations - 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse	2018	styczeń 2016 - październik 2017	41 573 certyfikowanych ekspertów ds. nadużyć; 2 690 przypadków nadużyć pracowniczych ze 125 krajów	ankieta	Świat
<b>ACFE</b>	Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016 Global Fraud Study	2016	styczeń 2014 - październik 2015	41 788 certyfikowanych ekspertów ds. nadużyć; 2 410 przypadków nadużyć pracowniczych	ankieta	Świat

Instytucja	Tytuł raportu	Rok publikacji	Okres zbierania danych	Liczba badanych	Technika badawcza	Obszar geograficzny
EY	Czy to moment prawdy dla uczciwego biznesu? Światowe Badanie Uczciwości w Biznesie 2020	2020	styczeń - luty 2020, kwiecień 2020	3 548 menedżerów wyższego szczebla (członkowie zarządów, przedstawiciele kadry kierowniczej wyższego szczebla, menedżerowie i pracownicy) z 33 krajów i regionów (badanie ze stycznia i lutego); 600 menedżerów z Chin, Niemiec, Indii, Włoch, Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych (badanie z kwietnia)	wywiad	Świat
EY	Uczciwość pod lupą Przyszłość zarządzania zgodnością. 15. Światowe Badanie Nadużyć Gospodarczych	2018	październik 2017 - luty 2018	2 550 menedżerów (dyrektorzy ds. finansowych, dyrektorzy ds. compliance, dyrektorzy działów prawnych, dyrektorzy audytu wewnętrznego) z 55 krajów i regionów	wywiad	Świat
EY	Corporate misconduct — individual consequences Global enforcement focuses the spotlight on executive integrity. 14th Global Graud Survey	2016	październik 2015 - styczeń 2016	2 825 menedżerów (dyrektorzy ds. finansowych, dyrektorzy ds. compliance, dyrektorzy działów prawnych, dyrektorzy audytu wewnętrznego) z 62 krajów	wywiad	Świat

Instytucja	Tytuł raportu	Rok publikacji	Okres zbierania danych	Liczba badanych	Technika badawcza	Obszar geograficzny
<b>Kroll</b>	Global Fraud and Risk Report. Bribery and Corruption Risk	2021	marzec 2021	1 336 menedżerów wyższego szczebla (główni doradcy, dyrektorzy ds. compliance, dyrektorzy finansowi, dyrektorzy generalni) z 17 krajów i regionów	ankieta	Świat
<b>Kroll</b>	Global Fraud and Risk Report. Mapping the New Risk Landscape.	2019	marzec - kwiecień 2019	588 menedżerów wyższego szczebla (odpowiadających za strategię zarządzania ryzykiem) z 13 krajów i regionów	ankieta	Świat
<b>Kroll</b>	Global Fraud and Risk Report. Forging New Paths in Times of Uncertainty	2017	czerwiec - sierpień 2017	540 menedżerów wyższego szczebla	ankieta	Świat
<b>PwC</b>	Fighting fraud: A never-ending battle PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey	2020	b.d., dane w raporcie dotyczą okresu 24 miesięcy poprzedzających badanie	ponad 5 000 respondentów z 99 krajów	ankieta	Świat
<b>PwC</b>	PwC Global Economic Crime Survey 2020. Polska edycja	2020	b.d., dane w raporcie dotyczą okresu 24 miesięcy poprzedzających badanie	76 respondentów	ankieta	Polska



Instytucja	Tytuł raportu	Rok publikacji	Okres zbierania danych	Liczba badanych	Technika badawcza	Obszar geograficzny
<b>PwC</b>	Pulling fraud out of the shadows. Global and Fraud Survey 2018	2018	b.d., dane w raporcie dotyczą okresu 24 miesięcy poprzedzających badanie	7 228 respondentów z 123 krajów	ankieta	Świat
<b>PwC</b>	Kto i jak okrada polskie firmy? 8. edycja badania przestępczości gospodarczej w Polsce	2018	b.d., dane w raporcie dotyczą okresu 24 miesięcy poprzedzających badanie	b.d.	ankieta	Polska
<b>Transparency International</b>	Global Corruption Barometer. European Union 2021. Citizens' views and experiences of corruption	2021	październik – listopad 2020	ponad 40 600 respondentów (populacja ogólna, osoby w wieku co najmniej 18 lat) z 27 krajów	wywiad	Unia Europejska
<b>Transparency International</b>	Corruption Perceptions Index 2020	2020	2018-2020 (data publikacji źródeł wykorzystywanych w obliczeniach)	180 krajów, 13 źródeł danych (w tym m.in. World Economic Forum Executive Opinion Survey), na podstawie których obliczany jest wskaźnik	analiza danych zastanych	Świat

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Association of Certified Fraud Examiners, 2021, s. 20; Association of Certified Fraud Examiners, 2020, s. 58-59; Association of Certified Fraud Examiners, 2018, s. 52; Association of Certified Fraud Examiners, 2016, s. 80; EY, 2020, s. 5; EY, 2018, s. 24; EY, 2016, s. 42; Kroll, 2021; Kroll, 2019, s. 3; Kroll, 2017, s. 3; Kukutschka 2021, s. 4; PwC, 2020a, s. 3; PwC, 2020b; PwC 2018b, s. 30; PwC, 2018a; Transparency International, b.d.).

Uzupełniając przedstawione dane, należy również zaznaczyć, że większość raportów publikowanych jest cyklicznie co dwa lata. Jako uzupełnienie wymienionych opracowań, wykorzystano sprawozdania z działalności Państwowej Inspekcji Pracy publikowane raz do roku przez tę instytucję. W analizie wykorzystano sprawozdania za lata 2018-2020.

Poszukując odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące kategorii i rodzajów nadużyć, dokonano badania dokumentów sądowych (akt spraw sądowych) w dwóch sądach okręgowych. Wybór tej metody badawczej podyktowany został chęcią weryfikacji liczby i struktury postępowań związanych z nadużyciami pracowniczymi, ale także poznania kategorii i rodzajów nadużyć pracowniczych. Przy wyborze tej metody badań świadomie uwzględniono, że postępowanie sądowe dotyczy jedynie niewielkiej części nadużyć pracowniczych, a pracodawcy wielokrotnie unikają tej ścieżki postępowania (choć analiza przyczyn tej sytuacji wykracza poza ramy niniejszej pracy). Jednocześnie to właśnie analiza treści spraw sądowych, która jednocześnie ogranicza problem rzetelności (por. Łuczewski i Bednarz-Łuczewska, 2012, s. 176-181), pozwoli na uchwycenie spraw o największym znaczeniu dla pracodawców, a także skali ich determinacji.

O wyborze sądów okręgowych zdecydowały ich właściwości rzeczowe, do których, zgodnie z art. 17 Kodeksu postępowania cywilnego, należą „4) *o prawa majątkowe, w których wartość przedmiotu sporu przewyższa siedemdziesiąt pięć tysięcy złotych, oprócz spraw o alimenty, o naruszenie posiadania, o ustanowienie rozdzielności majątkowej między małżonkami, o uzgodnienie treści księgi wieczystej z rzeczywistym stanem prawnym oraz spraw rozpoznawanych w elektronicznym postępowaniu upominawczym*” (Ustawa, 1964). Niemniej, zgodnie z art. 18 wskazanej Ustawy par. 1. „*Jeżeli przy rozpoznawaniu sprawy w sądzie rejonowym powstanie zagadnienie prawne budzące poważne wątpliwości, sąd ten może przekazać sprawę do rozpoznania sądowi okręgowemu. Postanowienie o przekazaniu sprawy wymaga uzasadnienia*”. W sądach okręgowych rozpatrywane zostają więc sprawy o znacznych wartościach przedmiotu sporu oraz sprawy o znacznym stopniu zawiłości.

W maju 2019 r. uzyskano informację od Wiceprezesa Sądu Okręgowego w Poznaniu o braku prowadzenia statystyk związanych z nadużyciami pracowniczymi. W związku z powyższą wiadomością skierowano do Prezesa Sądu Okręgowego w Poznaniu prośbę o dostęp do dokumentacji spraw, które mogą dotyczyć nadużyć dokonywanych przez pracowników. W czerwcu 2019 r. od Sędziego Sądu Okręgowego – wizytatora ds. prawa pracy

i ubezpieczeń społecznych, otrzymano zgodę na udostępnienie informacji i dostęp do akt sądowych VII Wydziału Pracy i Ubezpieczeń Społecznych. Wydział ten, podobnie jak wydział VIII Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych, jest właściwy do rozpoznawania spraw z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych z obszaru właściwości tego sądu. Wybór wydziału spośród dwóch wskazanych, w którym sprawy mają zostać rozpatrzone, następuje w drodze losowego przydziału. Jednocześnie, podążając za otrzymaną zgodą, badanie dokumentów przeprowadzono wyłącznie w Wydziale VII Pracy i Ubezpieczeń Społecznych, który funkcjonuje w strukturze Sądu od 2014 r.

W sierpniu 2019 r. dokonano przeglądu wszystkich spraw sądowych znajdujących się w VII Wydziale Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu, w których pozywani byli pracownicy, a stroną powodową pracodawca (selekcja takich spraw została dokonana przez Kierownika Sekretariatu wskazanego Wydziału). Ponownej weryfikacji tak wybranych spraw dokonano również w styczniu 2022 r. Pomimo iż standardowo większość rozpatrywanych przez Wydział spraw dotyczy obszaru prawa pracy, to w analizowanych dokumentach znalazły się też te, których przestępstwa, wykroczenia lub pozwy o zapłatę dotyczyły kodeksu karnego i cywilnego, jednak ze względu na to, że zostały skierowane i od początku rozpatrywane w VII Wydziale Pracy i Ubezpieczeń Społecznych pozostały przypisane do tego Wydziału.

W VII Wydziale Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu dokonano analizy 22 spraw, które były rozpatrywane w latach 2013-2021, przy czym jedna ze spraw początkowo była prowadzona w VI Wydziale Pracy i Ubezpieczeń wskazanego Sądu, a jedną sprawę w dalszej analizie pominięto ze względu na oddalenie powództwa (Sąd nie potwierdził winy pracownika). Strukturę uwzględnionych w badaniu spraw rozpatrywanych w poszczególnych latach przedstawiono w tabeli nr 13.

Należy tutaj podkreślić, że w analizie uwzględniono wszystkie toczące się sprawy, w których pracodawcy występowali przeciwko pracownikom (o różnym statusie tj. sprawy w toku oraz zakończone prawomocnie i nieprawomocnie). Według stanu na styczeń 2022 r. piętnaście spraw posiadało status zakończonych (w tym 1 sprawa z wyrokiem nieprawomocnym), jednocześnie wśród wyroków znajdowały się również sprawy o oddalonym powództwie i umorzone, w których sąd uznał winę pracownika (np. jedno z umorzeń sprawy wynikało z upadłości obejmującej likwidację majątku przedsiębiorstwa).

Nieliczne sprawy dotyczyły także kilku odrębnych przypadków nadużyć dokonywanych przez tego samego pracownika lub w znowie – w takich sytuacjach analizę przeprowadzono oddzielnie dla każdego przypadku nadużycia.

**Tabela 13. Liczba i struktura wybranych spraw rozpatrywanych w VII Wydziale Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu**

Rok	Liczba spraw	Struktura %
2013	1	5%
2014	2	10%
2015	4	19%
2016	3	14%
2017	1	5%
2018	4	19%
2019	2	10%
2020	2	10%
2021	2	10%
<b>Razem</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Natomiast w tabeli nr 14 wyróżniono wielkość podmiotów występujących w analizowanych sprawach. Określono ją na podstawie liczby zatrudnionych pracowników lub wielkości przychodów netto albo sumy bilansowej, zgodnie z zaleceniami Komisji z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (Dz. Urz. UE L 124 z dnia 20.05.2003 r., str. 36) (Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, b.d.) w zależności od dostępnych danych na portalu EMIS<sup>10</sup> w roku, w którym nadużycie pracownika zostało dokonane (lub w roku, od którego dokonywano nadużyć w przypadku, gdy trwały one przez kilka lat). Na podstawie tego portalu definiowano także typ przeważającej działalności danego przedsiębiorstwa.

Z zestawionych danych wynika, że większość rozpatrywanych postępowań w analizowanym okresie dotyczyła małych podmiotów, a zaraz za nimi znalazły się duże. Jednocześnie dwie organizacje złożyły po dwa pozwy w różnym okresie i dotyczyły one odmiennego przedmiotu, w związku z czym ogólna liczba podmiotów jest mniejsza w porównaniu do liczby weryfikowanych spraw i różna od przypadków analizowanych nadużyć w kolejnych częściach pracy. Uwzględniając z kolei typ przeważającej działalności,

---

<sup>10</sup>Emerging Markets Information Services, <https://www.emis.com/pl>

większość postępowań dotyczyła podmiotów handlowych. Na drugim miejscu znalazły się organizacje usługowe, a następnie produkcyjne. Dominująca liczba postępowań dotyczyła podmiotów handlowych, a na równi znalazły się przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe. 63% podmiotów handlowych było prowadzonych w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Ta forma prawna stanowiła 58% wszystkich analizowanych podmiotów. Wśród organizacji zgłaszających nadużycia pracownicze znalazło się także przedsiębiorstwo państwowe, spółdzielnia, jednostki budżetowe oraz spółki akcyjna i cywilna oraz jawna. Należy zaznaczyć, że łącznie w analizowanych postępowaniach nadużycia zostały popełnione przez 22 różnych pracowników.

**Tabela 14. Charakterystyka podmiotów zgłaszających wybrane pozwy rozpatrywane w VII Wydziale Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu**

Charakterystyka podmiotów	Liczba	Struktura %
<b>Wielkość</b>		
mikro	1	6%
małe	9	38%
średnie	4	25%
duże	5	31%
<b>Rodzaj przeważającej działalności</b>		
handel	8	42%
produkcja	4	21%
usługi	7	37%
<b>Forma prawna</b>		
jednostka budżetowa	2	11%
przedsiębiorstwo państwowe	1	5%
spółdzielnia	1	5%
spółka akcyjna	1	5%
spółka cywilna	1	5%
spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	11	58%
spółka jawna	1	5%
stowarzyszenie	1	5%
<b>Razem</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

We wrześniu 2019 r. przeprowadzono z kolei bezpośrednią rozmowę z Wiceprezesem Sądu Okręgowego we Wrocławiu, której efektem było potwierdzenie, iż Sąd nie prowadzi statystyk w zakresie nadużyć pracowniczych, pomimo iż takie przypadki są rozpatrywane – większość z nich przez III Wydział Karny. W związku ze wskazaniami i otrzymaną zgodą,

w październiku i grudniu 2019 r. dokonano przeglądu celowo wybranych pozycji (sygnatur) spraw rozpatrywanych w III Wydziale Karnym Sądu Okręgowego we Wrocławiu w latach 2016-2018 r. Jednocześnie ze względu na dostęp do wykazu wszystkich spraw toczonych przed III Wydziałem Karnym Sądu Okręgowego we Wrocławiu w latach 2016-2018 (ponad tysiąc postępowań) oraz fakt, iż nadużycia pracownicze mogą być traktowane jako wykroczenie lub przestępstwo przeciwko wybranym artykułom kodeksu karnego, w pierwszej kolejności dokonano oznaczenia spraw, w których przedmiotem był co najmniej jeden z poniższych artykułów kodeksu karnego (LexLege, b.d.):

- art. 265 § 1 – ujawnienie lub wykorzystanie informacji niejawnnej o klauzuli „tajne” lub „ściśle tajne”
- art. 270 – fałszowanie dokumentu i używanie go za autentyczny
- art. 270a – fałszowanie faktury i używanie jej za autentyczną
- art. 271a – podawanie nieprawdy w fakturze
- art. 278 – kradzież
- art. 284 – przywłaszczenie mienia
- art. 286 – oszustwo
- art. 287 – oszustwo komputerowe
- art. 288 – zniszczenie cudzej rzeczy
- art. 296 – wyrządzenie szkody w obrocie gospodarczym
- art. 296a – łapownictwo na stanowisku kierowniczym
- art. 299 – pranie brudnych pieniędzy
- art. 303 – nieprowadzenie lub niezgodne z prawdą prowadzenie dokumentacji działalności gospodarczej.

Tak wyszczególnione artykuły kodeksu karnego były podstawą doboru spraw do dalszej analizy. Ponadto, ze względu na większą szansę na fizyczną dostępność akt, wybór ograniczono do postępowań, w których zapadł wyrok, wyrok łączny, postanowienie lub zarządzenie kończące (w przypadku postępowań w toku akta mogły zostać wypożyczone, znajdować się m.in. u sędziego lub biegłego sądowego). Łącznie postępowań, które były rozpatrywane przez wspomniany Sąd w latach 2016-2018 i zostały zakończone, a dotyczyły co najmniej jednego ze wspomnianych aktów było 233. Do szczegółowej analizy wybrano 201 sygnatur spraw. Odrzucono z pierwotnej bazy te sygnatury, w których przedmiot sprawy, poza

wyszczególnionymi artykułami, dotyczył także m.in. narkomanii, zabójstwa, nadużycia uprawnień przez funkcjonariusza publicznego, zbycia dokumentu tożsamości, utrudniania zaspokojenia wierzyciela. Ze względu jednak na niedostępność wszystkich akt spraw spowodowanych m.in. przekazaniem ich do innego sądu, finalnie zweryfikowano 42 (21%) wybranych postępowań. W toku weryfikacji stwierdzono, że tylko 9 z nich (21%) dotyczy nadużyć dokonywanych przez pracowników. Strukturę spraw uwzględnionych w analizie według roku jej rozpatrywania zawarto w tabeli nr 15.

**Tabela 15. Liczba i struktura wybranych spraw rozpatrywanych w III Wydziale Karnym Sądu Okręgowego we Wrocławiu**

Rok	Liczba spraw	Struktura %
2016	6	67%
2017	1	11%
2018	2	22%
<b>Razem</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli, 2/3 uwzględnionych w analizie postępowań wpłynęła w 2016 r., 11% została rozpoczęta w 2017 r., a 22% w 2018 r. Jak już wcześniej podkreślono, wszystkie z tych postępowań na moment otrzymania zestawienia rozpatrywanych spraw w III Wydziale Sądu Okręgowego we Wrocławiu, tj. na dzień 3.10.2019 r. posiadały status postępowań zakończonych.

Dokonano także podstawowej charakterystyki uczestniczących w postępowaniu podmiotów, którą przedstawiono w tabeli nr 16. Podobnie, jak w przypadku spraw analizowanych w Sądzie Okręgowym w Poznaniu, tak i dla tych wielkość przedsiębiorstwa i charakter przeważającej działalności określano na tożsamy sposób. W związku z tym, że kilka postępowań dotyczyło więcej niż jednego podmiotu, ich liczba nie odpowiada liczbie analizowanych sygnatur spraw.

**Tabela 16. Charakterystyka podmiotów zgłaszających wybrane pozwy rozpatrywane w III Wydziale Karnym Sądu Okręgowego we Wrocławiu**

Charakterystyka podmiotów	Liczba	Struktura %
<b>Wielkość</b>		
mikro	5	28%
małe	7	39%
średnie	2	11%
duże	4	22%
<b>Rodzaj przeważającej działalności</b>		
handel	5	28%
usługi	13	72%
<b>Forma prawna</b>		
jednoosobowa działalność gospodarcza	3	17%
spółdzielnia	1	6%
spółka jawna	1	6%
spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	11	61%
spółka akcyjna	1	6%
jednostka organizacyjna Policji	1	6%
<b>Razem</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród analizowanych postępowań najwięcej z nich dotyczyło nadużyć pracowniczych w małych podmiotach, a zaraz za nimi znalazły się podmioty zatrudniające mniej niż 10 pracowników. Wybrane postępowania dotyczyły także średnich i dużych organizacji. Uwzględniając główny przedmiot działalności, dla żadnego z podmiotów nie była to produkcja, a dla aż 72% podmiotów głównym źródłem przychodów była sprzedaż usług. Pozostałe organizacje zajmowały się działalnością handlową. Ze względu natomiast na formę prawną, wśród analizowanych postępowań dominowały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (61% podmiotów), a 17% podmiotów było prowadzonych w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Wśród form prawnych wyszczególniono także spółki jawną i akcyjną oraz spółdzielnię i jednostkę organizacyjną Policji. Ponadto we wszystkich 9 sprawach, które dotyczyły 18 podmiotów za nadużycia odpowiadało 33 pracowników.

Należy również zaznaczyć, że ze względu na ograniczenia pandemii COVID-19 nie przeprowadzono aktualizacji całej części tych badań. Rozmowa telefoniczna odbyta w listopadzie 2021 r. z pracownikiem wydziału Sądu Okręgowego we Wrocławiu wskazała, że w związku z pandemią nie odnotowano zmian w liczbie i strukturze rozpatrywanych spraw dotyczących pracowników i nadużyć pracowniczych – nadal skala pozostawała niewielka.



Potwierdzają to również wyniki badań PwC (2020b), zgodnie z którymi tylko 11% przedsiębiorstw działających w Polsce zawiadomiło organy ścigania (do których zalicza się m.in. policję, prokuraturę, Centralne Biuro Antykorupcyjne) w wyniku wykrycia nadużycia, pomimo wysokiej skali powszechności nadużyć. Niechęć do powiadamiania zewnętrznych instytucji przez przedsiębiorstwa może wynikać z obawy przed rozgłosem i w efekcie negatywnym wpływem na wizerunek przedsiębiorstwa. Dodatkowo ograniczeniem mogą być także koszty potencjalnych postępowań sądowych oraz przeciętna długość ich trwania, która w Polsce wciąż wzrasta – w 2019 r. średni czas trwania postępowania w sądzie okręgowym wynosił 8,7 miesiąca i był dłuższy o 0,5 miesiąca w porównaniu do 2016 r. oraz o 1,7 miesiąca w porównaniu do lat 2011-2012 (Defratyka, 2021). Zatem pracodawcy mogą przychylić się do szybszego „ukarania” pracownika poprzez zwolnienie go na mocy §52. Kodeksu pracy (zwolnienie dyscyplinarne) i indywidualnego dochodzenia naprawy szkód niż występowania na drogę sądową. Przy czym postępowanie sądowe jest często dopiero kolejnym etapem postępowań prowadzonych uprzednio przez pozostałe organy ścigania.

Realizując postawione cele pracy i sformułowane problemy badawcze, użyto także metody sondażu diagnostycznego do rozpoznania przede wszystkim narzędzi kontrolingu i innych rozwiązań wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa do ograniczania ryzyka nadużyć pracowniczych. Równocześnie przyjęta metoda doboru próby i sposób przeprowadzenia sondażu pozwalały na uzyskanie możliwie szczegółowych wyników od menedżerów mających ze względu na kompetencje i zajmowane stanowiska bezpośrednią styczność zarówno z nadużyciami, jak i metodami nadzoru czy kontroli.

Podstawą do stworzenia wstępnej struktury i zakresu sondażu diagnostycznego były studia literaturowe i badanie raportów, choć na ostateczny kształt wpływ miała również wstępna analiza dokumentacji sądowej oraz wywiady z przedstawicielami sądów. W kwietniu i maju 2019 r. zrealizowano badania pilotażowe. Polegały one na przeprowadzeniu trzech wywiadów częściowo ustrukturyzowanych z członkami zarządu celowo wybranych przedsiębiorstw (kryteriami była dostępność i wielkość przedsiębiorstwa). Dwa z nich zlokalizowane były w województwie wielkopolskim, a jeden z nich w województwie mazowieckim. Badanie to miało na celu uniknięcie omyłek związanych z błędnie opracowanym narzędziem służącym do gromadzenia badań. Tego typu badania na małą skalę pozwalają także na zgromadzenie

wstępnej wiedzy, a ich przeprowadzenie umożliwiło zweryfikowanie obranego kierunku badań, sprawdzenie poprawności pytań i ich doprecyzowanie (por. Dźwigoł, 2018, s. 269).

Badanie pilotażowe stało się podstawą doprecyzowania narzędzia badawczego wykorzystywanego w metodzie sondażu diagnostycznego, którym stał się kwestionariusz wywiadu (wersję papierową, posiadającą identyczną strukturę, jak wersja komputerowa stanowi załącznik 1). Kwestionariusz ten został przygotowany w pliku MS Excel i składał się z czterech zasadniczych części:

- wprowadzenia, w którym przedstawiono kluczowe informacje o badaniu oraz zawarto informacje o zgodzie na przeprowadzenie badania i wykorzystanie udzielonych odpowiedzi w celach naukowych,
- sekcji 1 dotyczącej zasad i działań przedsiębiorstw ograniczających ryzyko nadużyć pracowniczych, na którą składały się trzy złożone pytania,
- sekcji 2 związanej z nadużyciami dokonywanymi przez pracowników w przedsiębiorstwie, która zawierała 8 złożonych pytań,
- metryczki złożonej z pięciu pytań gromadzącej podstawowe informacje o respondencie i przedsiębiorstwie, którego odpowiedzi dotyczyły.

Podjęając badania, uwzględniono, że uzyskanie dostępu do odpowiednich danych dotyczących incydentów, reakcji na nadużycia czy też wykorzystywanych instrumentów, jeśli w ogóle istnieją, jest trudne (Goldstraw-White za: Bonny i in. 2015, s. 448), a menedżerowie mogą czuć nieufność do osób z zewnątrz prowadzących badania w tym zakresie (Kotulic i Clark, 2004, s. 604). Potwierdzeniem tego były także wstępne działania badawcze. Do badania próbowano zachęcić potencjalnych respondentów wybranymi metodą doboru celowego – menedżerów wyższych (średnich i najwyższych) szczebli z przedsiębiorstw znajdujących się w stosunkowo niedalekiej odległości od miejsca zamieszkania autorki badań, posiadających stronę internetową i dane kontaktowe (numer telefonu oraz adres mailowy). Sporządzono listę potencjalnych respondentów z przedsiębiorstw, z którymi przeprowadzono rozmowy telefoniczne poprzedzone wysłaniem wiadomości mailowej do sekretariatu lub bezpośrednio do kierowników wyższych szczebli z prośbą o udział w badaniu lub po których następowo wysłanie takiej wiadomości. Niestety, pomimo zwrócenia się z prośbą o udział w badaniu do 41 przedsiębiorstw, odsetek udzielonych wywiadów wyniósł 2,4%. W większości przypadków

otrzymywano odpowiedź o braku zainteresowania wzięciem udziału w badaniu lub brakiem czasu respondenta.

Dlatego też respondenci byli wybierani na podstawie techniki kuli śnieżnej poprzez osobiste i zawodowe kontakty badacza. Metoda ta jest powszechna w badaniach społecznych, zwłaszcza jeśli temat badań związany jest z „delikatnością” zagadnienia (Etikan, Alkassim i Sulaiman, 2016, s. 55), jakim są niewątpliwie nadużycia pracownicze.

Dobór jednostek do badania odbywał się w taki sposób, by poszerzyć zrozumienie problemu badawczego, a nie by uzyskać próbę reprezentatywną, co jest charakterystyczne zwłaszcza dla badań ilościowych. Tym samym wielkość i skład próby badawczej nie była znana w momencie rozpoczęcia badania, a kolejne „materiały badawcze” były dodawane do próby w trakcie prowadzenia badania. Dane przestano gromadzić w momencie, gdy analiza kolejnych dodawanych przypadków powodowała jedynie uzupełnienie i potwierdzenie dotychczasowych obserwacji (por. Sławecki, 2012, s. 73).

Badanie metodą sondażu diagnostycznego zostało rozpoczęte w kwietniu 2021 r., a zakończono je w styczniu 2022 r. Łącznie w badaniu wzięło udział 31 respondentów. Badania zrealizowane zostały przy wykorzystaniu techniki CAPI (ang. *Computer-Assisted Personal Interview*) przez autorkę badania oraz odpowiednio przygotowane osoby, dobrze znające metodykę badania. Ze względu na ograniczenia pandemii COVID-19 część wywiadów została także przeprowadzona techniką CATI (ang. *Computer-Assisted Telephone Interview*), a pojedyncze przypadki techniką CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*).

Przeprowadzone wywiady zostały starannie przygotowane. Wszystkim respondentom, bez względu na technikę zbierania danych, zadano spójny zestaw pytań, a przed ich zadaniem informowano o przybliżonym czasie trwania badania. Każdy wywiad zawierał też odpowiednie wprowadzenie zawierające informację o poufności. Kroki te miały na celu zachęcenie do otwartości. Wywiady trwały od 45 do 90 minut.

Dokonując charakterystyki respondentów biorących udział w badaniu i przedsiębiorstw, które reprezentowali, w pierwszej kolejności przedstawiono zajmowane przez nich stanowisko. Należy podkreślić, że główną grupą docelową badania byli menedżerowie wyższych (średnich i najwyższych) szczebli zatrudnieni w przedsiębiorstwach, ale ze względu na możliwość przeprowadzenia wywiadów z audytorami zewnętrznymi, również ich

doświadczenia uwzględniono w badaniu, co zawarto w tabeli nr 17. Na równi z audytorami zewnętrznymi największy odsetek respondentów zajmowało stanowisko głównego księgowego lub dyrektora finansowego oraz kierownika działu kadr i płac. Osoby biorące udział w badaniu zajmowały także stanowisko dyrektora oddziału lub jego zastępcy, kierownika działu administracji lub rozliczeń oraz prezesa lub członka zarządu.

**Tabela 17. Zajmowane stanowisko przez respondentów biorących udział w sondażu diagnostycznym**

<b>Zajmowane stanowisko</b>		
Audytor zewnętrzny	6	19%
Dyrektor/ Zastępca dyrektora oddziału	4	13%
Główny księgowy/ Dyrektor finansowy	6	19%
Kierownik działu administracji/ rozliczeń	5	16%
Kierownik działu kadr i płac	6	19%
Prezes/ Członek zarządu	4	13%
<b>Razem</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kolejnej tabeli natomiast przedstawiono charakterystykę przedsiębiorstw, w których zatrudnieni byli respondenci lub których dany wywiad dotyczył (w przypadku audytorów zewnętrznych). Należy wskazać, że wielkość podmiotu określano na podstawie średniorocznej liczby zatrudnionych pracowników określanej przez osoby biorące udział w badaniu.

Zgodnie z zaprezentowanymi danymi, największy odsetek uzyskanych odpowiedzi dotyczył przedsiębiorstw małych i średnich, a zaraz za nimi znalazły się podmioty duże. Jedna odpowiedź pochodziła z przedsiębiorstwa zatrudniającego poniżej 10 pracowników. Dominującym przedmiotem działalności dla 42% badanych była produkcja, a dla 39% usługi. Respondenci reprezentowali również nieznaczny odsetek przedsiębiorstw o profilu handlowym oraz „innym”, który został wymieniony przez respondentów z placówek oświatowych (odsetek tych wskazań powinien więc powiększyć „usługi”, w charakterystyce badanych organizacji zachowano jednak oryginalne odpowiedzi). W 55% podmiotów w strukturze organizacyjnej nie istniał dział kontrolingu, natomiast w aż 65% nie był utworzony również dział zarządzania ryzykiem lub kontroli wewnętrznej. Uwzględniając z kolei system zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych, 10% respondentów podkreśliło, że w ich przedsiębiorstwie taki system istnieje, przy czym należy zaznaczyć, że był to system

zarządzania ryzykiem nadużyć głównie finansowych i ryzyka korupcji. Ogólny system zarządzania ryzykiem został wdrożony w 48% badanych podmiotów, a 42% nie posiadało go w ogóle. Jednocześnie wśród badanych podmiotów, aż 55% z nich zostało dotkniętych w ciągu ostatnich 3 lat nadużyciami dokonanymi przez ponad 99<sup>11</sup> pracowników. Łącznie w badanych przedsiębiorstwach wykrytych zostało 105 przypadków nadużyć pracowniczych.

**Tabela 18. Charakterystyka podmiotów biorących udział w sondażu diagnostycznym**

Charakterystyka podmiotów	Liczba	Struktura %
<b>Wielkość</b>		
mikro	1	3%
małe	11	35%
średnie	11	35%
duże	8	26%
<b>Rodzaj przeważającej działalności</b>		
handel	2	6%
produkcja	13	42%
usługi	12	39%
inny	4	13%
<b>Dział controllingu w strukturze przedsiębiorstwa</b>		
tak	14	45%
nie	17	55%
<b>Dział zarządzania ryzykiem lub kontroli wewnętrznej w strukturze przedsiębiorstwa</b>		
tak	11	35%
nie	20	65%
<b>Wdrożony system zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych w przedsiębiorstwie</b>		
tak	3	10%
nie	13	42%
tylko "ogólny" system zarządzania ryzykiem	15	48%
<b>Razem</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W ocenie autorki tak zróżnicowane źródła badawcze pozwalają na analizę problematyki nadużyć z uwzględnieniem wyszczególnionych na wstępie wyzwań badawczych: połączenia ze sobą tematyki ryzyka z narzędziami kontroli usprawniającymi zarządzanie tym ryzykiem. Wstępny przegląd literatury pozwalał na uporządkowanie terminologii, pokazanie

<sup>11</sup> Brak dokładnej liczby pracowników wynika z kryterium zawartego w kwestionariuszu (ale także trudnością respondenta w dokładnym określeniu liczby pracowników), w którym maksymalną wartością liczbową było „<30”, dlatego w dalszych analizach przyjęto prezentowaną liczbę pracowników.

współczesnych trendów oraz identyfikację połączeń tematyki. To stanowi dobrą podstawę do przeprowadzonych analiz, dokonania ich syntezy i interpretacji. W szczególności badania dokumentacji sądowej pozwalają na wnikliwy i bezstronny przegląd najważniejszych przypadków, a badania w formie wywiadów umożliwiają poznanie praktyki menedżerskiej z uwzględnieniem społecznego charakteru problemu.

## **4. Nadużycia pracownicze w przedsiębiorstwach i ich skutki**

Jak zaznaczono w początkowych rozdziałach niniejszej pracy, ryzyka nadużyć pracowniczych nie da się całkowicie wyeliminować z działalności przedsiębiorstwa. Również skuteczne systemy zarządzania ryzykiem nadużyć nie są w stanie w pełni uchronić przed nimi. Potwierdzają to badania o skali światowej czy też te przeprowadzane wśród podmiotów prowadzących działalność w Polsce. Dlatego też, aby w pełni móc przeciwdziałać nadużyciom ze strony pracowników, w pierwszej kolejności należy dogłębnie je poznać i wskazać kategorie, rodzaje oraz skutki ich występowania celem lepszego ograniczania ich. Wskazany zakres zaprezentowano na podstawie ogólnodostępnych raportów, a także na podstawie badań własnych.

Rozdział ten realizuje badawczy cel szczegółowy pracy, jakim jest określenie kategorii i rodzajów nadużyć pracowniczych najczęściej występujących w przedsiębiorstwach oraz wskazanie ich skutków.

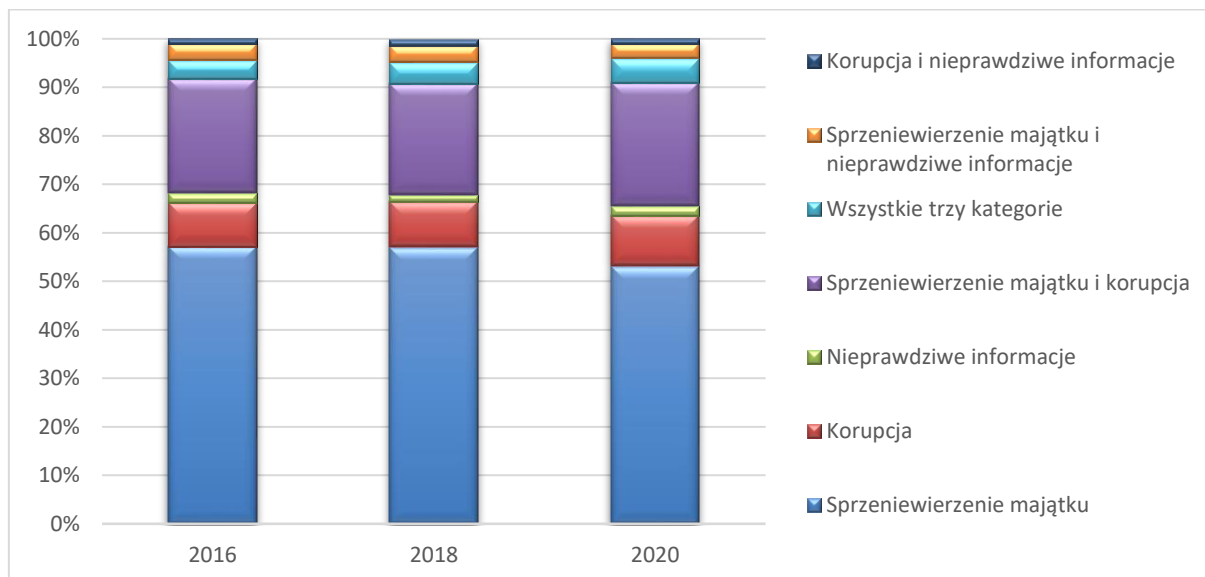
### **4.1. Kategorie występujących nadużyć pracowniczych**

Najczęściej występujące kategorie nadużyć w przedsiębiorstwach starano się wyszczególnić na podstawie przedstawionej wcześniej i zaktualizowanej klasyfikacji drzewa nadużyć. W klasyfikacji tej wyróżniono korupcję, sprzeniewierzenie majątku oraz nieprawdziwe informacje. Nie zawsze jednak ścisły podział był możliwy ze względu na różne definiowanie poszczególnych kategorii i również rodzajów nadużyć wyróżnianych przez autorów krajowych i międzynarodowych badań.

Raporty, które bazują na klasyfikacji drzewa nadużyć, opracowywane są przez Stowarzyszenie Biegłych ds. Przepływów i Nadużyć Gospodarczych. Zgodnie z ostatnimi edycjami badań przeprowadzonych przez tę organizację najczęściej występującą kategorią nadużyć pracowniczych było sprzeniewierzenie majątku, chociaż kategoria ta według badania z 2020 r. nieznacznie spadła w porównaniu do lat poprzednich (wykres nr 1). Sprzeniewierzenie aktywów występowało również często w powiązaniu z korupcją. W 2020 r. nastąpił wzrost tych kategorii nadużyć w porównaniu do badania z 2018 r., podobnie jak w przypadku samej korupcji, która odpowiadała za niespełna 10% wszystkich przypadków nadużyć pracowniczych. Najbardziej spotykaną kategorią nadużyć pracowniczych były nieprawdziwe informacje, które w badaniu uwzględniały wyłącznie nadużycia w zakresie

sprawozdań finansowych. Nieczęsto nadużycia pracownicze były też dokonywane we wszystkich trzech kategoriach równocześnie, choć tutaj trend jest rosnący.

**Wykres 1. Kategorie nadużyć pracowniczych dotyczących organizacje – dane z raportów**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Association of Certified Fraud Examiners, 2020, s. 12; (Association of Certified Fraud Examiners, 2018, s. 10; Association of Certified Fraud Examiners, 2016, s. 13).

Korupcja nie była najczęściej występującą kategorią nadużyć, jednak wiele przypadków obejmowało łącznie sprzeniewierzenie majątku i korupcję, jak i korupcję oraz nieprawdziwe informacje – przeciętnie było to 30% przypadków nadużyć pracowniczych. Warto zatem wspomnieć o globalnym ruchu działającym w ponad 100 krajach, czyli Transparency International<sup>12</sup>, którego celem jest walka z korupcją. Organizacja ta od 1995 r. prowadzi cykliczne badania w zakresie postrzegania korupcji w większości krajów na świecie, opracowując Indeks Percepcji Korupcji (ang. *Corruption Perception Index*), a także publikuje raporty „Global Corruption Barometer”. Pomimo iż badania skupiają się głównie na sektorze publicznym, ich wyniki są warte uwagi.

Najnowsza edycja raportu wspomnianej organizacji tj. „Global Corruption Barometer. European Union 2021. Citizens' views and experiences of corruption” (por. Kukutschka, 2021) umożliwiła dogłębne spojrzenie na poglądy ludzi na korupcję, a także na ich doświadczenia związane z przekupstwem i faworyzowaniem w Unii Europejskiej. Zgodnie z badaniem poziom korupcji w Unii Europejskiej w porównaniu do lat poprzednich nie uległ poprawie – 44%

<sup>12</sup> <https://www.transparency.org/>



respondentów uważało, że w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie skala korupcji w ich kraju nie zmieniła się, a 32% respondentów wskazało na wzrost skali korupcji. W odniesieniu do sektora publicznego, jak i prywatnego, prawie połowa badanych mieszkańców Unii Europejskiej uważała za najbardziej skorumpowany urząd premiera i przedstawicieli parlamentu, a druga połowa uznała osoby na stanowiskach kierowniczych (ang. *business executives*) oraz bankierów, a za najmniej podatną instytucję uważana była policja. Innym istotnym wnioskiem z badania było podkreślenie, że powszechne pozostaje twierdzenie o bezkarności sprawców nadużyć. Jednocześnie ponad dwie trzecie mieszkańców Polski wskazała, że decyzje podejmowane przez rządzących są zależne od interesu największych podmiotów z sektora prywatnego. Z drugiej strony, 40% mieszkańców użyło osobistych wpływów w celu dostępu do usług publicznych w ciągu 12 miesięcy, a 10% wręczyło w tym celu łapówkę. Ponadto z raportu wynika, że dwóch na trzech mieszkańców Polski oceniła w sposób negatywny działania władz ukierunkowane na walkę z korupcją, a 48% respondentów obawiała się potencjalnych konsekwencji, z którymi mogłaby się spotkać po zgłoszeniu zdarzenia. Odmienny trend zauważalny był wśród wszystkich mieszkańców Unii Europejskiej, którzy postrzegali siebie jako istotną siłę w walce z korupcją. Uwzględniając z kolei miejsce Polski w rankingu postrzegania korupcji (Indeks Percepcji Korupcji) w 2020 r., na 180 badanych krajów Polska zajmowała 45 miejsce z 56 punktami na 100 możliwych (im więcej punktów tym większa przejrzystość działań i brak korupcji). Oznaczało to spadek o 2 punkty w stosunku do 2012 r. i 4 miejsca w rankingu. Ponadto Polska, obok Malty, została określona jako negatywny przykład kraju, notując najniższe wyniki od 2012 r. Krajami przodującymi pod względem transparentności były Nowa Zelandia, Dania i Finlandia. Na drugim końcu znalazł się Południowy Sudan, Somalia i Syria. Równocześnie dwie trzecie państw uzyskało wynik poniżej 50 punktów, a średni wynik wszystkich badanych krajów wyniósł 43 punkty (Transparency International, b.d.).

Stosunkowo niski indeks Polski podkreślały też wyniki badań prowadzonych przez PwC (2020), zgodnie z którymi 40% przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu zostało poproszonych o zapłacenie łapówki, a 41% straciło korzyść biznesową na rzecz nieuczciwego konkurenta wręczającego łapówkę. Co więcej, 72% przedsiębiorstw wskazało, że nie posiadało na moment badania programu adresującego ryzyko korupcji.

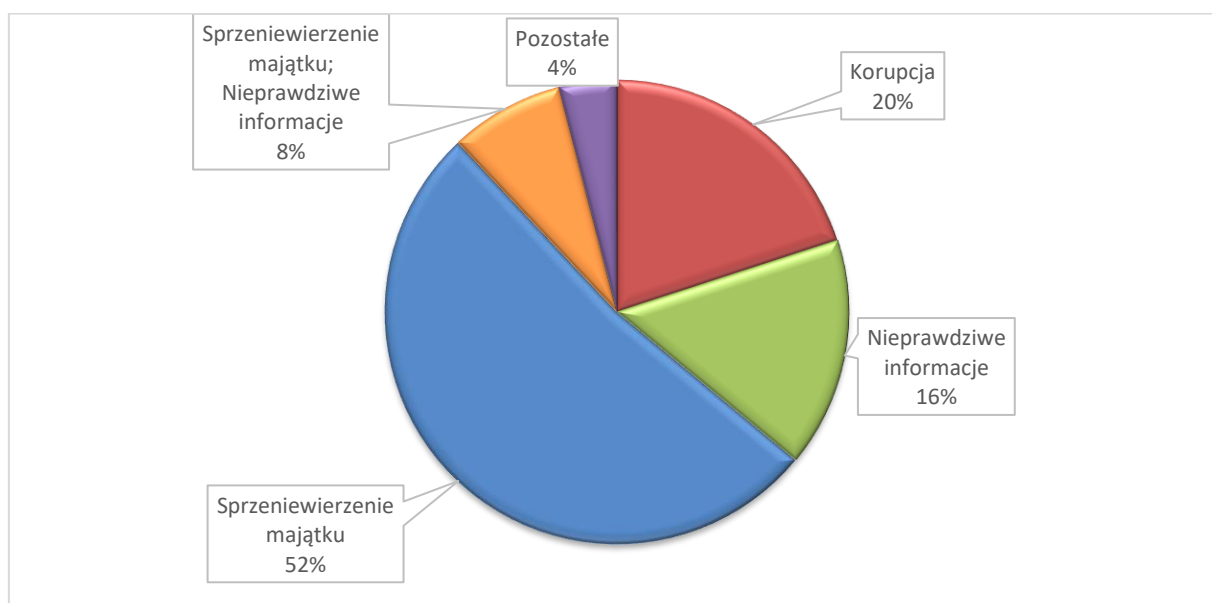
Natomiast badania prowadzone przez Kroll (2021) podkreślały, że ryzyko korupcji, w tym przede wszystkim przekupstwa, było tą kategorią ryzyka, której zarząd poświęcał wystarczającą uwagę i inwestował na odpowiednim poziomie. Ponadto, aż 82% badanych organizacji przeprowadziła ocenę ryzyka w skali całego przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich pięciu lat. Pomimo tych wyników, nadal 82% organizacji uznawało, że korupcja wpływa na ich podmiot, przy czym prawie połowa respondentów za główne źródła tego ryzyka uważała dostawców, klientów, agentów i dystrybutorów, a więc zewnętrznych interesariuszy. Z kolei wewnętrzne obszary ryzyka, takie jak słabości w prowadzeniu dokumentacji (31%) lub działania pracowników (23%) były oceniane za mniej istotne źródła ryzyka. Ważne jest tu podkreślenie wymienianego przez respondentów zaufania posiadanego do pracowników, co w pewnym zakresie może wyjaśniać mniejszy stopień obawy przed korupcją ze strony wewnętrznych interesariuszy.

Warto również zaznaczyć, że kategorie występujących nadużyć najczęściej różnią się w zależności od branży. Dla przykładu światowy przemysł produkcyjny według badania PwC z 2020 r. najczęściej był dotykany sprzeniewierzeniem majątku, w branży technologicznej, telekomunikacyjnej i mediów dominowała cyberprzestępczość (w badaniu z 2018 r. było to sprzeniewierzenie majątku), a w usługach finansowych nadużycia dokonywane przez klientów (PwC, 2020a, s. 4; PwC, 2018b, s. 8).

Weryfikując z kolei dane pozyskane z VII Wydziału Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu, należy podkreślić, że najczęściej przedsiębiorstwa kierujące pozwy przeciwko pracownikom lub byłym pracownikom mierzyły się ze sprzeniewierzeniem majątku, przy czym dwie sprawy dotyczyły zarówno sprzeniewierzenia majątku, jak i nieprawdziwych informacji (wykres nr 2). Na drugim miejscu znalazła się korupcja, która dotyczyła pięciu przypadków nadużyć, jednocześnie dopuściło się jej łącznie siedmiu pracowników: czterech byłych i trzech obecnych na moment dokonania nadużycia. Jedno z nadużyć z tej kategorii było dokonane w zмовie, co uwzględniono jako pojedynczy przypadek nadużycia. W zмовie miało miejsce także nadużycie z kategorii sprzeniewierzenia majątku i nieprawdziwych informacji. Należy też zaznaczyć, że jeden przypadek zaklasyfikowano do kategorii „pozostałe” – ze względu na jego charakter, który nie dotyczył bezpośrednio korupcji, sprzeniewierzenia majątku oraz nieprawdziwych informacji, jednak był związany z wykorzystaniem

zajmowanego stanowiska do działania na szkodę pracodawcy w drodze niewłaściwego wykorzystania aktywów przedsiębiorstwa.

**Wykres 2. Kategorie nadużyć pracowniczych dotyczących organizacji – dane z VII Wydziału Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu**

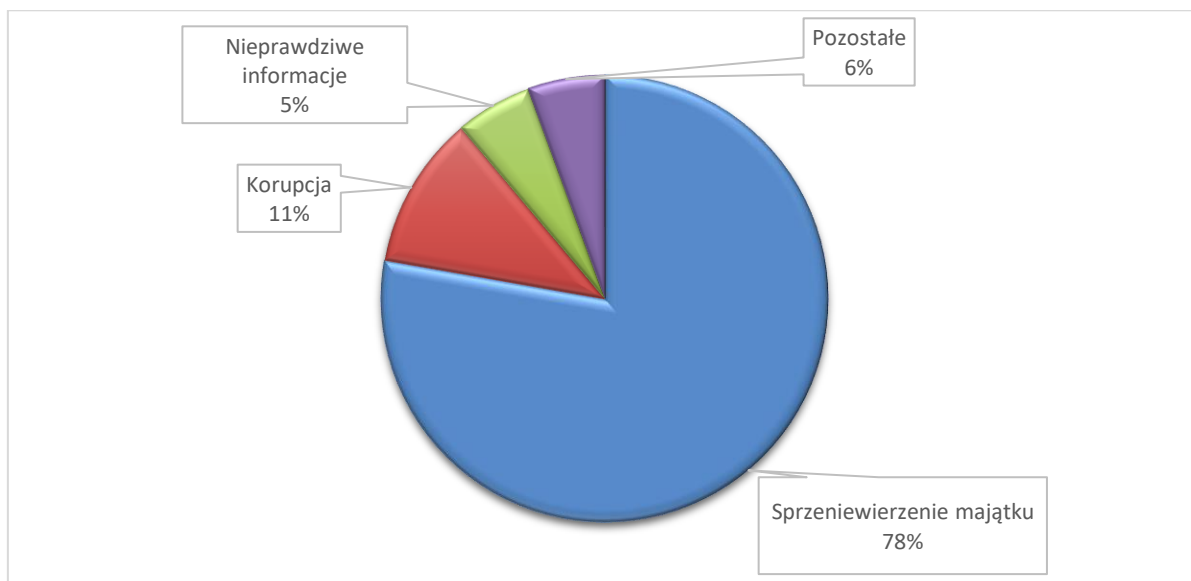


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobną tendencję w zakresie struktury nadużyć w podziale na poszczególne kategorie zauważono w przypadku spraw rozpatrywanych w III Wydziale Karnym Sądu Okręgowego we Wrocławiu, przy czym należy zaznaczyć, że nie wszystkie pozwy były kierowane przez pracodawców, pomimo iż dotyczyły pracowników. Najczęściej nadużycia związane były ze sprzeniewierzeniem majątku (78% postępowań), na drugim miejscu znalazła się korupcja (11%), a jeden przypadek dotyczył nieprawdziwych informacji. Także wśród tych spraw wyszczególniono jeden przypadek nie dotyczący żadnej z głównych kategorii. Zbiorcze zestawienie wyników przedstawiono na wykresie nr 3.

Podsumowując dokonaną weryfikację, kategorie nadużyć pracowniczych, które były przedmiotem spraw prowadzonych przed wybranymi sądami okręgowymi, potwierdzają tendencję prezentowaną we wspomnianych wcześniej raportach. Najpowszechniejsza grupa dotyczy sprzeniewierzenia majątku (ponad połowa przypadków), kolejną wyróżniającą związaną jest z korupcją (ok. 15% przypadków), natomiast podkreślana w statystykach i raportach grupa nieprawdziwych informacji (posługiwanie się, wykorzystywanie, kreowanie) jest zdecydowanie najrzadziej wyróżnianą kategorią.

**Wykres 3. Kategorie nadużyć pracowniczych dotyczących organizacje – dane z III Wydziału Karnego Sądu Okręgowego we Wrocławiu**

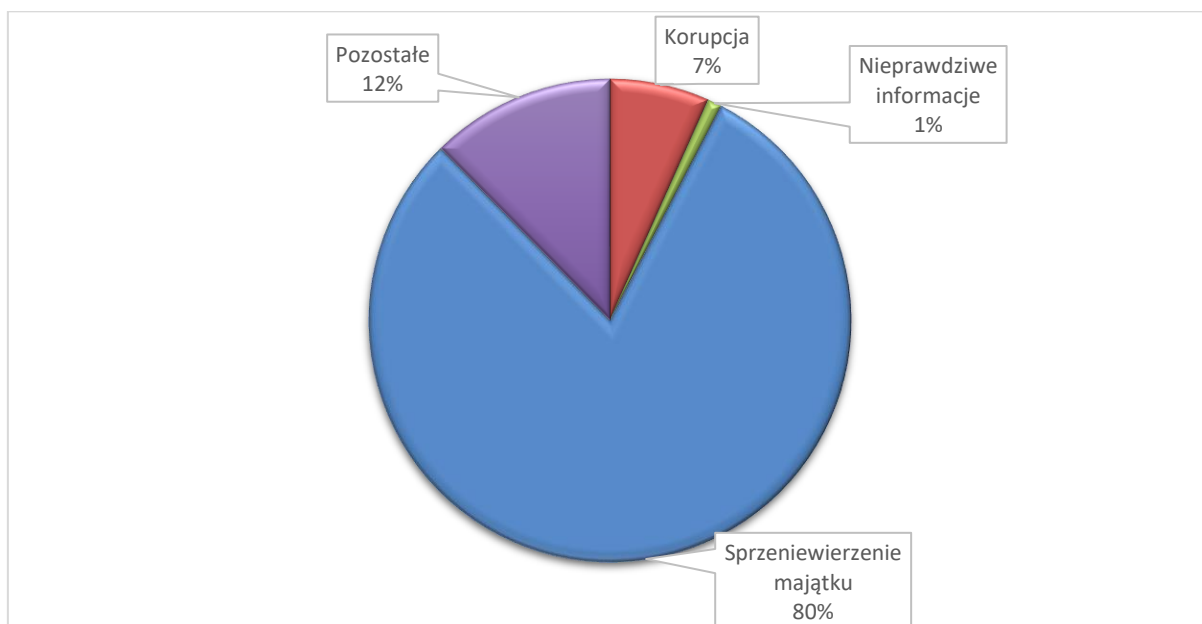


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kategoria sprzeniewierzenia majątku dominowała również w organizacjach, które wzięły udział w sondażu diagnostycznym (sekcja 2, pytanie 3) i wykryły nadużycia pracownicze w ciągu ostatnich 3 lat – aż 8 na 10 przypadków dotyczyło właśnie tej kategorii, co ukazano na wykresie nr 4. Wyszczególniana wcześniej korupcja stanowiła 8% wykrytych przypadków, a nieprawdziwe informacje zaledwie 1%. Co ciekawe, 11% nadużyć zaklasyfikowano do kategorii „pozostałych” – zgodnie z informacjami pozyskanymi od respondentów, nadużycia te nie mieściły się we właściwości pojęć korupcji, sprzeniewierzenia majątku czy też nieprawdziwych informacji.

Warto zaznaczyć, że powyższe nadużycia miały miejsce w organizacjach: posiadających dział zarządzania ryzykiem lub kontroli wewnętrznej, wdrożony ogólny system zarządzania ryzykiem, posiadających dział kontrolingu, bez względu na wielkość i charakter przeważającej działalności. Z kolei w podmiotach, w których wdrożono zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych (głównie o charakterze finansowym czy ryzyka korupcji) nie wykryto nadużycia w ciągu ostatnich 3 lat (miały one jednak miejsce w dalszym okresie czasowym).

**Wykres 4. Kategorie nadużyć pracowniczych dotyczących organizacje – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Powyższe badania prowadzą także do kolejnej konkluzji, że nawet na poziomie kategorii nadużyć pojawiają się niejednoznaczności w ich kwalifikacji. Dokonywane nadużycia są często złożone, wielowątkowe i niejednorodne, zatem stworzenie przyszłego algorytmu: ryzyko nadużycia – sposób zarządzania nim, wydaje się niemożliwe. Potwierdza to zatem tylko słuszność przyjętego celu – tworzenia katalogu narzędzi kontrolingu jako katalogu do swobodnego wyboru, a nie niezmiennych zasad.

Bazując na powyższych wnioskach, warto podkreślić, że kategorie nadużyć powinny wpływać na sposób zarządzania ryzykiem ich występowania i dobór narzędzi (również w obszarze kontrolingowym). Sprzeniewierzenie majątku dotyczy bowiem bezpośrednio obszaru kontroli i nadzoru nad majątkiem (choć częściowo także uprawnień decyzyjnych pracowników). Kategoria korupcji natomiast związana jest bezpośrednio z zakresem decyzji: uprawnień pracowników, nadzoru nad tymi uprawnieniami, tworzeniem zasad podejmowania decyzji itp. Natomiast kategoria nieprawdziwych informacji mocno powiązana jest z kontrolą dokumentacji.

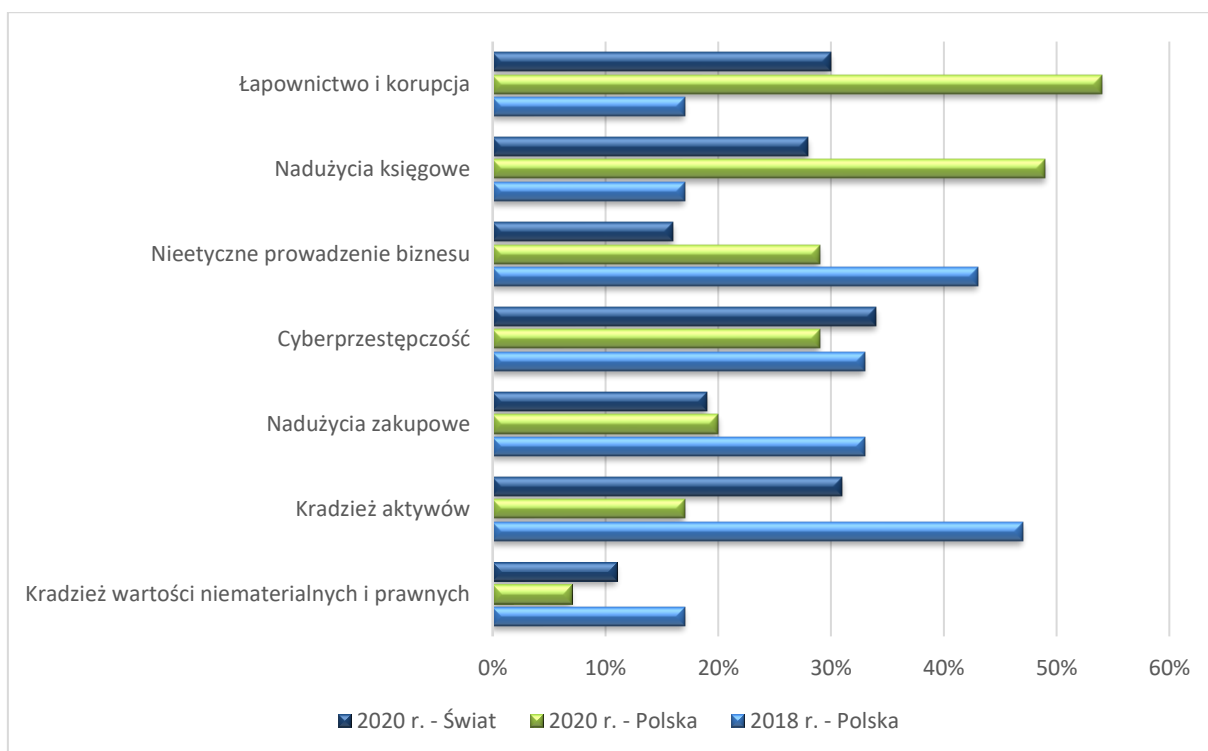
Jednocześnie przed rekomendacjami związanymi ze stosowanymi narzędziami warto poddać weryfikacji szczegółowe rodzaje nadużyć, które pozwolą na rozpoznanie możliwych działań niepożądanych ze strony pracowników. Właściwy wybór narzędzi staje się o tyle

istotny, że znaczna część nadużyć dokonywanych przez pracowników jest długo ukrywana. Zapewniają to często błędy, niedopatrzania, nadmierne zaufanie, które samo w sobie rodzi ryzyko (Kozuch, 2021, s. 129) czy niewiedza o możliwych narzędziach zapobiegania ryzyku nadużyć. Niewątpliwie przyczynia się to do jeszcze większych negatywnych skutków, o których wspomniano w dalszej części rozdziału.

#### **4.2. Rodzaje nadużyć pracowniczych**

Katalog nadużyć pracowniczych wciąż pozostaje otwarty, choć większość poszczególnych ich rodzajów można przypisać do wspomnianych już kategorii. Należy jednak wskazać, że zgodnie z badaniami prowadzonymi przez PwC na skalę światową, w tym w Polsce, najczęstszym rodzajem nadużyć dotyczących przedsiębiorstwa na świecie, spośród rodzajów wymienianych na wykresie nr 5, było nadużycie niewpisujące się we wskazywane kategorie – cyberprzestępczość przejawiająca się działaniami dotyczącymi sieci i systemów komputerowych. Znalazła się ona zaraz za szeroko rozumianą kradzieżą aktywów (kategoria sprzeniewierzenia aktywów) i korupcją wraz z łapownictwem (kategoria korupcji). W Polsce natomiast najczęściej dochodziło do nadużyć w zakresie łapownictwa i korupcji oraz nadużyć księgowych (ze względu na brak wyjaśnienia w badaniu zakresu tego rodzaju nadużycia, we wskazywanych kategoriach może on dotyczyć zarówno nieprawdziwych informacji, jak i sprzeniewierzenia majątku). Z danych opublikowanych w 2018 r. wynika natomiast, że w Polsce najczęstszym wówczas nadużyciem była kradzież aktywów, a zaraz za nimi znalazło się nieetyczne prowadzenie biznesu.

**Wykres 5. Rodzaje nadużyć dotyczących przedsiębiorstwa – dane z raportów**



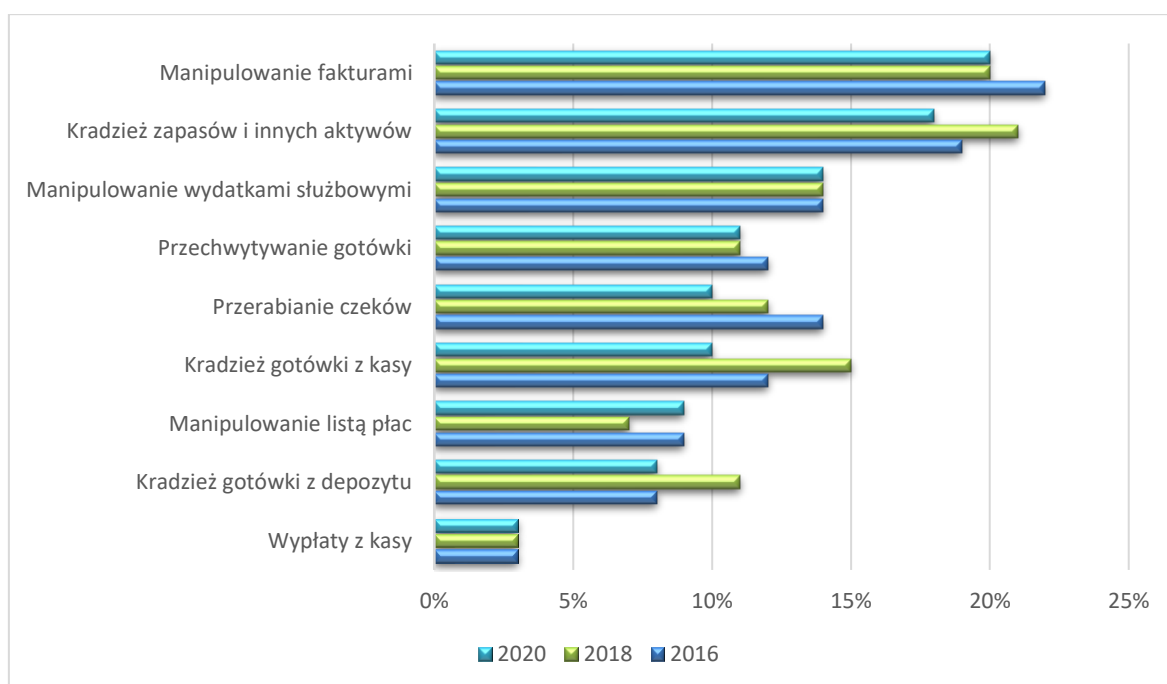
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (PwC, 2020; PwC, 2020b; PwC, 2018).

Jednocześnie wspomniana już cyberprzestępczość, według badań prowadzonych na skalę światową przez EY w 2020 r. była przez 32% respondentów oceniona jako najsilniejsze zagrożenie dla dalszego funkcjonowania (EY, 2020, s. 16). Ryzyko to znalazło się też na drugim miejscu, zaraz za poważnym kryzysem finansowym, których jako zagrożeń najsilniej obawiali się menedżerowie (Kroll, 2019, s. 13), a we wcześniejszych badaniach wskazywany został również wysoki poziom jej występowania (Kroll, 2017, s. 7). Dla porównania w badaniach EY z 2018 r. 37% przedsiębiorstw najbardziej obawiało się cyberataków, z kolei samych nadużyć gospodarczych i korupcji obawiało się 36% badanych (EY, 2018, s. 7), natomiast w badaniach poprzedniej edycji ryzyko to jako zagrożenie dostrzegało tylko 47% respondentów (EY, 2016, s. 17). Pomimo iż ryzyko cyberprzestępczości pochodzi z zewnątrz organizacji i nie można zaklasyfikować go do żadnej ze wspomnianych wcześniej kategorii nadużyć, to właśnie pracownicy w najgorszym scenariuszu mogą wpłynąć na jego zrealizowanie się, zatem może być przejawem kolejnego rodzaju ryzyka. Każde bowiem niedokładne, nieuprawnione działanie w zakresie ochrony danych gromadzonych przez przedsiębiorstwo tj. danych pracowników, kontrahentów czy finansowych i innych informacji wrażliwych, może zostać uznane jako nadużycie pracownicze, którego możliwym efektem będzie skuteczny cyberatak.

Współcześnie pandemia przyczyniła się do wzrostu ważności tego ryzyka ze względu na popularność pracy zdalnej. Dodatkowo, uwzględniając niewielką ilość czasu, jaką posiadały przedsiębiorstwa na przygotowanie się do tej formy świadczenia pracy, tym silniej może wzrosnąć omawiane ryzyko.

Natomiast badania ACFE wskazują na najpopularniejsze rodzaje nadużyć pracowniczych dokonywanych w kategorii sprzeniewierzenia majątku, które przedstawiono na wykresie nr 6. Kategoria ta jest także najbardziej pojemnościową pod względem możliwych rodzajów nadużyć, co omówiono wcześniej w ramach drzewa nadużyć.

**Wykres 6. Rodzaje nadużyć z kategorii sprzeniewierzenia aktywów – dane z raportów**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Association of Certified Fraud Examiners, 2020, s. 15; Association of Certified Fraud Examiners, 2018, s. 15; Association of Certified Fraud Examiners, 2016, s. 18).

Zgodnie z danymi ukazanymi na wykresie, do najpopularniejszego rodzaju nadużyć pracowniczych w ramach sprzeniewierzenia majątku zalicza się manipulowanie fakturami, w których pracownik „zmusza” swojego pracodawcę do dokonania płatności, przedstawiając faktury za fikcyjne towary lub usługi, faktury zawyżone lub faktury za zakupy osobiste. Manipulowanie fakturami według raportów z analizowanych lat było również tym rodzajem nadużyć, w którym mediana strat stanowiła jedną z najwyższych, co sprawia, że tego rodzaju nadużycia są szczególnie istotnym ryzykiem dla przedsiębiorstw. Nieco niższą częstotliwość według badań z analizowanych lat posiadały nadużycia pracownicze kwalifikowane jako



kradzież zapasów i innych aktywów (poza gotówką), przejawiające się m.in. kradzieżą materiałów z magazynu czy nadużywaniem poufnych informacji np. o klientach. Na trzecim miejscu pod względem częstotliwości wystąpień znalazło się manipulowanie wydatkami służbowymi, w ramach których pracownik składa wnioski o zwrot fikcyjnych lub zawyżonych wydatków służbowych.

Warto także podkreślić sposoby ukrywania nietycznych działań przez pracowników, nie tylko w ramach sprzeniewierzenia aktywów, ale również korupcji lub nieprawdziwych informacji. Zalicza się do nich tworzenie fałszywych fizycznych dokumentów (40% wykrytych przypadków w badaniu z 2020 r.), zmianę fizycznych dokumentów (36%), zmianę elektronicznych dokumentów lub plików (27%) oraz tworzenie fałszywych elektronicznych dokumentów lub plików (26%). Część nadużyć (12%) nie wiązała się jednak z próbami ich ukrycia (Association of Certified Fraud Examiners, 2020, s. 17). W badaniu wcześniejszej edycji wysoko plasowały się także tworzenie fałszywych operacji w systemie księgowym (42%), ich zmienianie (34%) oraz niszczenie fizycznych dokumentów (30%) (Association of Certified Fraud Examiners, 2018, s. 14).

Do ciekawych wniosków prowadzą wspomniane już badania przeprowadzone przez Kroll (2019, s. 4). W wynikach do głównych wykrytych przypadków dotyczących przedsiębiorstwa w okresie od marca/ kwietnia 2018 r. do marca/ kwietnia 2019 r. zaliczono te związane z danymi przedsiębiorstwa – wycieki informacji wewnętrznych (spotykające 39% badanych) i kradzież danych (występująca u 29% badanych). Zgodnie z tym badaniem nadużycia dokonywane przez strony wewnętrzne, do których zaliczani są pracownicy, wystąpiły u 27% organizacji i były o 1 p.p. niższe niż nadużycia popełniane przez osoby spoza organizacji.

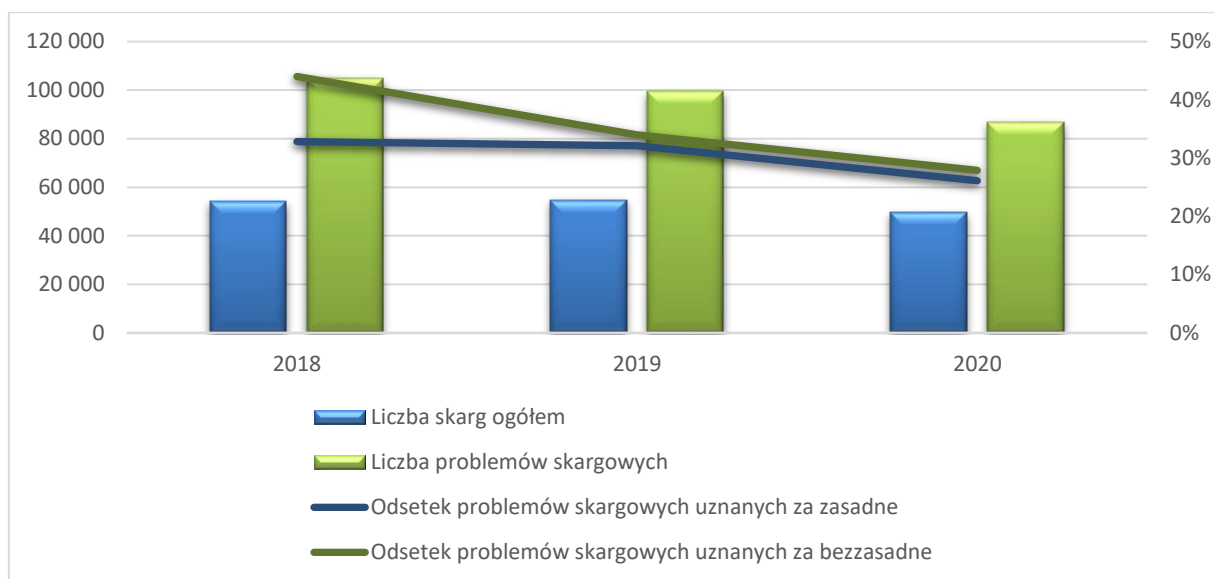
Do niewskazywanych we wcześniejszych raportach nadużyć zaliczyć można wrogie działanie w mediach społecznościowych dotyczące w 2019 r. 27% badanych przez Kroll przedsiębiorstw oraz kradzież własności intelektualnej (24%), która znalazła się na ósmej pozycji wśród dwunastu wymienianych rodzajów nadużyć. Nadużycia te mogą oczywiście zostać dokonane również przez pracowników. Podkreślić należy, że zgodnie z badaniem do priorytetowych pod względem ograniczania rodzajów ryzyka zaliczony został wyciek informacji wewnętrznych i kradzież danych. Na czwartej pozycji znalazła się kradzież własności intelektualnej, a na szóstej, zaraz za wrogim działaniem w mediach społecznościowych, nadużycia dokonywane przez strony wewnętrzne. Taki rozkład priorytetów może wynikać

z mniej popularnych dotychczas rodzajów ryzyka, które jednak w coraz większym stopniu dotyczą organizacje, a także z braku dotychczasowych działań ukierunkowanych na ich ograniczanie. Jak podkreślono w raporcie, współczesne zarządzanie ryzykiem koncentruje się na reagowaniu na rosnące zagrożenia i próbie wyprzedzenia, przy jednoczesnej kontynuacji walki z istniejącymi od dawna zagrożeniami (Kroll, 2019, s. 3).

Za ciekawy rodzaj nadużyć dokonywanych przez pracowników, niewiązący się bezpośrednio ze stratami finansowymi, który jednak może wpłynąć na wizerunek przedsiębiorstwa, uznać należy zgłoszenia skarg do Państwowej Inspekcji Pracy. Ze sprawozdań z działalności tej Instytucji wynika, że corocznie występują skargi i zarzuty w nich podniesione wobec pracodawców (bardzo często jedna skarga związana jest nawet z kilkoma zarzutami), które w toku kontroli nie znajdują potwierdzenia i w efekcie zostają uznane za bezzasadne. W 2020 r. bezzasadne zarzuty stanowiły prawie 28% wszystkich rozpatrywanych przez PIP skarg, w porównaniu do 26% zasadnych. Pozostały odsetek zarzutów rozstrzygany był wyłącznie w gestii sądu (sprawy, które za pomocą dostępnych dla inspektorów środków dowodowych nie mogą zostać zweryfikowane) lub sprawy na moment przygotowywania sprawozdań nadal były procedowane, stąd brak możliwości określenia stanu wszystkich skarg. Należy także podkreślić, że spadek zarówno zasadnych zarzutów, jak i bezzasadnych oraz ogólnej liczby skarg w 2020 r. i zarzutów w nich zawartych uległ zmniejszeniu w porównaniu do lat poprzednich – wynikał z sytuacji pandemicznej. Niemniej zakres zgłaszanych nieprawidłowości w ostatnich latach nie uległ zmianie i najczęściej dotyczył wypłat wynagrodzeń za pracę i innych świadczeń pieniężnych, problemów w zakresie stosunku pracy oraz czasu pracy, a także legalności zatrudnienia i innej pracy zarobkowej (por. Państwowa Inspekcja Pracy, 2021b, s. 31).

Prezentowane przez PIP dane (wykres nr 7) wskazują, że problem nadużywania najczęściej przez pracowników obecnych (w tym osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych i bez umowy – w 2020 r. było to 34% osób zgłaszających skargi) lub byłych pracowników (33% osób zgłaszających skargi w 2020 r.) możliwości zgłaszania nieprawidłowości w stosunku do nich wobec pracodawców jest wart uwagi.

**Wykres 7. Skargi pracownicze kierowane do PIP oceniane w toku kontroli jako zasadne**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Państwowa Inspekcja Pracy, 2021b, s. 27; 29; Państwowa Inspekcja Pracy, 2020, s. 209; Państwowa Inspekcja Pracy, 2019, s. 210).

W nawiązaniu do kontroli zasadności, warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden rodzaj nadużyć pracowniczych niewskazywany wcześniej, a związany ze zwolnieniami lekarskimi. Firma doradcza Conperio zajmująca się problematyką absencji chorobowych i prowadząca kontrolę zasadności przebywania pracowników na zwolnieniach lekarskich wykazała, że w 2020 r. średnio 32% kontrolowanych zwolnień chorobowych było wykorzystywanych niezgodnie z przeznaczeniem (co ciekawe, w samym sierpniu naruszeń zwolnień było aż 43%). Na tak wysoki odsetek wpływ posiadały m.in. teleporady ułatwiające otrzymanie zwolnienia lekarskiego przez pracownika. Drugim powodem związanym z pandemią były ograniczenia dokonywania kontroli zasadności otrzymania zwolnień lekarskich wykonywane przez ZUS – w I półroczu 2020 r. dokonano kontroli zaledwie 0,5% wystawionych zwolnień (Conperio, 2021).

Uwzględniając z kolei dane zebranie w VII Wydziale Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu, należy zaznaczyć, że wśród dominujących rodzajów nadużyć w zakresie sprzeniewierzenia aktywów były te dotyczące gotówki – 77% sprzeniewierzeń<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> W tym zakresie ciekawe wyjaśnienia pojawiały się w dokumentach spraw sądowych, ale również zostały zaznaczone w literaturze, wskazujące na traktowanie skradzionej gotówki jako pożyczka od przedsiębiorstwa, którą pracownik planował spłacić, choć najczęściej zamiast tego następowało kolejne „zaciąganie długu” na coraz wyższe kwoty.

Wśród nadużyć pracowniczych związanych z tym aktywem znalazły się przypadki kradzieży gotówki z kasy, manipulowania fakturami (także w powiązaniu z nieprawdziwymi informacjami w dokumentach wewnętrznych), manipulowania wydatkami służbowymi, przechwytywania w związku ze sprzedażą nieewidencjonowaną oraz przypadek manipulowania listą płac (w powiązaniu z zatajonymi zobowiązaniami i kosztami). Sprzeniewierzenia aktywów innych niż gotówka, w tym zapasów dokonywano poprzez jawną kradzież zapasów i ich nadużycie, a w zakresie urządzeń dokonano ich sfałszowanej sprzedaży. Wspomniane zapasy, wśród których rozróżnia się produkty i półprodukty, towary, materiały są więc składnikiem majątku, który obok gotówki, był aktywem najczęściej wykorzystywanym w trakcie nadużyć przez pracowników.

Należy zaznaczyć, że wśród spraw rozpatrywanych we wskazanym Sądzie 20% z nich dotyczyło manipulowania sprzedażą (powiązaną najczęściej z kradzieżą informacji), która zaliczana była do konfliktu interesów ze względu na to, że nadużywający posiadali interes w innym przedsiębiorstwie. Ponadto część z tych nadużyć zostało dokonane przez byłych pracowników i pracowników, którzy w krótkim czasie od rozpoczęcia nadużycia zrezygnowali z dotychczasowego miejsca pracy. Co więcej, w dwóch przypadkach pracodawcę i pracowników obowiązywała umowa o zakazie konkurencji. Wśród pracodawców występujących na drogę sądową 16% przypadków nadużyć dotyczyło wyłącznie nieprawdziwych informacji, w ramach których dokonywano zaniżania przychodów, a jeden przypadek dotyczył podawania nierzetelnych informacji o pracodawcy. W tabeli nr 19 wyszczególniono także przypadek wykraczający poza kategorie nadużyć, a który dotyczył ciężkiego naruszenia obowiązków pracowniczych i w związku z tym działania na szkodę przedsiębiorstwa zatrudniającego pracownika.

Analogicznego zestawienia dokonano w przypadku postępowań rozpatrywanych przed III Wydziałem Karnym Sądu Okręgowego we Wrocławiu. Podobnie, jak w przypadku danych z poprzedniego Sądu, tak i tutaj, w najpowszechniejszej kategorii nadużyć znajdowały się sprzeniewierzenia gotówki, nie występowały natomiast sprzeniewierzenia innych składników majątku. W ramach nich pracodawcy najczęściej zmagali się z manipulowaniem faktur (71% wszystkich sprzeniewierzeń). Warto tutaj wskazać, że jedno postępowanie w tej sprawie dotyczyło aż 9 organizacji (przypadków), w których zaangażowanych w zмовie było łącznie aż 22 pracowników. Pozostałe przypadki sprzeniewierzeń gotówki związane były z kradzieżą

środków pieniężnych z kasy, przechwytywaniem gotówki poprzez rejestrowanie w ewidencji sprzedaży zaniżonej oraz manipulowaniem listą płac.

**Tabela 19. Rodzaje nadużyć pracowniczych w poszczególnych kategoriach dotyczących organizacje – dane z VII Wydziału Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu**

Kategoria i rodzaj nadużyć	Liczba przypadków	Struktura %
<b>Sprzeniewierzenie majątku</b>	<b>13</b>	<b>52%</b>
<b>Gotówka</b>	<b>10</b>	<b>40%</b>
Kradzież z kasy	3	12%
Manipulowanie fakturami	3	12%
Manipulowanie wydatkami służbowymi	2	8%
Przechwytywanie – sprzedaż nieewidencjonowana	2	8%
<b>Zapasy i inne aktywa</b>	<b>3</b>	<b>12%</b>
Jawna kradzież zapasów	1	4%
Nadużycie zapasów	1	4%
Kradzież – sfałszowana sprzedaż urządzeń	1	4%
<b>Korupcja</b>	<b>5</b>	<b>20%</b>
<b>Konflikt interesów</b>	<b>5</b>	<b>20%</b>
Manipulowanie sprzedażą	5	20%
<b>Nieprawdziwe informacje</b>	<b>4</b>	<b>16%</b>
<b>Finansowe</b>	<b>3</b>	<b>12%</b>
Zaniżanie przychodów	3	12%
<b>Pozafinansowe</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
Informacje o pracodawcy	1	4%
<b>Sprzeniewierzenie majątku; Nieprawdziwe informacje</b>	<b>2</b>	<b>8%</b>
<b>Gotówka; Informacje finansowe</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
Manipulowanie listą płac; zatajone zobowiązania i koszty	1	4%
<b>Gotówka; Nieprawdziwe informacje pozafinansowe</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
Manipulowanie fakturami; dokumenty wewnętrzne	1	4%
<b>Pozostałe</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Inny</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
Ciężkie naruszenie obowiązków pracowniczych	1	4%
<b>Razem</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Należy przy tym zaznaczyć, że niektóre rodzaje nadużyć występowały łącznie. W przypadku drugiej pod względem popularności kategorii nadużyć pracowniczych, korupcji, znalazły się dwa przypadki przekupstwa (dotyczyły dwóch różnych przedsiębiorstw), które były rozpatrywane w ramach jednego postępowania, a biorący w nich udział pracownicy działali w zмовie. Z nieprawdziwymi informacjami finansowymi z kolei zmagala się jedna organizacja

– pracownik dokonywał w niej zawyżania przychodów. Dodatkowo, wśród nadużyć poza kategorią znalazł się jeden przypadek, który związany był z nadużyciem udzielonych uprawnień i w konsekwencji którego przedsiębiorstwo poniosło szkodę majątkową w wielkich rozmiarach. Zestawienie wszystkich analizowanych rodzajów nadużyć pracowniczych zawarto w tabeli nr 20.

**Tabela 20. Rodzaje nadużyć pracowniczych w poszczególnych kategoriach dotyczących organizacje – dane z III Wydziału Karnego Sądu Okręgowego we Wrocławiu**

Kategoria i rodzaj nadużyć	Liczba przypadków	Struktura %
<b>Sprzeniewierzenie majątku</b>	<b>14</b>	<b>78%</b>
<b>Gotówka</b>	<b>14</b>	<b>78%</b>
Manipulowanie fakturami	10	56%
Kradzież z kasy	1	6%
Manipulowanie listą płac	1	6%
Kradzież z kasy; Przechwytywanie (sprzedaż zaniżona)	1	6%
Przechwytywanie (sprzedaż zaniżona)	1	6%
<b>Korupcja</b>	<b>2</b>	<b>11%</b>
<b>Przekupstwo</b>	<b>2</b>	<b>11%</b>
<b>Nieprawdziwe informacje</b>	<b>1</b>	<b>6%</b>
<b>Finansowe</b>	<b>1</b>	<b>6%</b>
Zawyżanie aktywów lub przychodów	1	6%
<b>Pozostałe</b>	<b>1</b>	<b>6%</b>
<b>Inny</b>	<b>1</b>	<b>6%</b>
Nadużycie udzielonych uprawnień	1	6%
<b>Razem</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobnie, jak w przypadku danych z raportów i akt sądowych, tak i przeprowadzony sondaż diagnostyczny pozwolił na wyszczególnienie sprzeniewierzenia aktywów, jako głównej kategorii nadużyć pracowniczych (sekcja 2, pytanie 3), na co wskazywano wcześniej. W badanych przedsiębiorstwach więcej przypadków dotyczyło jednak zapasów i innych aktywów, jednocześnie udział podmiotów zmagających się z tym rodzajem nadużyć wynosił 71% przedsiębiorstw wykrywających nadużycia w ciągu ostatnich 3 lat. Natomiast ze sprzeniewierzeniem gotówki zmagало się 76% podmiotów, pomimo iż wykrytych przypadków było znacznie mniej niż przypadków sprzeniewierzenia zapasów i innych składników majątku. Taki rozkład związany był z dużą liczbą nadużyć pracowniczych występujących w jednym z badanych przedsiębiorstw, w którym występowała kradzież

majątku oraz wykorzystywanie majątku przedsiębiorstwa do celów prywatnych. Równocześnie oba rodzaje nadużyć miały miejsce także w innych badanych podmiotach. Wśród nadużyć związanych z innymi niż gotówka aktywami, należy wskazać na występowanie wykorzystania zasobów o charakterze niematerialnym do celów prywatnych (m.in. korzystanie ze specjalistycznego oprogramowania), które dotyczyło 18% organizacji doświadczających nadużyć pracowniczych. W zakresie powszechnych nadużyć w kategorii sprzeniewierzenia gotówki dochodziło do kradzieży środków finansowych z kasy lub rachunków bankowych (29% organizacji wykrywających nadużycia), manipulowania wydatkami służbowymi (24%), listą płac (18%) czy też fakturami (6%).

Zdecydowanie rzadziej badane przedsiębiorstwa doświadczają nadużyć pracowniczych w pozostałych kategoriach. W ramach korupcji wykrytych zostało 5 przypadków konfliktu interesów – manipulowania sprzedażą, która miała miejsce w 12% organizacji wykrywających nadużycia. Jeden z wykrytych przypadków w tej kategorii dotyczył przekupstwa. Jednocześnie w kategorii nieprawdziwych informacji wykryto przypadek nadużycia, który dotyczył fałszowania dokumentów niefinansowych.

Badane organizacje wymieniały także inne rodzaje nadużyć, których doświadczają. W dwóch z nich zmagano się z nadużywaniem zwolnień lekarskich, powodujących zakłócenia istotnych procesów. Problemem przedsiębiorstw były również nieobecności nieusprawiedliwione lub nieinformowanie o zamiarze niepojawienia się w miejscu pracy. Przypadki te dotyczyły zwłaszcza pracowników produkcyjnych, które oddziaływały na przestoje na liniach produkcyjnych. Jeden z respondentów wskazał z kolei na stawianie się w miejscu pracy pracowników pod wpływem alkoholu. Wymienianym nadużyciem, z którym spotkało się jedno z przedsiębiorstw, był także mobbing.

Warto podkreślić, że w badanych organizacjach nie zidentyfikowano nadużyć pracowniczych dokonywanych w zмовie oraz występujących w kilku kategoriach równocześnie. Pomimo to, część z nich posiadała złożony, trudny do wykrycia charakter. Zbiorcze zestawienie wyników zawarto w tabeli nr 21.

**Tabela 21. Rodzaje nadużyć pracowniczych w poszczególnych kategoriach dotyczących organizacji – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego**

Kategoria i rodzaj nadużyć	Liczba przypadków	Struktura %
<b>Sprzeniewierzenie majątku</b>	<b>84</b>	<b>80%</b>
<b>Zapasy i inne aktywa</b>	<b>69</b>	<b>66%</b>
Kradzież majątku (środków trwałych, materiałów)	34	32%
Wykorzystywanie majątku (zasobów materialnych) przedsiębiorstwa do celów prywatnych	31	30%
Wykorzystywanie innych zasobów (niematerialnych) przedsiębiorstwa do celów prywatnych	4	4%
<b>Gotówka</b>	<b>15</b>	<b>14%</b>
Kradzież środków finansowych z kasy lub rachunków bankowych	5	5%
Manipulowanie wydatkami służbowymi	4	4%
Manipulowanie listą płac	4	4%
Manipulowanie fakturami	2	2%
<b>Korupcja</b>	<b>7</b>	<b>7%</b>
<b>Konflikt interesów</b>	<b>5</b>	<b>5%</b>
Manipulowanie sprzedażą	5	5%
<b>Nielegalne dowody wdzięczności, przekupstwo, wymuszenia</b>	<b>2</b>	<b>2%</b>
Przekupstwo	2	2%
<b>Nieprawdziwe informacje</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
<b>Pozafinansowe</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
Fałszowanie dokumentacji pracowniczej i innych dokumentów niefinansowych	1	1%
<b>Pozostałe</b>	<b>13</b>	<b>12%</b>
<b>Nieobecność</b>	<b>6</b>	<b>6%</b>
Nadużywanie zwolnień lekarskich	3	3%
Nieobecność nieusprawiedliwiona lub nieinformowanie o nieobecności	3	3%
<b>Inny</b>	<b>7</b>	<b>7%</b>
Nietrzeźwość w pracy	5	5%
Mobbing	2	2%
<b>Suma końcowa</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawione wyniki pozwalają zwrócić uwagę na najpopularniejsze rodzaje nadużyć dokonywanych przez pracowników, a tym samym pozwolić przedsiębiorstwom na weryfikację, czy w ich strukturach organizacyjnych do takich rodzajów może dochodzić. Równocześnie analiza danych prowadziła do podobnego wniosku, jak w przypadku weryfikacji kategorii nadużyć: wiele sytuacji jest niejednorodnych, a poszczególne nadużycia występują łącznie – to powinno mieć istotny wpływ na sposób zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych.



Jednocześnie koniecznym komponentem do doboru odpowiednich narzędzi pozwalających na wykrywanie, przeciwdziałanie czy łagodzenie skutków nadużyć, jest właśnie analiza możliwych konsekwencji nieuczciwych działań pracowników – to pozwoli na ekonomiczne dopasowanie wysiłku organizacji do uzyskanych efektów.

#### **4.3. Skutki występowania nadużyć pracowniczych**

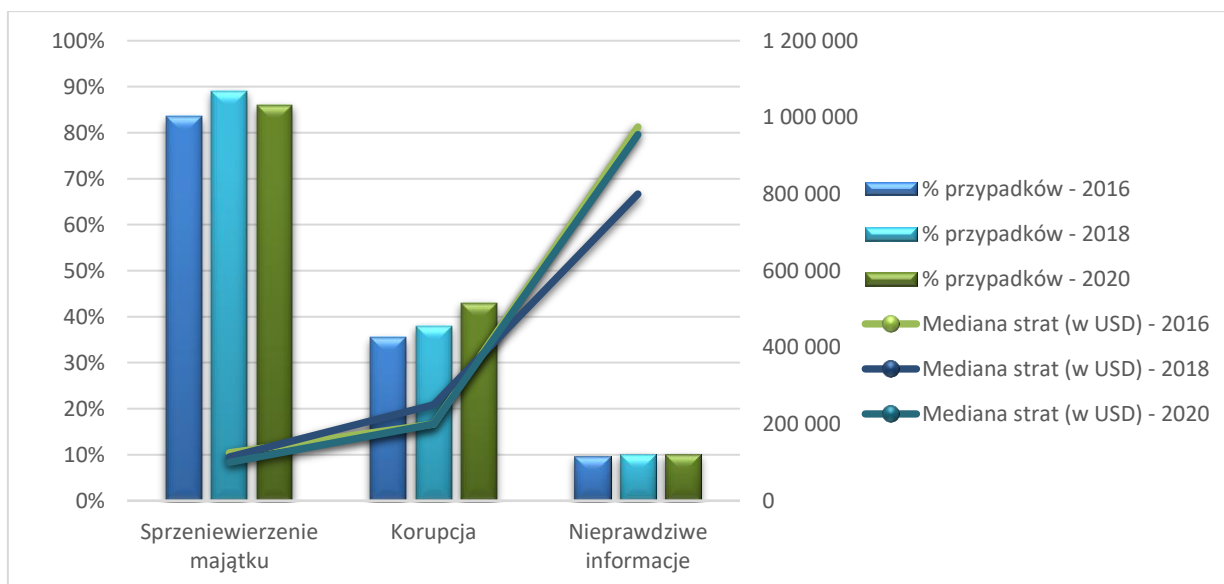
Oczywistym jest, że każde nadużycie dokonane przez pracownika niesie ze sobą negatywne skutki. Nie zawsze jednak są one w pełni mierzalne. W tym zakresie K.R. Murphy (1993, s. 9) trafnie podkreślił, że o występowaniu i powadze nieuczciwości w miejscu pracy napisano więcej niż faktycznie wiadomo. Na przykład, chociaż praktycznie każdy autor omawiający kradzież pracowników zgadza się, że jest to poważny problem, bardzo trudno jest dokładnie określić, ile rocznie traci się w wyniku nadużyć pracowników.

Poza wymiernymi stratami finansowymi, które niekiedy są również trudne do oszacowania, nadużycia mogą negatywnie oddziaływać na morale pozostałych pracowników, reputację przedsiębiorstwa, a w skrajnych przypadkach mogą prowadzić do upadłości przedsiębiorstw. Dlatego też nie dziwi fakt, że do kluczowych zagrożeń dla funkcjonowania przedsiębiorstw na całym świecie zalicza się nadużycia (dokonywane nie tylko przez pracowników), a skala ich występowania nadal pozostaje na wysokim poziomie. Zgodnie z badaniami EY (2018, s. 8) od 2012 r. nie zanotowano spadku w tym zakresie – badania z 2018 r. wskazały, że 11% przedsiębiorstw zostało dotkniętych istotnym nadużyciem w ciągu ostatnich 2 lat, a 38% zaznaczyło, że praktyki korupcyjne są rozpowszechnione w ich kraju. W odniesieniu do korupcji i innych nadużyć finansowych, dane opublikowane przez Kroll (2021) informują, iż 36% organizacji ocenia ich wpływ na bardzo istotny. Dodatkowo, im większe podmioty (ze względu na generowane obroty), tym wyższe negatywne oddziaływanie nieetycznych zachowań. Może to wynikać z bardziej złożonych struktur przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, co z kolei utrudnia utrzymanie przejrzystości.

W zakresie mierzalnych strat tak przedstawianej skali nadużyć, w ujęciu globalnym najczęściej przytaczane są wyniki badań prowadzonych przez ACFE (2020, s. 4; 2018, s. 4). Zgodnie z nimi przedsiębiorstwa rocznie tracą 5% swoich przychodów z powodu dokonywanych nadużyć pracowniczych. Niemniej mediana strat pojedynczego przypadku nadużycia pracowniczego z okresu styczeń 2018 – wrzesień 2019 wyniosła 125 tys. USD, a przeciętna wartość strat była równa 1,509 mln USD (w okresie styczeń 2016 – październik

2017 było to odpowiednio 130 tys. USD i 2,75 mln USD). Wartość ponoszonych strat różni się jednak od kategorii, w której dokonywane są nadużycia pracownicze, co ukazano na wykresie nr 8.

**Wykres 8. Kategorie nadużyć pracowniczych i mediana strat pojedynczego przypadku nadużycia – dane z raportów**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Association of Certified Fraud Examiners, 2020, s. 10; (Association of Certified Fraud Examiners, 2018, s. 10; Association of Certified Fraud Examiners, 2016, s. 12).

Jak wskazano na wykresie, najwyższa wartość środkowa strat (pojedynczych przypadków) miała miejsce według trzech ostatnich edycji badań w kategorii nieprawdziwych informacji, która zgodnie z przyjętymi kryteriami, w badaniu obejmowała nadużycia w sprawozdaniach finansowych. Pomimo iż nadużycia w tej kategorii występują najrzadziej w porównaniu do dwóch pozostałych, to straty finansowe z ich tytułu są najdotkliwsze (w przypadkach nadużyć z badania z 2020 r. mediana strat z tytułu nadużyć w ramach nieprawdziwych informacji była prawie pięciokrotnie wyższa niż w kategorii sprzeniewierzenia aktywów). Z kolei przypadki nadużyć pracowniczych rozpatrywanych przez ACFE najczęściej dotyczyły sprzeniewierzenia majątku, jednak mediana strat finansowych z ich tytułu była najniższa.

Wart uwagi jest również fakt, że większość organizacji (54%) w badaniu ACFE z ostatniej omawianej edycji (2020, s. 56) nie odzyskała żadnej ze swoich strat. Jednocześnie regiony Europy Wschodniej i Azji Zachodniej/Środkowej, do których zgodnie z metodologią badania zaliczana jest Polska, były najtrudniejszym regionem pod względem odzyskiwania strat związanych z nadużyciami – 61% organizacji nie udało się niczego odzyskać, pomimo iż

przeciętna mediana straty pojedynczego przypadku wynosiła 133 tys. USD (Association of Certified Fraud Examiners, 2021, s. 3).

Natomiast badania PwC w skali światowej, wskazują, że około 13% respondentów, którzy doświadczyli nadużyć w ciągu ostatnich 24 miesięcy (według badania z 2020 r.), zgłosiło stratę przekraczającą 50 mln USD. Wśród najdotkliwszych nadużyć znalazło się m.in. pranie brudnych pieniędzy i korupcja, co w odniesieniu do wcześniej wyróżnionych danych może wynikać ze stosunkowo wysokiej straty finansowej pojedynczego przypadku i dość powszechnej kategorii nadużyć pracowniczych – sama wartość przekupstwa szacowana była w 2020 r. na 1,75 bln rocznie, czyli ponad 1% światowego PKB (Kroll, 2021). Co więcej, poważne nadużycia popełniane są przez osoby z wewnątrz przedsiębiorstwa i potencjalnie skutkują większą szkodliwością niż te dokonywane przez osoby z zewnątrz. Wyższe straty sumarycznie, to nie tylko koszty finansowe nadużycia. 43% zgłoszonych przypadków skutkujących stratami w wysokości 100 mln USD lub więcej zostało popełnionych przez osoby z wewnątrz przedsiębiorstwa. Ponadto tego typu nadużycia często mogą również powodować wszczęcie postępowania cywilnego lub karnego przeciwko przedsiębiorstwu i zaangażowanym osobom, uszczerbek na reputacji, rozproszenie uwagi kierownictwa i utratę biznesu (PwC, 2020a, s. 7).

W odniesieniu do strat związanych z nadużyciami dotyczącymi przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce, wyniki badań PwC z 2020 r. wskazują, że aż 61% przedsiębiorstw doświadczających nadużyć w ciągu 24 miesięcy poprzedzających badanie poniosło stratę przekraczającą 400 tys. PLN (w badaniu z 2018 r. było to 43% badanych), a 35% badanych zaznaczyła, że straty te przekroczyły 4 mln PLN. Ponadto 26% badanych przedsiębiorstw poniosło straty poniżej 400 tys. PLN (w badaniu edycji wcześniejszej odpowiednio 37% respondentów) (PwC, 2020; PwC, 2018).

Poza stratami mierzalnymi bezpośrednio związanymi z nadużyciami, 77% przedsiębiorstw w Polsce poniosło dodatkowe wydatki związane z działaniami w odpowiedzi na zaistniałe nadużycie, 75% poniosło koszty niwelowania skutków nadużyć, a 67% przedsiębiorstw zostało zmuszonych do uiszczenia płatności z tytułu nałożonych kar (PwC, 2020). Z kolei badania PwC z 2018 r. pokazały, że w 58% badanych przedsiębiorstwach zrealizowanie się ryzyka nadużycia wpłynęło na spadek morale pracowników, a w nieco ponad połowie przyczyniło się do pogorszenia relacji biznesowych. Inną stratą pozafinansową, którą mocno podkreśliły badane przedsiębiorstwa był negatywny wpływ na reputację marki (PwC, 2018).

Natomiast przeprowadzony sondaż diagnostyczny (sekcja 2, pytanie 3) wskazał, że najdotkliwsze (istotne średnio- i długookresowo) w skutkach nadużycia pracownicze występowały w kategorii korupcji, z czego przypadki nielegalnych dowodów wdzięczności, przekupstwa i wymuszeń zostały ocenione wyżej od przypadków konfliktu interesów. Na drugim miejscu znalazła się kategoria sprzeniewierzenia aktywów, w którym nadużycia związane z zapasami i innymi aktywami odzwierciedlały się dłużej trwającymi negatywnymi skutkami niż sprzeniewierzenia samej gotówki. Natomiast nadużycie z kategorii nieprawdziwych informacji zostało ocenione przez respondenta na najniższym poziomie. Wynikało to z faktu, że dotyczyło fałszowania dokumentacji innej niż finansowej i nie powodowało znaczących zaburzeń. Podobnie niewielkie skutki, głównie w zakresie krótkotrwałego zakłócenia procesów w przedsiębiorstwie, niosły za sobą nadużycia niedotyczące powyższych kategorii, chociaż wpływ mobbingu dokonywanego w jednym z miejsc pracy został oceniony na istotny krótkoterminowo. Szczegóły kształtowania się ocen dokonywanych przez respondentów zawarto na wykresie nr 9.

Omawiając skutki występowania nadużyć pracowniczych, warto zaznaczyć, że tylko w przypadku 4% wyszczególnionych na wykresie nr 9 nadużyć powiadomiono policję lub prokuraturę (z metody tej skorzystało 24% podmiotów, w których wykryto nadużycia). Natomiast dane ogólnopolskie wskazały, że 11% polskich przedsiębiorstw zaangażowała organy ścigania w odpowiedzi na nadużycie w porównaniu do 31% na świecie, większość (49%) zdecydowała się na własne przeprowadzenie śledztwa (PwC, 2020).

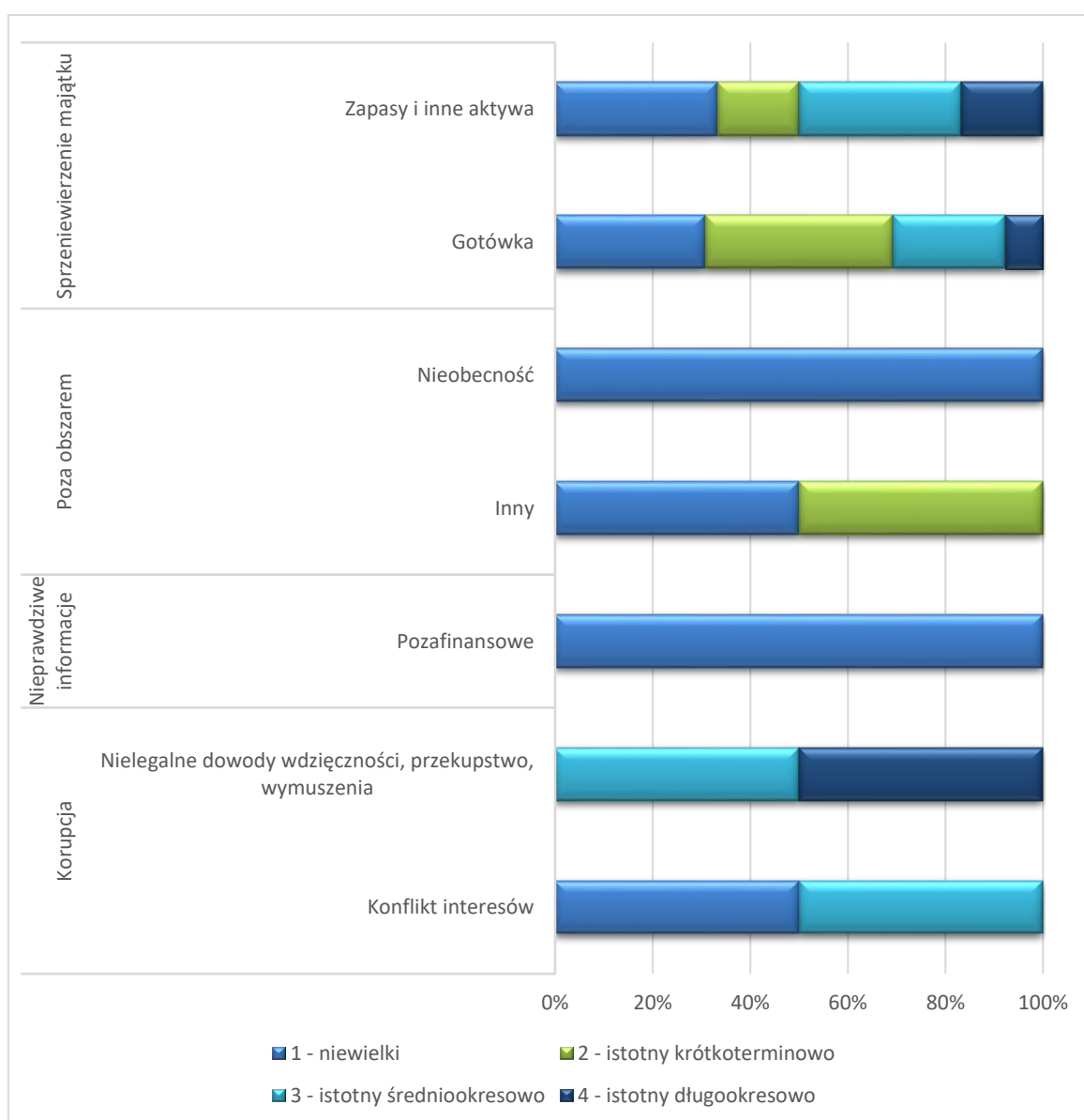
Nieco wyższy odsetek, choć nadal niski, zgłaszania nadużyć pracowniczych na drogę sądową ukazany jest w badaniach ACFE (2020, s. 55; 2018, s. 49). Wynika z nich, że odsetek spraw skierowanych do organów ścigania stopniowo spadał w latach 2010-2018 z 64% w 2008 r. do 59% w 2020 r. Natomiast tempo wnoszenia pozwów cywilnych utrzymywało się na stałym poziomie, wahając się od 22% do 24% w latach 2010-2018, natomiast w 2020 r. nastąpił wzrost – 28% przypadków nadużyć zakończyło się postępowaniem cywilnym. Te same badania wskazują na powody braku zgłaszania nadużyć na drogę sądową. Do głównych z nich zalicza się:

- niewystarczającą wewnętrzną dyscyplinę (46% przedsiębiorstw będących ofiarami nadużyć pracowniczych w 2020 r.),
- strach przed pogorszeniem wizerunku (32%),

- porozumienia poza sądem (27%),
- wysoki koszt procesów sądowych (17%).

W porównaniu do badań z lat poprzednich istotnie spadł strach przed utratą wizerunku (8 p.p. w porównaniu do 2016 r.), natomiast niewystarczająca wewnętrzna dyscyplina zanotowała wzrost o 10 p.p. w porównaniu do 2016 r.). Przedstawione dane mogą więc potwierdzić niską liczbę spraw rozpatrywanych w wybranych sądach okręgowych, w których przeprowadzono badanie dokumentów.

**Wykres 9. Ocena skutków nadużyć pracowniczych – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Powyższe spostrzeżenia wymagają pewnej systematyzacji. Konsekwencje związane z występowaniem nadużyć można podzielić i rozszerzyć na:

- finansowe (utrata środków, utrata wartości, ponoszenie dodatkowych kosztów),
- związane z wewnętrzną sytuacją pracowników (morale pracowników, atmosfera),
- związane z wysiłkiem organizacyjnym (dotyczącym wykrycia, łagodzeniem skutków, dochodzeniem roszczeń, w tym opcjonalnie związanych z realizacją postępowania sądowego, ale też wysiłkiem wynikającym z naprawy zakłóceń w procesach, w których nadużycie wystąpiło),
- związane z wizerunkiem (reputacją przedsiębiorstwa).

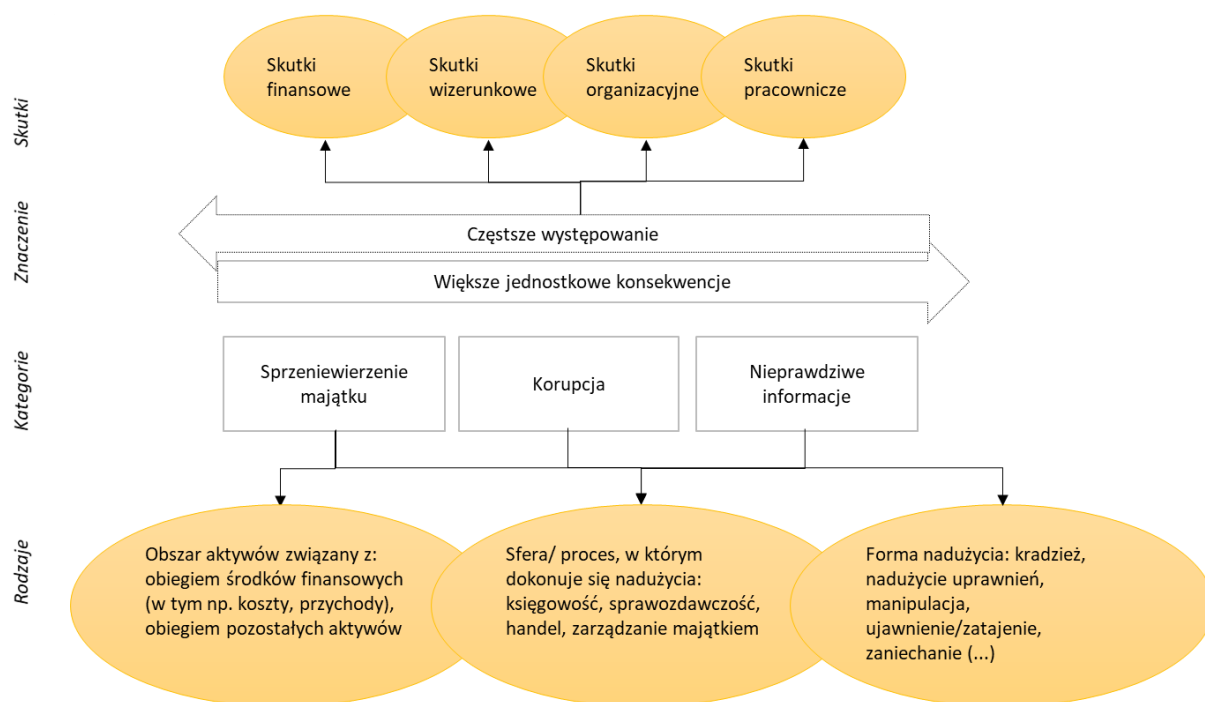
Oczywiście również skutki konkretnych sytuacji nadużyć będą obejmowały wiele kategorii – mogą wpływać na straty wizerunkowe, być związane z bezpośrednim kosztem, a pośrednio wpływać na morale pracowników np. obciążonych dodatkowym wysiłkiem organizacyjnym.

Podsumowując skutki występowania nadużyć pracowniczych, warto przytoczyć słuszne stwierdzenie, podkreślające, że pracownik popełniający nadużycie w przedsiębiorstwie z jakiegokolwiek powodu, jest jak plaga, która będzie miała zły wpływ na całą organizację (Omar i in., 2016, s. 1013). Dlatego też tak ważne jest ograniczanie ryzyka nadużyć pracowniczych i dalsze jego poznawanie.

#### **4.4. Poszerzenie cech charakteryzujących nadużycia pracownicze**

Szczegółowa analiza raportów, dokumentacji sądowej i odpowiedzi zebranych podczas sondażu diagnostycznego zmierzająca do poznania kategorii, rodzajów i skutków występowania nadużyć pracowniczych wymaga spójnego zestawienia. Na schemacie (rysunek nr 8) w sposób graficzny ujęto najważniejsze kategorie, rodzaje, skutki nadużyć oraz ich znaczenie z perspektywy aplikacyjnej. Uzasadnieniem zaprezentowania wniosków w takiej formie jest chęć przedstawienia niejednorodności nadużyć pracowniczych. Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami, rzeczywistość gospodarcza w obszarze nieuczciwych działań pracowniczych jest złożona zarówno ze względu na (negatywną) pomysłowość samych pracowników, jak i na skomplikowanie procesów w samych organizacjach. Mimo wzajemnego „zachodzenia” na siebie rodzajów nadużyć, w celu lepszej charakterystyki poszczególnych przypadków zaproponowano ich podział ze względu na obszar aktywów, sferę (proces), której dotyczą oraz realizowaną formę, przy czym zaznaczyć należy, że przedstawione przykłady nie stanowią kompletnej listy.

Podobnie na rysunku nr 8 przedstawiono wynikającą z badań charakterystykę kategorii związaną z częstością ich występowania oraz identyfikowaną skalę konsekwencji. Jednocześnie celowo, mimo zaproponowanego podziału, wskazano wzajemnie zachodzące na siebie grupy konsekwencji. Takie ujęcie uzasadnione jest wynikami badań, ponieważ w praktyce nie zawsze będzie możliwość jednorodnego określenia skutków czy też uniwersalnej charakterystyki częstości występowania nadużyć pracowniczych.



**Rysunek 8. Graficzne ujęcie nadużyć z uwzględnieniem ich kategorii, rodzajów, znaczenia i skutków**

Źródło: Opracowanie własne.

Równocześnie proces badawczy pozwolił na poszerzenie listy istotnych cech, które powinny charakteryzować nadużycia, a która to charakterystyka będzie miała wpływ na praktyczny dobór narzędzi. Do wspomnianych cech należą:

- szybkość wykrywania nadużyć (powiązana z czasem trwania nadużyć),
- grupa pracowników dokonujących nadużycia,
- złożoność nadużyć.

W szczególności wspomniana złożoność nadużyć pracowniczych była ważnym wnioskiem płynącym zarówno z analizy kategorii i rodzajów, jak i skutków. Nie oznacza to oczywiście, że

występują jedynie złożone przypadki – wiele z nich dotyczy prostych, również jednorazowych nadużyć pracowników. Podobnie w analizie akt sądowych, pomimo różnic podstaw kierowania pozwów do wydziału pracy i ubezpieczeń społecznych oraz do wydziału karnego, kategorie i rodzaje nadużyć dokonywanych przez pracowników były zbliżone. Wyróżnienia jednak wymaga fakt, że sprawy rozpatrywane np. przez III Wydział Karny Sądu Okręgowego we Wrocławiu były bardziej zawiłe. Często prezentowane w kilkunastu lub nawet kilkudziesięciu tomach akt i aż 72% (13 przypadków) z nich było dokonywanych w znowie w porównaniu do 10% (2 przypadki) spraw rozpatrywanych przez VII Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu. Zwraca to uwagę na to, że skomplikowanie, złożoność czy wielowątkowość spraw, muszą być brane pod uwagę przy działaniach, które mają je ograniczać.

Przy doborze i sposobie stosowania narzędzi mających ograniczać ryzyko czy konsekwencje nadużyć, warto także wziąć pod uwagę podmioty, które ich dokonują. W prowadzonych badaniach wyróżniono tu wnioski z badania PwC z 2020 r. W okresie 24 miesięcy poprzedzających badanie, 46% przedsiębiorstw działających w Polsce (i 47% na świecie) doświadczyło nadużyć, z czego 63% z nich zostało popełnionych przez pracowników lub z udziałem pracowników (w stosunku do 55% w 2018 r.). Równocześnie wśród nadużyć dokonywanych wyłącznie przez pracowników, 60% z nich zostało popełnionych przez zarząd i kierowników średniego szczebla w porównaniu do 54% według badania wcześniejszego. Z podobną skalą zjawiska zmagają się przedsiębiorstwa w Polsce i na świecie dwa lata wcześniej, z kolei w badaniach z 2016 r. tylko 36% badanych przedsiębiorstw w Polsce i na świecie wskazało, że doświadczyło nadużyć (PwC, 2018; PwC, 2020; PwC, 2020a, s. 3).

Co ciekawe, również w badanych sprawach sądowych to właśnie pracownicy najwyższych szczebli odpowiadali za popełniane nadużycia. W sprawach toczonych przed VII Wydziałem Pracy i Ubezpieczeń Społecznych w Poznaniu menedżerowie najwyższych i średnich szczebli byli odpowiedzialni za 68% wszystkich analizowanych nadużyć. Biorąc pod uwagę z kolei staż pracy, 58% pracowników dokonujących nadużyć (dla których taką informację podano – dla 14% pracowników nie wskazano informacji o długości zatrudnienia w danym miejscu pracy) posiadało ponad 6 letni staż pracy, a średnia długość stażu tych pracowników wyniosła 10 lat.

Natomiast w III Wydziale Karnym we Wrocławiu aż 90% pracowników, dla których określono stanowisko pracownika dokonującego nadużyć (dla 36% pracowników takiej



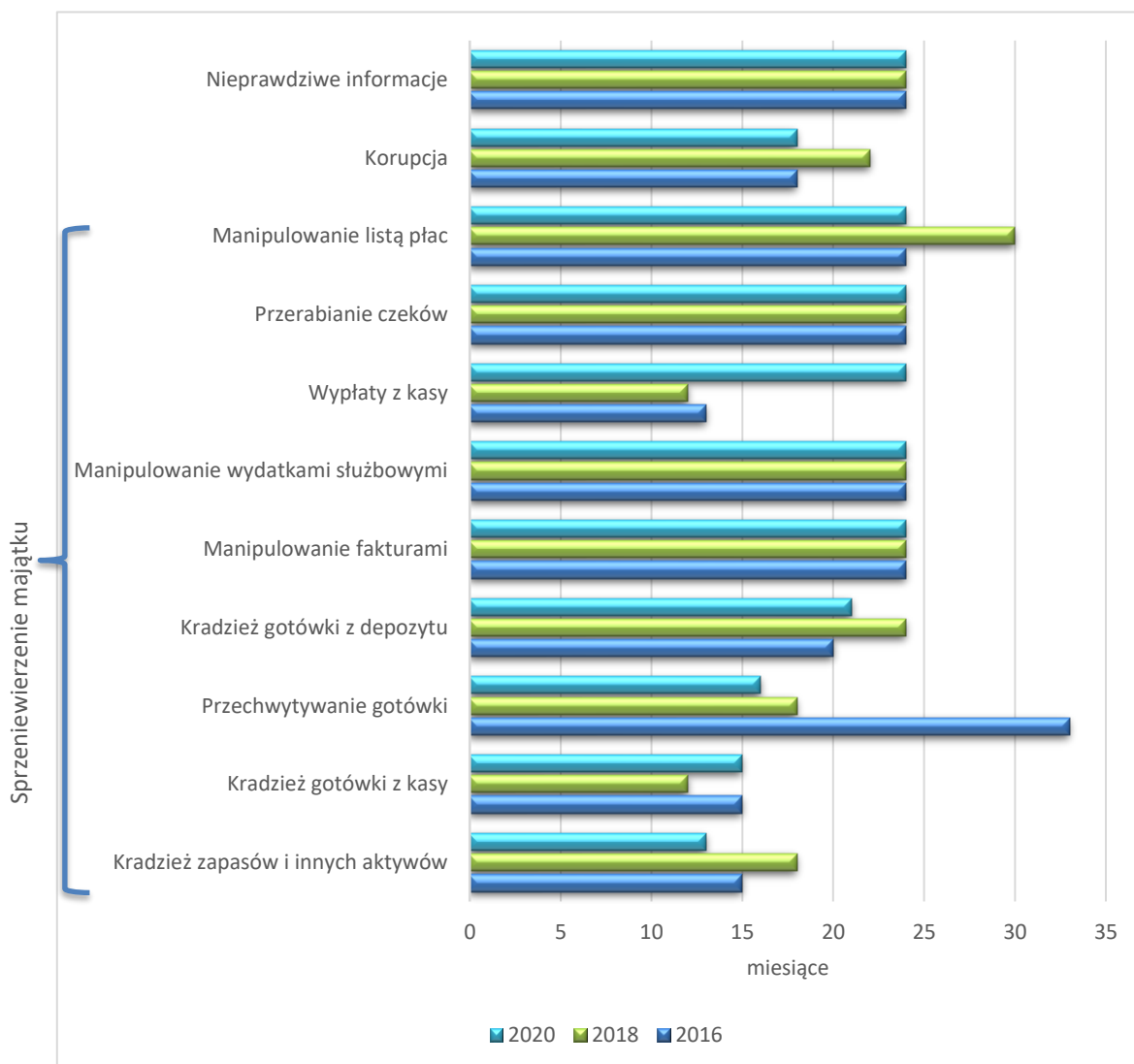
informacji nie podano) zajmowało wyższe i średnie stanowiska w strukturach organizacyjnych. Jednocześnie dane zawarte w aktach spraw nie pozwoliły na weryfikację długości stażu pracy większości pracowników dokonujących nadużyć.

Uwzględniając z kolei dane z sondażu diagnostycznego, średnio co drugie przedsiębiorstwo (55% badanych) wykryło w ciągu ostatnich trzech lat nadużycia dokonywane przez pracowników (sekcja 2, pytanie 1). W skrajnym przypadku nadużyć dokonało 25% pracowników przedsiębiorstwa, w pozostałych było to od 0,1% do 15% zatrudnionych pracowników, mediana z kolei wyniosła 2% zatrudnionych. Równocześnie badanie wykazało, że 78% nadużyć dokonali pracownicy szeregowi (w łącznie 65% organizacjach doświadczających nadużyć), na drugim miejscu znaleźli się menedżerowie średniego i niższego szczebla (14% pracowników), a zaledwie 8% pracowników dokonujących nadużyć zajmowało wyższe stanowiska w strukturze organizacyjnej.

Warto także zaznaczyć, że 35% pracowników dokonujących nadużyć w badanych przedsiębiorstwach posiadało staż pracy w danej organizacji od roku do 5 lat, a aż 47% pracowników cechowało się powyżej 6-letnim stażem pracy (sekcja 2, pytanie 2). Ciekawa zależność uwidoczniła się pod względem podmiotów, w których wystąpiły nadużycia – wzrost długości stażu pracy w przedsiębiorstwie korelował pozytywnie z liczbą podmiotów, w których wykryto nadużycia. Dla przykładu w 59% badanych podmiotów wykrywających nadużycia zostały one dokonane przez pracowników ze stażem pracy powyżej 10 lat, a już tylko w 24% organizacjach dokonali je pracownicy ze stażem poniżej roku. Nie dziwi zatem wskazania respondentów, zwłaszcza w odniesieniu do nadużyć o istotniejszych skutkach, którzy, opisując pracownika nadużywającego, zwracali uwagę na takie jego cechy, jak wieloletni i zaufany współpracownik oraz używali określeń np. *„nikt nie wierzył, że mógł dopuścić się takich czynów”*.

Wspomniane wyżej poszerzenie charakterystyki nadużyć, obok identyfikacji skali ich złożoności i podmiotów dotyczy także czasu. W badaniu raportów uwzględniano czas trwania danego rodzaju nadużycia (wyniki przedstawiono na wykresie nr 10).

**Wykres 10. Czas trwania w miesiącach wybranych rodzajów (i kategorii) nadużyć pracowniczych – dane z raportów**



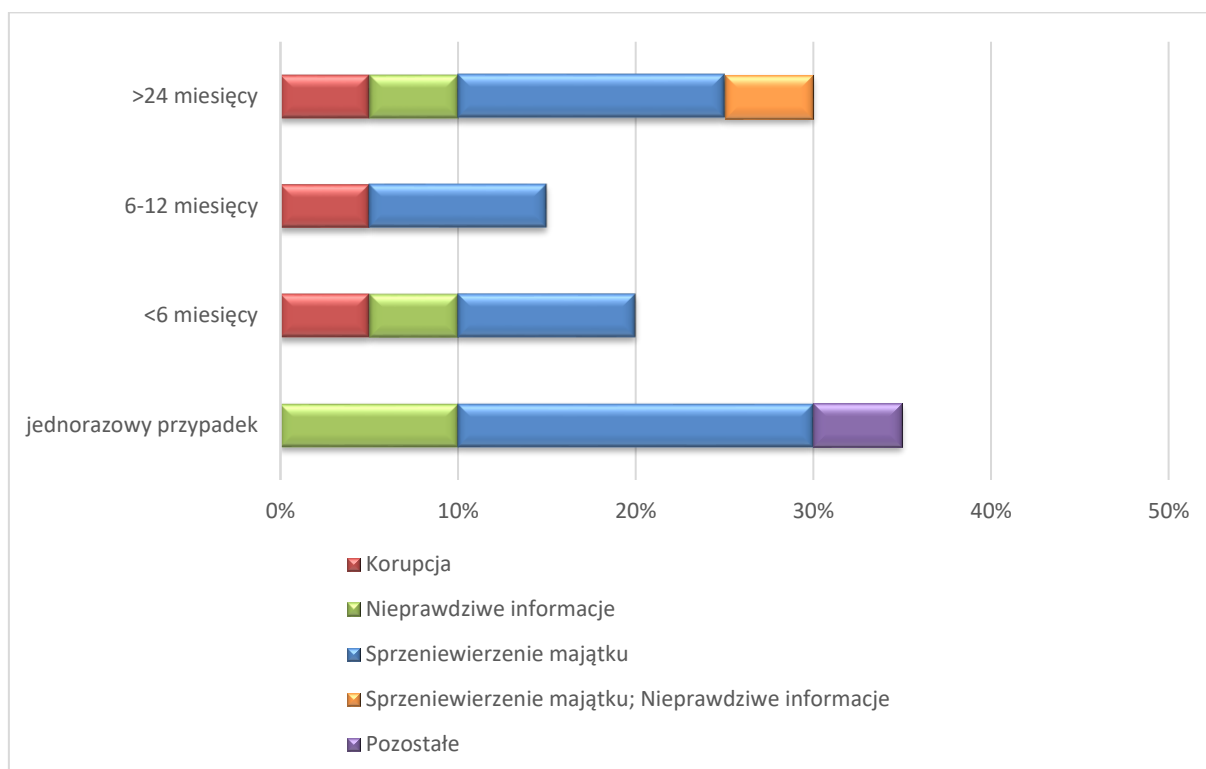
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Association of Certified Fraud Examiners, 2020, s. 15; (Association of Certified Fraud Examiners, 2018, s. 15; Association of Certified Fraud Examiners, 2016, s. 18).

Z zaprezentowanych danych wynika, że czas trwania nadużycia pracowniczego do momentu jego wykrycia wynosił przeciętnie 2 lata. Najkrócej trwającymi nadużyciami była wcześniej wyróżniana kradzież zapasów i innych aktywów oraz kradzież gotówki z kasy. Według badań ACFE publikowanych w latach 2016 i 2018 również wypłaty z kasy były wykrywane przeciętnie w ciągu roku. Najnowsze badania wskazały jednak wydłużenie tego okresu do dwóch lat. Taki sam czas zajmowało wykrycie nadużycia z kategorii nieprawdziwych informacji, z kolei z kategorii korupcji wynosiło półtora roku (22 miesiące według badania z 2018 r.). Dane wskazują też na skrócenie okresu wykrycia przechwytywania gotówki,

a wydłużenie nielegalnych wypłat z kas przez pracowników, które jednak nie były popularnym rodzajem nadużyć i cechowały się niską wartością przeciętnych strat.

Dane z raportów wzbogacono o analizę czasu trwania nadużyć w badanych sprawach sądowych, dokonując ich podziału na poszczególne kategorie (w tych postępowaniach, gdzie zostało to określone – 20 przypadków). Szczegółowe dane przedstawiono na wykresie nr 11.

**Wykres 11. Czas trwania nadużyć w poszczególnych kategoriach – dane z VII Wydziału Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu**



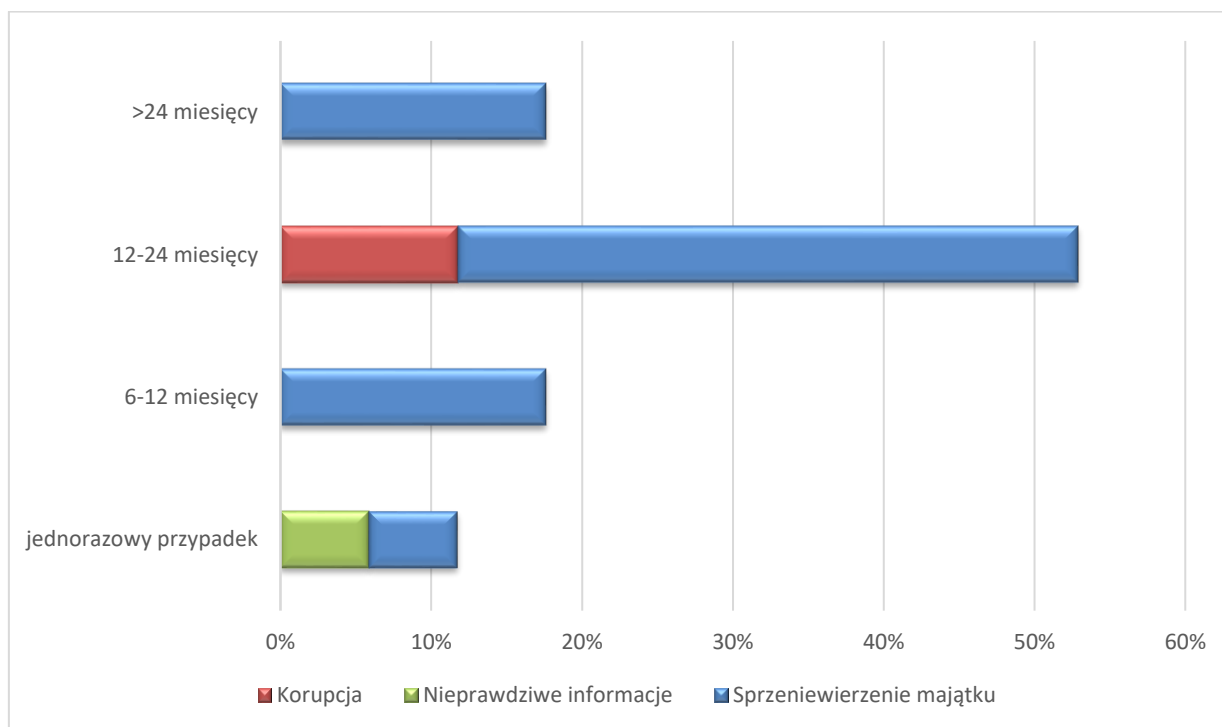
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z przypadków, gdzie możliwe stało się określenie czasu trwania nadużyć dokonywanych przez pracowników, wynika, że najczęściej przed VII Wydziałem Pracy i Ubezpieczeń Społecznych rozpatrywane były sprawy z jednorazowymi przypadkami nadużyć, wśród których dominowała kategoria sprzeniewierzenia majątku, a na drugim miejscu znalazły się nadużycia trwające ponad 2 lata. Wśród najdłużej trwających nadużyć znalazły się przypadki z każdej kategorii nadużyć. Jednocześnie te, z zakresu najdłużej niewykrywanych i dotyczących kategorii nieprawdziwych informacji (finansowych) w 80% zostały dokonane w spółce akcyjnej i z ograniczoną odpowiedzialnością, a więc w podmiotach, które zobowiązane były do badania sprawozdań finansowych. Mimo to w trakcie audytów nie zostały one wykryte. Wynikać to

mogło z faktu, że zostały dokonane przez osoby bardzo dobrze znające zagadnienia rachunkowości i finansów, którym łatwo było ukryć swoje nieetyczne działania lub z faktu, że dokonane zostały przez osoby z długim stażem pracy i bardzo zaufane (na co wskazywano w trakcie trwania procesów sądowych).

Biorąc pod uwagę czas trwania nadużyć, w przypadku spraw z III Wydziału Karnego Sądu Okręgowego we Wrocławiu, dla których udało się ten okres wyszczególnić (17 przypadków), dostrzeżono niemal odwrotną tendencję. Postępowań, których przedmiotem były długotrwałe nadużycia, było znacznie więcej niż tych trwających krócej czy też jednorazowych przypadków. Nadużycie w ramach nieprawdziwych informacji dotyczyło pojedynczego czynu, z kolei nadużycia korupcyjne trwały najdłużej. Należy także podkreślić, że wśród analizowanych przypadków, rekordowo trwającym nadużyciem było sprzeniewierzenie majątku, które nie zostało wykryte przez 5 lat. Możliwość tak długiego trwania procedury wynikało z zaufania do pracownika i braku podejmowania szczegółowych działań kontrolnych, poza wrywkowymi. Szczegółowe dane w tym zakresie ukazano na wykresie nr 12.

**Wykres 12. Czas trwania nadużyć w poszczególnych kategoriach – dane z III Wydziału Karnego Sądu Okręgowego we Wrocławiu**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowując zagadnienie czasu trwania nadużyć, nie można wyciągnąć spójnych wniosków dotyczących samego okresu. Jednak (co może być istotniejsze), można zauważyć, że zarówno w analizie spraw sądowych, jak i raportów, to kategoria sprzeniewierzenia majątku związana była z najdłużej trwającymi przypadkami, chociaż niektóre rodzaje nadużyć z tej kategorii były najszybciej wykrywalne (jak np. kradzież zapasów i innych aktywów oraz kradzież gotówki z kasy).

Systematyzacja kategorii, rodzajów i skutków jest ważną podstawą doboru właściwych narzędzi. Ich zestawienie ma znaczenie porządkujące, ale również aplikacyjne, gdyż pomoże choćby w tworzeniu mapy ryzyka nadużyć pracowniczych.

Tym samym, realizując główny cel pracy – identyfikację narzędzi kontrolingu, należy podkreślić znaczenie pozostałych wskazanych w badaniu cech nadużyć. Właściwy dobór narzędzi wpłynie bowiem na czas wykrycia, skracając czas trwania proceduru. Natomiast złożoność nadużyć wpłynie na konieczność systemowego korzystania z wielu powiązanych ze sobą rozwiązań, a grupy pracowników podejmujących nadużycia wymuszą sposób organizacji (wdrażania i wykorzystywania) narzędzi kontrolingu.

## **5. Narzędzia kontrolingu stosowane w obszarze zasobów ludzkich**

Z perspektywy aplikacyjnej wskazanie obszarów, rodzajów, a w szczególności skutków nadużyć pracowniczych ma znaczenie dla budowania świadomości menedżerów. Jednocześnie szeroki zakres potencjalnych nadużyć i złożoność ich natury, mogą znacznie utrudniać dobór właściwych narzędzi czy metod ich wykrywania i zapobiegania, nawet w usystematyzowanej strukturze procesu zarządzania ryzykiem.

W kolejnej części będącej wynikiem badań wyodrębniono i zestawiono stosowane przez przedsiębiorstwa narzędzia kontrolingu (nazywane również narzędziami kontrolingowymi) wykrywające i zapobiegające oraz działania ograniczające ryzyko nadużyć pracowniczych. Oczywiście nie będzie to stanowiło pełnego katalogu działań wspierających zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych, pozwoli jednak na adaptację istniejących rozwiązań kontrolingowych (identyfikowanych powszechnie z grupą narzędzi finansowych) do problematyki kadrowej.

Równocześnie, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom menedżerów, a także bazując na doświadczeniu respondentów, wyszczególniono zasady dobrych praktyk, które powinny pomóc w sprawnym wdrażaniu narzędzi kontrolingowych ograniczających ryzyko nadużyć pracowniczych.

Rozdział ten realizuje badawcze cele szczegółowe pracy, jakimi są: wskazanie podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań ograniczających ryzyko nadużyć pracowniczych oraz identyfikacja narzędzi kontrolingu wykorzystywanych do wykrywania nadużyć pracowniczych i zapobiegania ryzyku ich występowania.

W rozdziale tym zrealizowano także aplikacyjny cel pracy – zaproponowanie dobrych praktyk wynikających z kontrolingu wspomagających zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych.

### **5.1. Wykrywające nadużycia pracownicze**

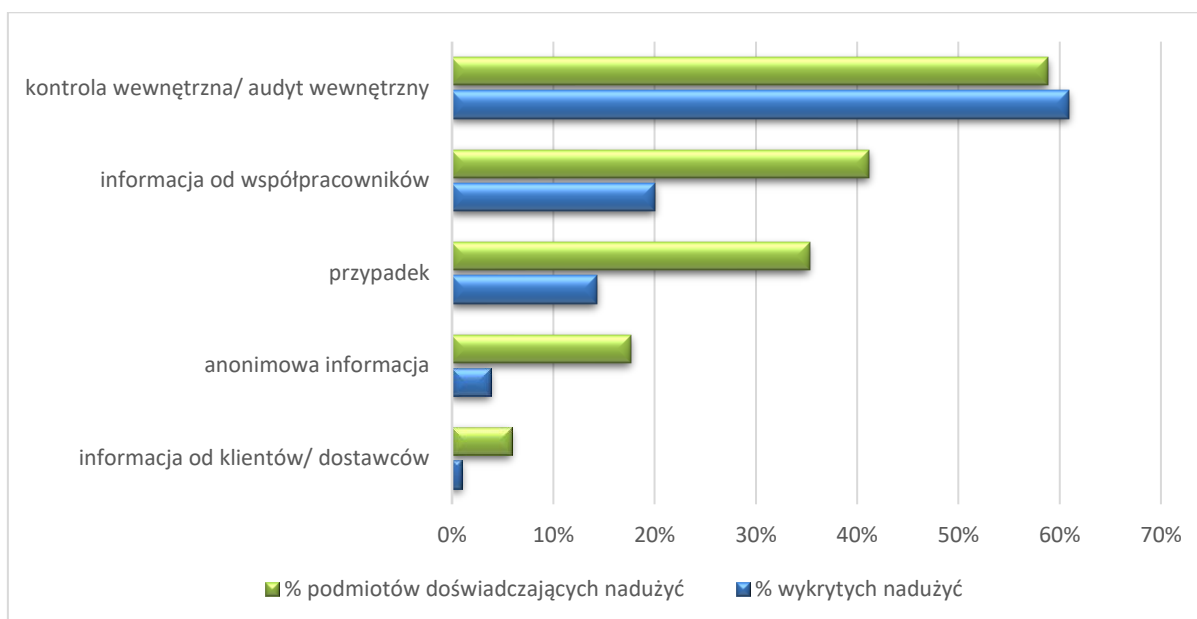
W prowadzonych badaniach w strukturze wywiadu zadano podstawowe pytanie dotyczące sposobu wykrywania nadużyć w pracowniczych przedsiębiorstwie. Odpowiedź na to pytanie dotyczyła istniejących rozwiązań (w szerszym znaczeniu) oraz rozwiązań bezpośrednio z grupy narzędzi kontrolingowych. Co jednak szczególnie istotne, zadano także pytania dotyczące działań, które:

- pozwoliły na faktyczne wykrycie nadużyć,
- zostały wdrożone po wykryciu nadużyć (korekty rozwiązań),
- powinny (lub mogłyby być), a nie zostały wdrożone.

Zaznaczenia wymaga fakt, że jakkolwiek respondenci znali zakres i cel badania, w samych pytaniach nie ograniczano się jedynie do narzędzi kontrolingowych. W przypadku narzędzi wykrywających posłużono się dodatkowym pytaniem dotyczącym bezpośrednio mierników i analiz dokonywanych w ramach kontroli i audytu wewnętrznego (sekcja 2, pytanie 7), co pozwoliło na uzyskanie bardziej szczegółowych odpowiedzi (w szczególności, że odpowiedzi w tym pytaniu nie były ograniczone, a jedynie ukierunkowane).

Uwzględniając sposoby wykrywania nadużyć pracowniczych (sekcja 2, pytanie 6), w badanych przedsiębiorstwach najczęściej dowiadywano się o szkodliwych działaniach pracowników za pomocą kontroli lub audytów o charakterze wewnętrznym (61% przypadków wykrytych nadużyć), które dotyczyły 59% podmiotów doświadczających tego zjawiska. Mogło to świadczyć o skuteczności działań działów kontroli wewnętrznej lub zarządzania ryzykiem, ponieważ właśnie w tych podmiotach częściej dochodziło do wykrywania nadużyć przy wykorzystaniu kontroli lub audytów wewnętrznych. Na drugim miejscu pod względem popularności sposobów wykrywania nadużyć znalazła się informacja od współpracowników, przyczyniająca się do wykrycia 20% nadużyć (wykorzystana została w 41% podmiotów dotkniętych nadużyciami). Zaraz za nią znalazło się przypadkowe odkrycie nadużyć (14% wykrytych czynów w odpowiednio 35% podmiotów doświadczających nadużyć), które znacznie częściej występowało w przedsiębiorstwach nieposiadających działu zarządzania ryzykiem lub kontroli wewnętrznej. W badanych organizacjach do wykrycia nadużyć przyczyniły się także otrzymywane anonimowe informacje, informacje od klientów lub dostawców oraz przyznanie się pracownika (które często następowało po rozpoczęciu szczegółowych weryfikacji). W jednym z badanych podmiotów nadużycie zostało wykryte w związku z podejrzeniem menedżera o nieprzedłużeniu kończącej się umowy. Równocześnie należy podkreślić, że odkrycie niektórych nadużyć związane było z wykorzystaniem więcej niż 1 sposobu m.in. z informacji od współpracowników, która przyczyniła się do przeprowadzenia działań sprawdzających (kontrolnych). Zdarzało się też, że za pomocą tych działań dokonywano odkryć kolejnych nadużyć pracowników. Szczegółowe kształtowanie się omówionych sposobów zawarto na wykresie nr 13.

**Wykres 13. Sposoby wykrywania nadużyć pracowniczych – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednocześnie do wykrycia nadużyć pracowniczych w badanych organizacjach nie przyczyniła się rotacja pracowników oraz kontrole i audyty o charakterze zewnętrznym czy też przyznanie się pracownika. Warte uwagi jest jednak spostrzeżenie wskazywane przez respondentów, że pomimo stosowania narzędzi kontrolnych, niektóre procedury zostały zidentyfikowane dopiero po kilku latach<sup>14</sup>, co świadczyło o ich zawodności. Podobnie informacje od współpracowników były przekazywane dopiero, gdy zostały nabrane podejrzenia, często właśnie po osiągnięciu znacznych strat przez organizację.

W odniesieniu do powyższych analiz, ciekawe wyniki prezentują raporty dotyczące nadużyć. Według badań przeprowadzonych przez PwC (2020) zaledwie 6% nadużyć (nie tylko pracowniczych) popełnionych w Polskich przedsiębiorstwach zostało zgłoszonych przez sygnalistów w porównaniu do 45% nadużyć w badaniu opublikowanym w 2018 r. Odmienne dane zauważalne są w skali globalnej. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez ACFE

<sup>14</sup> Jedno z najdłużej trwających nadużyć pracowniczych, o których informowali respondenci, pomimo braku bezpośredniego pytania w kwestionariuszu, występowało przez co najmniej 8 lat. Niemożliwość dokładnego określenia czasu trwania wynikała z braku dostępu do archiwalnych danych z powodu zmiany systemu służącego do ich gromadzenia. Co ciekawe, w organizacji tej istniały dedykowane zespoły kontrolne, a nadużycie zostało wykryte przez przypadek, który jednocześnie spowodował przeprowadzenie szczegółowych analiz i wykrycie kolejnego nadużycia.



(2020, s. 19), 43% nadużyć pracowniczych z okresu styczeń 2018 r. – wrzesień 2019 r. zostało zgłoszonych właśnie przez sygnalistów (połowę z nich zgłosili pracownicy). Kolejne miejsca zajmował audyt wewnętrzny oraz przegląd zarządzania tj. proces przeglądu przez menedżerów kontroli w przedsiębiorstwie, procesów, rachunków lub transakcji pod kątem zgodności z polityką i oczekiwaniami przedsiębiorstwa (którego skuteczność spadła) (Association of Certified Fraud Examiners, 2020, s. 19; 21).

Należy także podkreślić, że pasywne metody kontroli, do których zalicza się powiadamianie organów ścigania, przyznanie się pracownika czy wykrycie nadużycia przez przypadek, wykrywają nadużycia, których mediana strat pojedynczego przypadku jest najwyższa, a mediana czasu trwania nadużycia wynosi od 17 do 24 miesięcy. Pod względem przeciętnego czasu trwania i strat generowanych przez pojedynczy przypadek, na drugim miejscu znajdują się metody pośrednie tj. audyt zewnętrzny i doniesienia, a dopiero później aktywne metody wykrywania nadużyć (Association of Certified Fraud Examiners, 2020, s. 19; 21).

Jednocześnie zarówno pierwsze pytanie badawcze, jak i przywołane raporty nie pozwalają na wskazanie konkretnych narzędzi czy metod wykrywających – odnoszą się raczej do charakterystyki grupy, jak np. kontroli wewnętrznej. W badaniu uwzględniono jednak potrzebę bliższego poznania stosowanych rozwiązań i doświadczeń – głównie w obszarze kontrolingu.

Przeprowadzone badanie empiryczne (sekcja 2, pytanie 7) wykazało, że w 76% podmiotach, w których doszło do nadużyć pracowniczych, do ich zidentyfikowania przyczyniły się narzędzia stosowane w ich organizacjach. Jednocześnie, jak wspomniano wcześniej, o niektórych nadużyciach nabrano podejrzeń przez przypadek lub uzyskano informację od stron nieuczestniczących w procedurze, a dopiero w kolejnym kroku podjęto się wykorzystania istniejących w organizacjach narzędzi. Istniały również przypadki, gdy „uruchomienie” narzędzi pozwoliło na wykrycie kolejnych nadużyć. Wymieniane przez respondentów narzędzia podzielono na grupy, których dotyczyły:

- efekty pracy i wyniki:
  - wskaźnikowa analiza efektywności indywidualnej pracowników – pozyskanie nowych klientów w ciągu roku przez pracowników handlowych, generowanej sprzedaży według poszczególnych grup produktowych, uzyskiwanych marż i udzielanych rabatów;

- wskaźnikowa analiza efektów pracy zespołów pracowniczych lub jednostek organizacyjnych – liczba wytworzonych produktów na zmianie, odpad produkcyjny i liczba błędów w procesie produkcyjnym, liczba skarg na pracowników „front office”;
- ocena bieżącej pracy – systematyczna (np. comiesięczna) weryfikacja realizacji planów przez konkretne grupy pracowników i osiągnięcia przez nich celów;
- analiza wyników osiągniętych przez poszczególne jednostki organizacyjne wraz z analizą odchyień – dynamika zmian na poszczególnych poziomach rachunku zysków i strat w odniesieniu do okresów poprzednich oraz porównanie wskaźników rentowności (sprzedaży, aktywów, kapitałów własnych);
- majątek i koszty:
  - analiza wydatków z analizą odchyień według podmiotów podejmujących decyzję, kontrahentów, kwot, form płatności i grup przedmiotów/ usług kupowanych;
  - bieżące uzgadnianie rozrachunków z kontrahentami i klientami;
  - analiza danych zawartych w różnych systemach (lub tych samych, ale dotyczących innych funkcji przedsiębiorstwa) i ich porównywanie – wartości w systemach kadrowych (listy płac, rozliczanie podróży służbowych) z systemem finansowo-księgowym (zapisy na kontach), porównywanie danych dotyczących zakupów z danymi w zakresie zużycia materiałów, wykonania usług;
  - analiza wartości zawartych w systemach przedsiębiorstwa z dokumentacją papierową – w zakresie dokumentów Kasa Przyjmie/ Kasa Wyda z danymi w systemie finansowo-księgowym;
  - inwentaryzacja majątku (w tym środków niskocennych) prowadzona przez niezależnych pracowników i/lub kierowników, w tym również doraźna i niezapowiedziana;
  - analiza wykorzystania majątku – wskaźników rotacji zapasów, należności, gotówki;
  - budżetowanie – kosztów wynagrodzeń (w tym premii i prowizji) i kosztów BHP wraz z analizą odchyień;

- przepływ informacji:
  - oceny pracownicze i ich analiza – sformalizowane arkusze i kryteria oceny, uwzględniające opinie współpracowników i klientów;
  - analiza przeprowadzanych cyklicznie ankiet pracowniczych – uwzględniająca ocenę niezbędnych narzędzi pracy.

Poza wskazywanymi narzędziami, respondenci zwracali uwagę na bezpośrednie i szczere rozmowy z pracownikami, w trakcie których pracownicy dokonujący nadużyć przyznawali się do nieuczciwych działań (najczęściej jednak miało to miejsce po wykryciu nadużycia przy wykorzystaniu innych narzędzi).

Weryfikując strukturę udzielanych odpowiedzi, należy zaznaczyć, że pierwszą kategorię działań wymieniały organizacje nieposiadające działu zarządzania ryzykiem lub kontroli wewnętrznej i działu kontrolingu. Pozostałe rozwiązania były stosowane zarówno przez organizacje posiadające i nieposiadające takich działów. Działania z zakresu efektów pracy i wyników przyczyniły się jednocześnie do wykrycia nadużyć pracowniczych w przedsiębiorstwach nieposiadających wdrożonego systemu zarządzania ryzykiem. Równocześnie wyciąganie szerszych wniosków w tym zakresie nie jest wskazane, gdyż wydaje się, że na dobór narzędzi większy wpływ będzie miał przedmiot działalności, typ branży, charakter działów czy zakres obowiązków pracowniczych.

Ciekawym zagadnieniem są natomiast zmiany, które zostały wprowadzone przez przedsiębiorstwa po wykryciu nadużyć – wiąże się to bowiem z procesem zmian i doskonalenia organizacji, a zebranie tych doświadczeń może być szczególnie wartościowe w kontekście realizacji aplikacyjnych celów pracy.

Wykrycie nadużyć pracowniczych niosło bowiem ze sobą w większości badanych organizacji (88% badanych doświadczających nadużyć) wprowadzenie zmian, mających na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa zrealizowania się tego samego lub podobnego ryzyka w przyszłości (sekcja 2, pytanie 8).

Najpowszechniejszą zmianą wprowadzaną często w połączeniu z innymi działaniami, było zwiększenie częstotliwości, zakresu lub jednocześnie obu elementów kontroli wewnętrznej zorientowanej na pracowników. Działania te dotyczyły zarówno wybranych stanowisk pracy, jak i całych działów czy poszczególnych procesów, i związane były z np. z systematyczną weryfikacją efektów pracy, rozliczaniem pracowników z wykonywanych zadań, kontrolami

osobistymi (m.in. podczas wyjścia z zakładu pracy) czy też bezpośrednimi i niezapowiedzianymi podczas wykonywania obowiązków. Działania te mieściły się zatem w sformułowanych wcześniej kategoriach.

Równocześnie zastosowanie otwartych i półotwartych pytań obejmujących wykorzystywane narzędzia kontrolingu pozwoliło na wyróżnienie szeregu działań związanych z procesem wdrażania i praktycznymi aspektami ich stosowania (a nie tylko poszerzenia listy używanych narzędzi).

Według respondentów ważnym działaniem po wykryciu nadużyć stało się wdrożenie nowych lub zmiana istniejących procedur, w których uwzględniano działania kontrolne, a także szczegółowo przypisywano odpowiedzialność stanowisk pracy za daną część procesu (przy czym zmiany zakresów obowiązków były wymieniane jako odrębne, niezwiązane ze zmianą procedur działanie). Takie procedury dotyczyły np. systemów akceptacji dokumentów i wydatków, sposobów potwierdzania przyjęć dostaw, weryfikacji wydatków, maksymalnych kwot możliwych do wydatkowania w dziale zakupów, udzielania pożyczek pracownikom i rozliczania podróży służbowych.

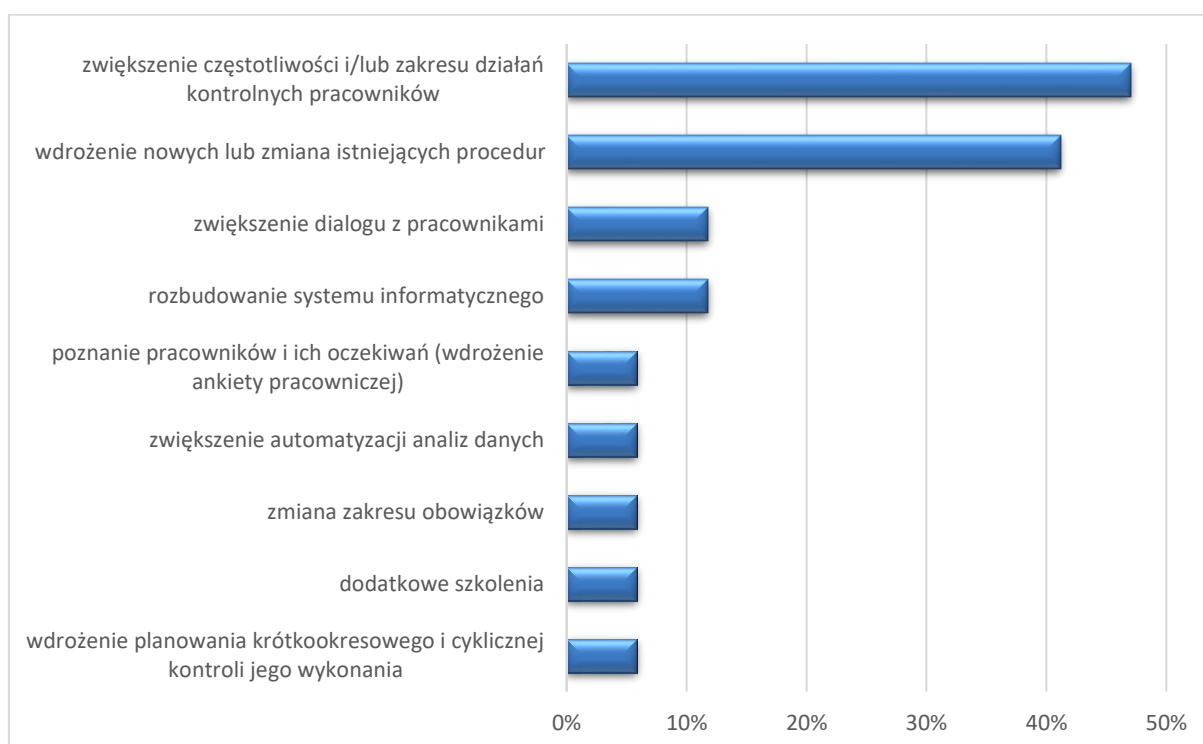
Innym działaniem było rozbudowanie systemu informatycznego, które umożliwiło gromadzenie większej i bardziej precyzyjnej liczby i jakości danych, co realizuje ważną funkcję kontrolingu – zasilania w informacje. Jako przykład można przytoczyć tutaj wypowiedź jednego z respondentów, który wskazał, że rozbudowanie systemu CRM dotyczyło opisywania codziennej pracy: odbytych spotkań, ich miejsca, czasu, wprowadzenie notatek służbowych ze spotkań z kontrahentami, relacji z klientami, czasu przewidywanego na zakończenie negocjacji. Przy czym część wprowadzanych danych została zautomatyzowana celem przyspieszenia ich uzupełniania. Innym przykładem było też przebudowanie systemu księgowego, który umożliwił sprawniejszą analizę danych.

Równocześnie wśród podejmowanych działań wymieniano zwiększenie automatyzacji analiz danych pochodzących z systemu księgowego oraz wprowadzenie cotygodniowego planowania pracy w poszczególnych działach oraz ich podsumowanie na początku kolejnego tygodnia. Konieczne stało się przeprowadzanie dodatkowych szkoleń dla pracowników uczestniczących w procesie, podczas którego doszło do nadużycia i uświadomienie im konsekwencji nieprzestrzegania procedur.

Zmianom podlegały także miękkie aspekty, jak np. zwiększenie i położenie nacisku na jakość dialogu z pracownikami w celu poprawy atmosfery w miejscu pracy, poznania pracowników, ich oczekiwań i potrzeb oraz poziomu zadowolenia. W tym celu wdrażano ankiety pracownicze.

Najważniejsze wyniki w omawianym obszarze przedstawiono na wykresie nr 14; w prezentacji danych zaznaczenia wymaga, że wśród najpopularniejszych działań nie odnotowano różnic ze względu na charakterystykę badanych podmiotów.

**Wykres 14. Działania podejmowane po wykryciu nadużyć pracowniczych – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyróżnienie aspektu sposobu stosowania narzędzi kontrolingowych, w tym procedur, automatyzacji, informatyzacji czy szkoleń i aspektów skierowanych bezpośrednio na zasoby ludzkie, może także stanowić podstawę do poszukiwania argumentacji niestosowania niektórych narzędzi.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych respondentów poproszono o wskazanie działań, które pomogłyby w wykrywaniu nadużyć pracowniczych, jednak (według wiedzy respondentów) nie były one na moment badania stosowane w przedsiębiorstwach (sekcja 1, pytanie 3). Ponadto, w przypadku podmiotów, w których w ciągu ostatnich 3 lat

wykryto nadużycia pracownicze, poproszono o podanie działań, które mogło podjąć przedsiębiorstwo, aby zapobiec pojawieniu się nadużyć i powodów, dla których nie zostały one podjęte (sekcja 2, pytanie 4). Ze względu na podobieństwo pytań i udzielane przez respondentów odpowiedzi, przeprowadzono dla nich wspólną analizę. Zebrane dane pogrupowano w poszczególne kategorie i zestawiono w tabeli nr 22. Podkreślenia wymaga również fakt, że nie odnotowano istotnych różnic w strukturze odpowiedzi, uwzględniając m.in. strukturę organizacyjną badanych podmiotów i posiadanie działu kontroingu, zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej, wdrożony system zarządzania ryzykiem czy też wielkość i profil działalności podmiotów.

**Tabela 22. Działania wykrywające nadużycia pracownicze oraz przyczyny ich niestosowania – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego**

Działanie	Przyczyny niezastosowania
<b>Efekty pracy i wyniki</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>weryfikacja działań pracowników i efektów ich pracy               <ul style="list-style-type: none"> <li>- okresowa i bieżąca, niezapowiedziana kontrola/ audyt</li> <li>- o charakterze wewnętrznym, sporadycznie również zewnętrznym</li> <li>- przeprowadzana na strategicznych stanowiskach i obszarach</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaufanie do pracownika (pomimo istnienia wyspecjalizowanej komórki kontrolnej)</li> <li>brak wiedzy o możliwościach kontrolnych</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>wyrywkowe porównywanie papierowych wersji dokumentów z danymi zawartymi w systemie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaufanie do pracownika</li> </ul>
<b>Majątek i koszty</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>bieżące analizy zużycia majątku lub analiz wydatków na określone typy zakupów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak zasobów (finansowych, ludzkich – kompetencji)</li> <li>obawa przed pogorszeniem atmosfery w miejscu pracy</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększenie kontroli zarządzania sprzętem służbowym wraz z wprowadzeniem identyfikacji numerycznej przedmiotów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak możliwości zaewidencjonowania już wydanych pracownikom sprzętów</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>wdrożenie narzędzi analitycznych (np. z zakresu rozwiązań flotowych, zakupu wyposażenia biurowego, systemu wydatków pracowniczych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak zasobów finansowych</li> </ul>
<b>Procedury i procesy</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>zmiana procedur w zakresie akceptacji dokumentów i nadzoru nad majątkiem (kontrola krzyżowa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak zasobów (finansowych, ludzkich – kompetencji)</li> </ul>

<b>Działanie</b>	<b>Przyczyny niezastosowania</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>wdrożenie procedur dla większości procesów (w tym dla pracowników korzystających ze sprzętu służbowego zawierających nakaz cyklicznego rozliczania się z posiadanego sprzętu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak wiedzy o istotności procedur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>weryfikacja przestrzegania procedur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak świadomości pracowników o znaczeniu procesu i konsekwencji ich nieprzestrzegania (luki zniwelowane dodatkowymi szkoleniami dopiero po wykryciu nadużycia)</li> </ul>
<b>Przeptyw informacji</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>możliwość anonimowego zgłaszania nadużyć pracowniczych <ul style="list-style-type: none"> <li>- przez innych pracowników połączona z otwartą komunikacją bazującą na szczerości</li> <li>- przez klientów, konkurentów</li> </ul> </li> </ul> wraz z pełną ochroną dla sygnalistów	<ul style="list-style-type: none"> <li>obawa przed pogorszeniem atmosfery w miejscu pracy</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ankiety wśród pracowników badających poziom zadowolenia i zorientowane na narzędzia, które zwiększyłyby efektywność ich pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nie wskazano bezpośredniej przyczyny</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>informacja dla pracowników o monitorowaniu wydatków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak zasobów do monitorowania wydatków (finansowych, ludzkich – kompetencji)</li> </ul>
<b>Stanowisko pracy</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>okresowa rotacja pracowników (umożliwiająca nowemu właścicielowi procesu zidentyfikowanie zastanych nieprawidłowości) wraz z jasnym podziałem obowiązków i odpowiedzialności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaufanie do pracownika</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>wyrywkowa kontrola osobista na wybranych stanowiskach pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niedostrzeżenie potrzeby i ryzyka</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>wypowiedzenie umowy pracownikowi dokonującemu nadużyć lub pracownikowi niesprawdzającemu się</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>obawa o skalę zjawiska i możliwe odejścia wielu pracowników</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>utworzenie specjalnej komórki lub autonomicznego stanowiska pracy zorientowanego na wykrywanie nadużyć pracowniczych i kontrolę wykonywania obowiązków przez pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nie wskazano bezpośredniej przyczyny</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyróżnione działania, uwzględniając poziom ich wykorzystania przez podmioty biorące udział w badaniu czy też wykazywane w polskich i międzynarodowych badaniach, są stosunkowo dobrze rozpoznane, a niektóre również rozpowszechnione (jak np. działania kontrolne i audytowe). Część przedsiębiorstw nie stosowała jednak żadnych działań w zakresie

wykrywania nadużyć pracowniczych spowodowanych przekonaniem, że w ich miejscu pracy do nich nie dochodzi lub wynikających z ograniczonych możliwości finansowych.

Jednak większość podmiotów doświadczających nadużyć wdrożyła niezastosowane wcześniej działania już po wykryciu zachowań dewiacyjnych ze strony pracowników celem dalszego ograniczania tego ryzyka. Głównymi, powtarzającymi się powodami, dla których wcześniej tego nie dokonano, było zaufanie, jakim przełożony lub pracodawca obdarzał pracownika (najczęściej długoletniego) oraz brak zasobów finansowych lub kompetencyjnych (w tym brak wiedzy lub świadomości o danych działaniach)<sup>15</sup>.

Tym samym wcześniejsze wyróżnienie rozwiązań związanych z budową świadomości pracowników czy szkoleń, są działaniami, które mogłyby objąć również samych menedżerów oraz właścicieli; choć równocześnie zaznaczenia wymaga fakt, że w argumentacji niestosowania niektórych narzędzi poza przekonaniem o zaufaniu do pracowników, pojawiała się także troska o atmosferę w pracy.

Skupiając się na wykrywaniu nadużyć pracowniczych, ważne staje się również identyfikowanie przyczyn ich powstania, zwłaszcza tych związanych z błędami w przedsiębiorstwie czy lukami, które pracownik może wykorzystać<sup>16</sup>. Część błędów może mieć jednak charakter przypadkowy, niekiedy nawet niezależny od wdrożonych zabezpieczeń i wynikać z niecelowych błędów pracowników (np. błędnie wprowadzony numer rachunku bankowego, niepoprawne zaksięgowanie płatności) lub braku świadomości pracowników o nieprzestrzeganiu zaleceń czy procedur (np. otworzenie linku otrzymanego e-mailem od „kontrahenta”). Przykład phishingu<sup>17</sup>, pomimo iż jest działaniem dobrze rozpoznany, to bazuje właśnie na najstabszym ogniwie w każdym systemie informacyjnym, jakim są ludzie.

---

<sup>15</sup> Ciekawe wnioski w tym zakresie przedstawia również S. Moritz (2016, s. 5-6) podkreślając, że większość przedsiębiorstw nie jest dobrze przygotowana do wykrywania nadużyć. Częściej dochodzi do „gaszenia pożarów” niż na wykrywaniu nadużyć, czego główną przyczyną jest brak zasobów i strategii zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych.

<sup>16</sup> Respondenci wskazywali, że jednym z wyjaśnień nadużywających pracowników było „*ja to robiłam/-em, bo nadarzyła się taka okazja*”.

<sup>17</sup> Termin ten definiowany jest jako metoda i rodzaj oszustwa, polegający na podszywaniu się pod inną osobę w celu wyłudzenia wrażliwych danych. Nowszą odmianą phishingu jest spear phishing będący zaawansowaną wersją ataków phishingowych, w których osoba atakująca bada zachowanie online osoby lub organizacji w celu zebrania informacji do skonstruowania wiarygodnej wiadomości e-mail. Pomimo tego, że nie jest to nowy sposób ataków, nadal uznawany jest za krytyczny problem cyberbezpieczeństwa (por. Sonowal, Sharma i Kharb, 2021, s. 117).



Dlatego ważną rolę odgrywają szkolenia, krzyżowe weryfikacje czy kształtowanie właściwych postaw pracowników – co podkreślano w wynikach badania.

Podobnie ważnym aspektem wydaje się proces wdrażania zmian i doskonalenia procesów wykrywania nadużyć, w tym m.in. przeprowadzanie cyklicznej oceny efektów podejmowanych działań – choć te aspekty wyróżniono w części opisującej dobre praktyki wynikające z kontrolingu i stosowania narzędzi kontrolingowych.

Podsumowując zaznaczyć należy, że narzędzia wykrywające nadużycia sprzyjają także zapobieganiu, choć pod warunkiem świadomości funkcjonowania tych rozwiązań<sup>18</sup>. Jednocześnie w uwagach respondentów wymieniano, że pracownicy odczuwają większy strach w przypadku kontroli i audytów dokonywanych przez zewnętrznych specjalistów niż pracowników przedsiębiorstwa, niemniej kontrole i audyty zewnętrzne posiadały niższe znaczenie w ocenie respondentów w porównaniu do tych o charakterze wewnętrznym. Te zagadnienia rozważane były w kolejnej części badania.

## **5.2. Zapobiegające ryzyku nadużyć pracowniczych**

Przeprowadzony sondaż diagnostyczny pozwolił na wyróżnienie i charakterystykę działań zapobiegających ryzyku nadużyć pracowniczych. Poszczególne pytania i ich analiza pozwoliły na uporządkowanie wniosków, które podzielono na:

- przedmiot (zakres) ochrony przed nadużyciami,
- działania zapobiegające stosowane,
- działania zapobiegające niestosowane, ale o których wiedzę i świadomość posiadali respondenci,
- działania wobec pracowników dokonujących nadużyć.

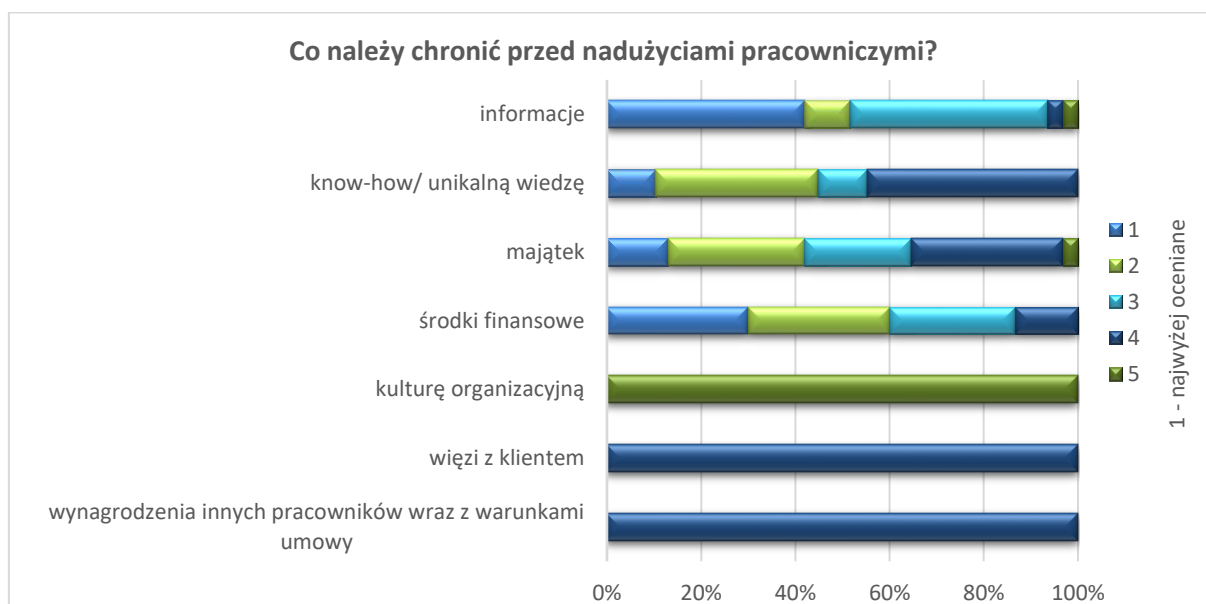
Podobnie jak w pytaniach dotyczących narzędzi wykrywających, również w działaniach zapobiegających nie ograniczono pytań tylko do narzędzi kontrolingowych, natomiast w najbardziej złożonym pytaniu dotyczącym działań (sekcja 1, pytanie 2) respondenci byli proszeni o wskazanie przykładu zakresu stosowania danego rozwiązania.

---

<sup>18</sup> Często świadomość tą porównuje się do efektu Hawthorne'a, który jest zafałszowaniem wyników badań w ten sposób, że wyłącznie świadomość udziału w nim powoduje zmianę zachowania uczestników badania, dlatego też informacja o wdrożonych narzędziach przekazana pracownikom może wpłynąć na zmianę ich zachowania i w efekcie brak dokonywania nadużyć (Friedman, 2020, s. 13).

W ramach określenia działań zapobiegających w pierwszej kolejności respondentów poproszono o odpowiedź na pytanie, co należy chronić przed nadużyciami dokonywanymi przez pracowników (sekcja 1, pytanie 1). W odpowiedziach pojawiało się wskazanie, że najsilniej przed nadużyciami pracowniczymi należy chronić środki finansowe (60% odpowiedzi o dwóch najwyższych ocenach dla tej kategorii), a następnie informacje przedsiębiorstwa (52% odpowiedzi). Na trzecim miejscu znalazło się know-how i wiedza przedsiębiorstwa, a dopiero za nimi majątek, wśród którego respondenci podkreślali ważność materiałów i innych zapasów. Kilku respondentów podkreśliło również inne kategorie, które przedsiębiorstwa powinny chronić tj. więzi z klientem, warunki umów o pracę wraz z wysokością wynagrodzeń, a także kulturę organizacyjną, co zawarto na kolejnym wykresie.

**Wykres 15. Obszary podlegające ochronie przed nadużyciami pracowniczymi – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

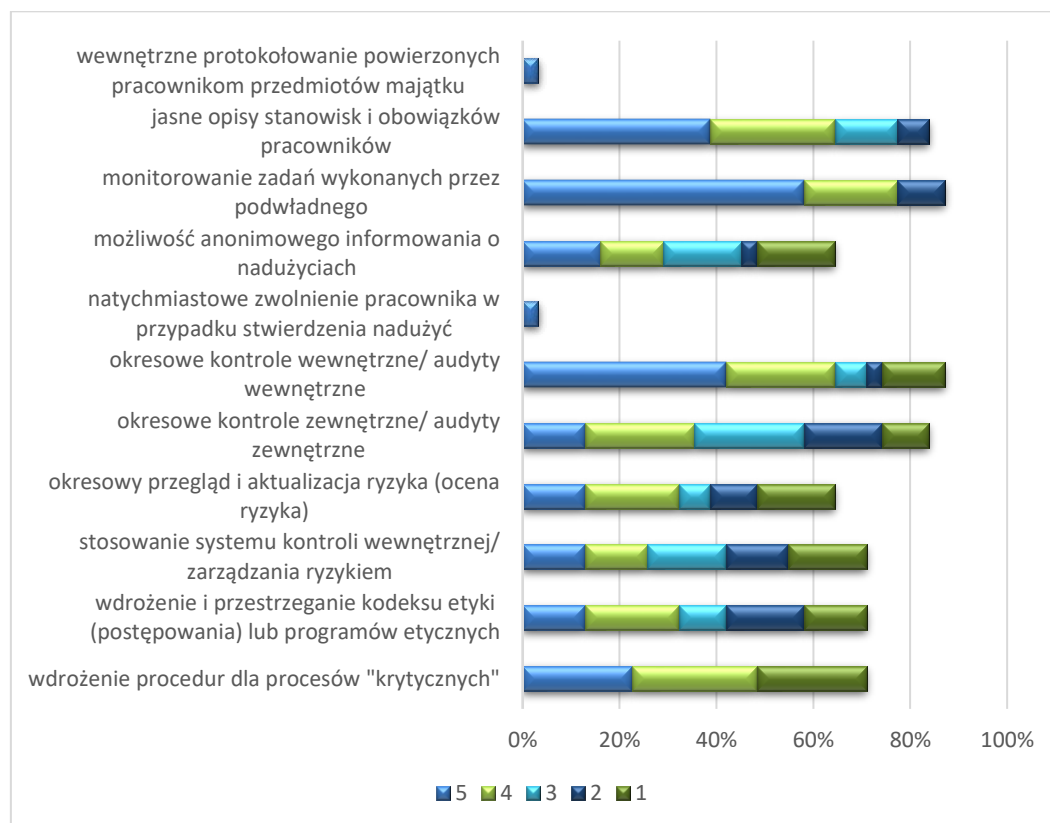
Uzupełnienia wymaga wskazanie, że dla przedsiębiorstw handlowych kluczowe okazały się środki finansowe, a zaraz za nimi majątek. Przedsiębiorstwa, w których dominującym przedmiotem działalności była produkcja, określały know-how i unikalną wiedzę oraz informacje za najważniejsze obszary, które należy chronić przed nadużyciami pracowniczymi. Natomiast dla organizacji usługowych takimi elementami były środki finansowe i informacje.

Badane podmioty podejmowały (według wiedzy respondentów) także szereg działań zapobiegających występowaniu nadużyć pracowniczych (ale i umożliwiających ich wykrycie)

zarówno o charakterze twardym, jak i miękkim, które miały na celu ochronę wyszczególnianych wcześniej elementów (sekcja 1, pytanie 2). W pracy świadomie posłużono się sformułowaniem działań „twardych” i „miękkich”, gdyż określenia te były stosowane i rozumiane przez respondentów, choć zaznaczyć należy, że podział poszczególnych narzędzi jest trudny i niejednoznaczny – pozwoli jednak na lepsze aplikacyjne wykorzystanie efektów pracy, szczególnie mając na uwadze wcześniejsze wskazania i relatywnie rzadkie, ale też nieświadome zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych przez menedżerów.

Równocześnie w związku z uzyskaniem odpowiedzi dotyczącym interdyscyplinarnych rozwiązań zapobiegających ryzyku nadużyć, w wynikach podjęto decyzję o prezentacji pełnych rezultatów badania. Realizując jednak nadrzędne cele pracy (korzystając ze wskazywanego zakresu stosowanych rozwiązań), w komentarzu do odpowiedzi wyróżniono działania i narzędzia o charakterze kontrolingowym. Pierwszą grupę działań wraz z oceną ich znaczenia przedstawiono na wykresie nr 16.

**Wykres 16. Podejmowane działania o charakterze twardym zapobiegające ryzyku nadużyć pracowniczych – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród wymienionych działań do najpopularniejszych i zarazem niosących jedne z wyższych znaczeń w celu ograniczania ryzyka nadużyć zaliczono okresowe kontrole wewnętrzne i audyty wewnętrzne oraz monitorowanie zadań wykonywanych przez podwładnych, które były stosowane w 87% badanych przedsiębiorstwach. Jako przykłady powyższych działań respondenci wymieniali:

- w zakresie kontroli i audytów wewnętrznych:
  - bieżące kontrole i audyty przeprowadzane przez dział kontroli wewnętrznej lub inne uprawnione osoby weryfikujące działanie procesów i przestrzeganie procedur lub inne komórki w przypadku podmiotów nieposiadających takiej komórki w strukturze organizacyjnej, w tym przez bezpośrednich przełożonych; jednocześnie w uwagach wskazywano na kumoterstwo, które może być przyczyną nierzetelnych wyników prowadzonych kontroli i audytów;
  - mierniki i procedury je wspierające umożliwiające weryfikację efektywności pracowników;
  - oceny pracownicze, głównie w zakresie efektywności przeprowadzane z częstotliwością miesięczną, półroczną i roczną, w tym dokonywane przez klientów, wraz z analizą portfola personalnego;
  - analiza kosztów związanych z pracownikami według osób decyzyjnych, kontrahentów, kwot, form płatności i grup przedmiotów/ usług kupowanych;
  - analiza wykonania budżetu (dla całego przedsiębiorstwa, działu, w tym w szczególności przeprowadzana przez dział kadr analiza budżetu wynagrodzeń);
  - okresowe przeglądy umów zawartych z klientami i dostawcami (nadzorowanymi przez różnych pracowników);
  - inne narzędzia: 5S stosowane w lean management, audyty ISO;
- w zakresie monitorowania zadań pracowników:
  - bieżące, bezpośrednie monitorowanie wykonywanych zadań w przypadku niewielkich i nierozproszonych grup pracowniczych, a w przypadku większych i bardziej rozproszonych możliwość bieżącej weryfikacji stopnia wykonywanych zadań w systemach, w których pracownicy wykonują swoje zadania;

- sporządzanie planów krótkookresowych (np. tygodniowych) i generowanie raportów po każdym zakończonym okresie wraz z określeniem stopnia wykonanych zadań;
- omawianie z pracownikami statusu powierzonych zadań z częstotliwością zależną od procesu (od 2 razy w tygodniu do 2 razy w miesiącu) i poziomu zarządzania (np. cykliczne narady operacyjne w ujęciu tygodniowym i cykliczne narady dyrektorskie w ujęciu miesięcznym);
- wdrażanie procedur, na podstawie których możliwa będzie weryfikacja poziomu zrealizowanych zadań.

Podkreślenia wymagają również współczesne uwarunkowania wpływające na podejmowane działania kontrolingowe zapobiegające ryzyku nadużyć pracowniczych. Respondenci kilkakrotnie zaznaczali, że pandemia COVID-19 wymusiła konieczność stosowania dodatkowych rozwiązań mających na celu zniwelowanie ryzyka m.in. przerwania cykli produkcyjnych w wyniku działań pracowników. Do kluczowych z nich zaliczano weryfikację maseczek na wejściu do zakładu pracy oraz pomiar temperatury. Równocześnie, jako działanie zapobiegające zasilające źródła danych dla kontrolingu, znaczenia nabrał pomiar ilościowy i jakościowy pracy, zwłaszcza tych pracowników, którzy przeszli na pracę zdalną.

Innym często wykorzystywanym przez badane podmioty działaniem przeciwdziałającym nadużyciom pracowniczym były okresowe kontrole i audyty o charakterze zewnętrznym (na ich stosowanie wskazało 84% respondentów), chociaż ich poziom istotności został oceniony znacznie niżej w porównaniu do kontroli i audytów wewnętrznych. Jako przykłady takich działań wymieniano kontrole i audyty:

- finansowe dokonywane przez biegłych rewidentów,
- jakościowe przeprowadzane na poszczególnych wydziałach (np. produkcji),
- prawne analizy dokumentów,
- efektywności działania systemu kontroli wewnętrznej,
- warunków pracy i przestrzegania przepisów dokonywane przez Państwową Inspekcję Pracy,
- przestrzegania procedur (np. w ramach wdrożonych systemów ISO),
- z zakresu ochrony środowiska, bezpieczeństwa przeciwpożarowego, zabezpieczeń elektrycznych.

Równocześnie wśród tych działań nie wskazano na charakterystyczne dla kontrolingu narzędzia, natomiast wszelkie przeglądy dokumentów (pod kątem prawnym, finansowym, efektywnościowym) można zaliczyć jako działanie kontrolingowe.

Podobne wykorzystanie do okresowych kontroli i audytów zewnętrznych miało miejsce w odniesieniu do jasnych opisów stanowisk i obowiązków pracowniczych, ponadto respondenci określili znaczenie tych działań jako jednych z najistotniejszych obok monitorowania zadań przez przełożonych i okresowych kontroli i audytów wewnętrznych. Kluczową rolę tutaj, jak zaznaczali respondenci, posiadało nie tylko istnienie opisów stanowisk pracy i zakresu obowiązków przekazywanych pracownikom w momencie ich zatrudnienia, ale przede wszystkim przestrzeganie zakresu uprawnień i odpowiedzialności oraz bieżące lub okresowe (np. co 2 lata) przeglądy i aktualizacje, co jest powszechnym zadaniem kontrolingu personalnego. W odniesieniu do obowiązków pracowniczych wskazywano także na procedury na stanowiskach pracy oraz regulaminy pracy, chociaż ich znaczenie określono na bardzo małe.

Dla badanych respondentów ważne było również wdrożenie procedur dla „krytycznych” procesów, które istniały według wiedzy badanych w 71% podmiotach, a ich znaczenie, podobnie jak powyższych działań, określano na wysokim poziomie. Najczęściej za takie procesy uznawano te związane z gotówką i jej obrotem, w których kluczową rolę odgrywało:

- określenie stanowisk pracy uprawnionych i maksymalnych kwot możliwych do wydatkowania,
- ścisły podział obowiązków i zadań między pracowników związanych z wydatkowaniem środków pieniężnych – inny pracownik księguje dokumenty, a inny dokonuje płatności (przelewów) wraz z cyklicznym sprawdzaniem, czy jest to przestrzegane,
- odstąpienie od gotówki ze względu na wysokie ryzyko jej kradzieży i nadużycia na rzecz obrotu bezgotówkowego,
- weryfikacja istnienia podpisów/ zatwierdzeń osób upoważnionych (faktu ich złożenia i zgodność z osobami, które powinny je składać),
- weryfikacja zgodności wzoru podpisu pracownika przez uprawnioną osobę w przypadku udzielania pożyczek z funduszu zapomogowego,
- podwójna weryfikacja dokonywana na niezależnych stanowiskach pracy.

Poza procesem w odniesieniu do gotówki, podkreślano stosowanie narzędzia kontrolingu, jakim jest analiza przepływów środków pieniężnych. Respondenci zaznaczali też, że w ich

przedsiębiorstwach wdrażane były procedury dla większości znaczących procesów np. w zakresie określania poziomu cen, udzielania rabatów, zatwierdzania wydatków i kosztów, składania zamówień, odpowiedzialności menedżera za budżet działu, a także w odniesieniu do zasad bezpieczeństwa i higieny pracy. W jednej z badanych organizacji wskazano na wdrożenie procedury – planu zachowania ciągłości działań umożliwiającego sprawną reakcję na sytuacje kryzysowe. Warto podkreślić, że wyróżnione działania pozytywnie wpływają na rozwiązania kontrolingowe, ułatwiając wychwytywanie słabych punktów i dokładniejsze określenie osób odpowiedzialnych za potencjalne nieprawidłowości. Równocześnie należy zaznaczyć, że dla każdej organizacji „krytyczne” procesy, w których ważną rolę odgrywają pracownicy, mogą obejmować zupełnie inny obszar działalności.

Stosowanym działaniem przez 71% badanych przedsiębiorstw było również wdrożenie i przestrzeganie kodeksu etyki (postępowania) lub programów etycznych, niemniej określono je jako mniej ważne w porównaniu do wcześniej prezentowanych. W niektórych organizacjach kodeks etyczny w wersji drukowanej otrzymywał każdy pracownik w momencie zatrudnienia, w innych zapisywany był w regulaminie organizacyjnym, przy czym często były to jedyne działania związane z wdrażaniem zasad postępowania etycznego. Zwracali na to uwagę respondenci, którzy wskazywali na brak monitorowania efektów wdrożenia i jego przestrzegania np. poprzez audyt etyczny czy jakościowe analizy w ramach kontrolingu, co może wyjaśniać niższą ważność całego działania w ograniczaniu ryzyka nadużyć pracowniczych w stosunku do pozostałych rozwiązań. Co ważne, badani wymieniali również przeprowadzanie wewnętrznych dyskusji wśród pracowników na temat etyki i okresowe szkolenia z tego zakresu.

Jeszcze niżej oceniono znaczenie stosowania systemu kontroli wewnętrznej lub zarządzania ryzykiem, pomimo iż działanie to wykorzystywało 71% badanych przedsiębiorstw. Niemniej nie było ono właściwie stosowane, stąd 41% podmiotów je wykorzystujących ich znaczenie określiło jako małe lub bardzo małe. Równocześnie dla 36% stosujących system kontroli wewnętrznej lub zarządzania ryzykiem, działanie to niosło istotne znaczenie w kontekście ograniczania ryzyka nadużyć pracowniczych, a jako przykład działań wskazywano na przeprowadzanie dla wszystkich procesów w organizacji regularnej aktualizacji i oceny ryzyka czy też sprawne i niezależne działanie komórki kontroli wewnętrznej lub kontrolingowej, jeśli w ramach ich obowiązków zaliczano analizę i ocenę ryzyka. Ułatwieniem

stosowania systemu kontroli wewnętrznej lub zarządzania ryzykiem było także sformalizowanie procedur procesów występujących w organizacji, ale i stosowanie systemu CRM generującego dane do dalszych analiz, zwłaszcza kontrolingowych.

65% badanych wskazało, że w ich organizacjach były przeprowadzane okresowe przeglądy i aktualizacja ryzyka, które dla 50% z nich miało ważne znaczenie. Warto podkreślić, że tylko jeden z badanych podmiotów przeprowadzał okresowy przegląd i ocenę ryzyka, a nie stosował systemu zarządzania ryzykiem lub kontroli wewnętrznej. W ramach przykładów działań zaznaczano, że taki przegląd ryzyka dokonywany był w odniesieniu do kadr oraz bezpieczeństwa danych i zasobów informatycznych. Rozwiązania te mogą być wspierane testami penetracyjnymi (tzw. pentestami) i audytami bezpieczeństwa IT, które wykrywają luki w zabezpieczeniach danych. Podkreślenia wymaga, iż działaniem ukierunkowanym na bezpieczeństwo danych są również audyty Krajowych Ram Interoperacyjności skierowane do podmiotów publicznych i realizujących zadania publiczne (Kajnath, 2021)<sup>19</sup>, te jednak nie zostały wymienione przez respondentów.

Natomiast w odniesieniu do kolejnego działania zapobiegającego (i jednocześnie wykrywającego), jakim jest informowanie kierownictwa przedsiębiorstwa lub podmiotów zewnętrznych o nieprawidłowościach (ang. *whistleblowing*) należy zaznaczyć, że taką możliwość oferowało 65% badanych podmiotów. Jej znaczenie w walce z nadużyciami pracowniczymi określano jednak na umiarkowanym poziomie. Do wykorzystywanych form zgłaszania nadużyć przez badanych zaliczano:

- ogólnodostępną skrzynkę w siedzibie organizacji,
- kontakt telefoniczny,
- kontakt mailowy,
- formularz na platformie internetowej,
- ankiety (antymobbingowe, badające kondycję psychiczną pracowników),
- bezpośredni kontakt (brak pełnego zachowania anonimowości dla osoby zgłaszającej – sygnalisty).

---

<sup>19</sup> Również organizacje o innym przedmiocie działalności mogą być objęte obowiązkiem przestrzegania przepisów w zakresie bezpieczeństwa informacji, które wynikają np. z rozporządzenia o ochronie danych osobowych (RODO), Ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Ustawy o ochronie informacji niejawnych.



Warto podkreślić, że przyjmującymi zgłoszenia o nadużyciach pracowniczych były nie tylko osoby zajmujące najwyższe stanowiska w strukturze organizacyjnej (np. dyrektorzy), pracownicy komórek ds. kontroli wewnętrznej, ale także specjalnie powołane komisje (np. antymobbingowe) czy zewnętrzne podmioty (w ramach usługi zleconej, jednocześnie wskazano, że pełne dane kontaktowe do zleceniobiorcy pracownicy otrzymywali na wewnętrznej stronie internetowej przedsiębiorstwa).

W odniesieniu do zgłaszania nadużyć przez sygnalistów, warto zaznaczyć, że wśród polskich podmiotów rynkowych zainteresowanie whistleblowingiem jest stosunkowo niskie, głównie ze względu na brak odpowiedniej kultury organizacyjnej, na którą wpływają czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Istotną barierą we wdrażaniu whistleblowingu w strukturach organizacyjnych są zarówno aspekty etyczno-socjologiczne, jak i niski poziom zaufania potencjalnych sygnalistów wobec ich bezpieczeństwa osobistego. Dlatego też to narzędzie nie jest zbyt popularne ze względu na brak zabezpieczeń w ramach krajowego prawa, a także regulaminów wewnętrznych podmiotów z niego korzystających (Skoczylas-Tworek, 2020, s. 96)<sup>20</sup>. Podkreśla to częściowo badanie EY przeprowadzone w 2020 r., z którego wynika, że 42% pracowników niższego szczebla obawia się poniesienia negatywnych konsekwencji związanych ze zgłoszeniem nadużycia. Dla porównania wśród wyższych kadr kierowniczych tylko 30% pracowników posiadało takie obawy (EY, 2020, s. 10).

Jako inne działania, na które zwrócili uwagę respondenci, a posiadające znaczenie w zapobieganiu ryzyku nadużyć pracowniczych było stosowanie wewnętrznego protokołowania powierzonych pracownikom (technicznym) przedmiotów majątku (sprzętu, urządzeń) i ich porównywanie ze stanem rzeczywistym, co można uznać za kolejny przykład narzędzia kontrolingu. Natomiast po wykryciu nadużycia wskazywano również na natychmiastowe zwolnienie pracownika, który dopuścił się nieetycznego czynu. Pomimo iż

---

<sup>20</sup> A. Skoczylas-Tworek (2020, s. 100-102) przeprowadziła badania wśród 30 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 2017-2019, które wykorzystywały narzędzia do sygnalizowania nieprawidłowości. Wśród nich 61% wdrożyło narzędzie do sygnalizowania nieprawidłowości w postaci zorganizowanego systemu (zbiór procedur i zasad związanych z obsługą tego narzędzia), a 39% jako funkcja (krótki opis wskazujący na możliwość zgłaszania naruszeń przez wybrany kanał lub kilka kanałów). Jednocześnie tylko 39% podmiotów wdrożyło procedury mające na celu ochronę sygnalistów lub osób zgłaszających nieprawidłowości. Jednocześnie z wyników badań wynikało, że whistleblowing nie jest skutecznym narzędziem dla polskich graczy rynkowych do ograniczania ryzyka nadużyć ze względu na swoją niską skuteczność, głównie ze względu na niezapewnienie ochrony sygnalistom.

działanie to dotyczy już wykrytego nadużycia, to może mieć także znaczenie w zapobieganiu pojawiania się kolejnych.

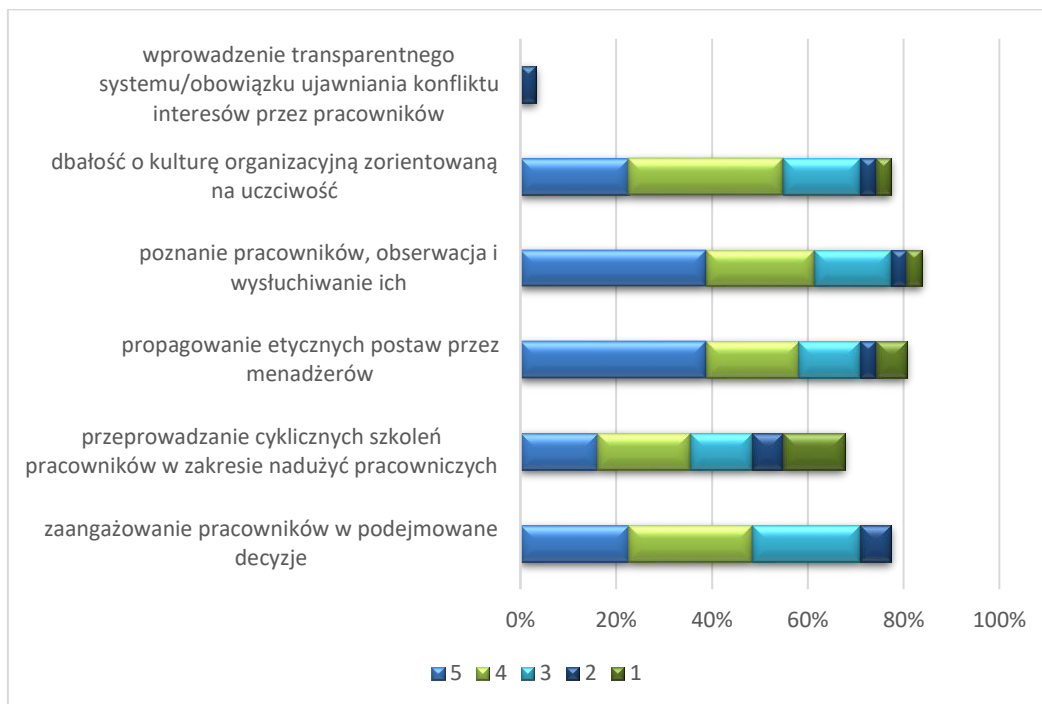
Uwzględniając powyższe wskazania, należy zaznaczyć, że nie wszystkie wymienione rozwiązania dotyczyły rozwiązań kontrolingowych, równocześnie wspierały one kontroling. Na podstawie analizy pozyskanych od respondentów danych, zważywszy na uporządkowaną w rozdziale 3 listę narzędzi kontrolingowych, wyróżniono spośród nich narzędzia kontrolingowe, które celowo pogrupowano na zakresy uwzględniające ich obszar. Zatem do wymienianych przez respondentów narzędzi kontroingu zapobiegających ryzyku nadużyć pracowniczych można zaliczyć:

- w zakresie efektów pracy i wyników:
  - wskaźnikową analizę efektywności pracowników pozwalającą na weryfikację tendencji, odchyłeń i porównań między pracownikami na podobnych stanowiskach pracy;
  - portfolio personalne umożliwiające identyfikację i ocenę ryzyka kadrowego;
  - analizę przepływów środków pieniężnych ze szczegółowym uwzględnieniem przepływów z działalności operacyjnej;
- w zakresie majątku i kosztów:
  - wskaźnikową analizę kosztów (wydatków) pozwalającą na wychwycenie nawet drobnych nieprawidłowości (przy założeniu wysokiej jakości danych w systemie);
  - analizę odchyłeń pomiędzy budżetami różnych obszarów (produkcyjnym, wynagrodzeń, sprzedaży) zaplanowanymi a wykonanymi wraz z ustaleniem istotności odchyłeń, ich przyczyn i podjęciu decyzji o działaniach korygujących;
- w zakresie przepływu informacji:
  - kwestionariusz ocen pracowniczych umożliwiający identyfikację niekorzystnych tendencji w odniesieniu do pracowników i sytuacji przedsiębiorstwa oraz związanych z nimi zagrożeń dla realizacji przyszłych zadań;
  - planowanie wraz z analizą wykonania (głównie w zakresie podstawowej działalności operacyjnej) i raportowanie stopnia ich wykonania pozwalające na szybsze i trafne podejmowanie decyzji dotyczących przyszłych działań.

Wykorzystanie powyższych narzędzi oraz wspomnianych wcześniej działań nie było jedynymi w zapobieganiu ryzyku nadużyć pracowniczych przez badane organizacje.

Do działań zapobiegających można zaliczyć te o charakterze miękkim. Rodzaje stosowanych tego typu działań wraz z oceną ich znaczenia dokonaną przez respondentów zawarto na wykresie nr 17 (sekcja 1, pytanie 2).

**Wykres 17. Podejmowane działania o charakterze miękkim zapobiegające ryzyku nadużyć pracowniczych - dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej stosowanym przez badane podmioty działaniem i zarazem ocenianym jako ważne w kontekście zapobiegania ryzyku nadużyć pracowniczych (73% stosujących wskazało to działanie jako bardzo istotne i istotne), było poznanie pracowników, ich obserwacja i wysłuchiwanie. Jako przykład takich działań respondenci najczęściej wskazywali organizowanie imprez integracyjnych, spotkań świątecznych, a także towarzyskich poza organizacją, które wzmacniały więzi między pracownikami. Respondenci podkreślali również, że w związku z ograniczeniami pandemii COVID-19 i pracą zdalną lub hybrydową, ten aspekt walki z nadużyciami był trudniejszy do realizacji. Część organizacji, kontynuując przeprowadzanie okresowych rozmów z pracownikami w okresie pandemii zwiększyła ich częstotliwość, ograniczając przy tym kontakty bezpośrednie. Za ważne w tym zakresie uznano

także badanie opinii pracowników dotyczące poziomu identyfikacji z przedsiębiorstwem, a z drugiej strony weryfikacja, czy w ocenie pracowników podejmowane są działania mające na celu utożsamianie się ich z organizacją.

Badani respondenci wskazywali również na stosowanie w ich organizacjach propagowania etycznych postaw wśród menedżerów (81% badanych) oraz dbałości o kulturę organizacyjną zorientowaną na uczciwość (77% badanych), przy czym pierwsze ze wskazanych działań posiadało nieco wyższą ocenę istotności w porównaniu do drugiego. Do kluczowych aspektów narzucania tonu z góry zaliczano:

- szczerze rozmowy z pracownikami,
- dokonywanie obiektywnych i sprawiedliwych ocen postaw pracowników i efektów ich pracy, a nie samej osoby.

W tym celu w wybranych podmiotach przeprowadzono szkolenia dla przełożonych z zakresu zarządzania pracownikami, w tym dotyczące sposobów prowadzenia rozmów, kontroli i oceniania pracowników.

Z kolei wśród działań wspierających kulturę uczciwości wymieniano brak akceptacji załatwiania spraw prywatnych przy użyciu sprzętu służbowego, w tym blokowanie dostępu do wybranych stron internetowych i rzetelne oraz sumienne wykorzystanie czasu pracy. Podkreślano także znaczenie oparcia kultury organizacyjnej na efektach pracy, a nie wyłącznie samym czasie pracy (w zakresie stanowisk, w których możliwe było wyszczególnienie konkretnego efektu pracy), przy czym często szeroko rozumiana dbałość o kulturę zależna była od grup pracowników. Ważną rolę w tym zakresie odgrywała również otwarta, bezpośrednia komunikacja.

W 77% badanych organizacji (z czego 63% oceniło to działanie jako bardzo istotne i istotne) angażowano pracowników w podejmowanie decyzji, zwłaszcza dotyczących ich stanowiska pracy i zakresu obowiązków. W ramach tego rozwiązania przedsiębiorstwa organizowały cykliczne, aktywne spotkania dotyczące obszaru, w którym pracownicy byli zatrudnieni (np. produkcji) i na których podejmowane były wspólne decyzje w zakresie organizacji i przebiegu pracy. Na wybranych stanowiskach pracownicy w badanych podmiotach posiadali także swobodę w zakresie podejmowanych decyzji, a sam sposób organizacji pracy wychodził od pracowników a nie od pracodawcy, przy czym działanie to nie jest możliwe do wprowadzenia na każdym stanowisku pracy.

Najmniej powszechnym działaniem, które stosowało 68% badanych, było przeprowadzanie cyklicznych szkoleń pracowników w zakresie nadużyć, jednocześnie jego znaczenie w porównaniu do pozostałych rozwiązań o miękkim charakterze posiadało najniższe znaczenie w ograniczaniu ryzyka nadużyć pracowniczych. W badanych przedsiębiorstwach przeprowadzono szkolenia w zakresie:

- korupcji,
- zapobiegania działaniom niepożądanym,
- etyki.

Podkreślano, że organizacja cyklicznych szkoleń stacjonarnych bądź na platformach e-learningowych zwiększa świadomość wśród pracowników, która powinna przełożyć się na mniejsze ryzyko występowania nieetycznych zachowań pracowników.

W przeprowadzonych rozmowach respondenci wskazali także na działania niekwalifikowane do wcześniej omawianych, wśród których wymienili wprowadzenie transparentnego systemu (obowiązku) ujawniania konfliktu interesów przez pracowników. Jak pokazały również dane sądowe, stosowanie umów o zakazie konkurencji nie zawsze jest wystarczającym środkiem zapobiegającym nadużyciom tego rodzaju. Niemniej cała grupa wspomnianych rozwiązań może stanowić wsparcie dla działań i bezpośrednich narzędzi kontrolingu.

Respondentów poproszono także o wskazanie działań (ogólnych i ściśle związanych z kontrolingiem i jego narzędziami) zapobiegających ryzyku nadużyć pracowniczych, które nie były na moment badania stosowane przez organizacje, a zdaniem badanych, pomogłyby w ograniczaniu tego ryzyka (sekcja 1, pytanie 3). Podobnie, jak przy wskazywaniu działań wykrywających czy zapobiegających stosowanych, tak i tutaj podzielono je na kategorie, których dotyczyły, i tak wyszczególniono:

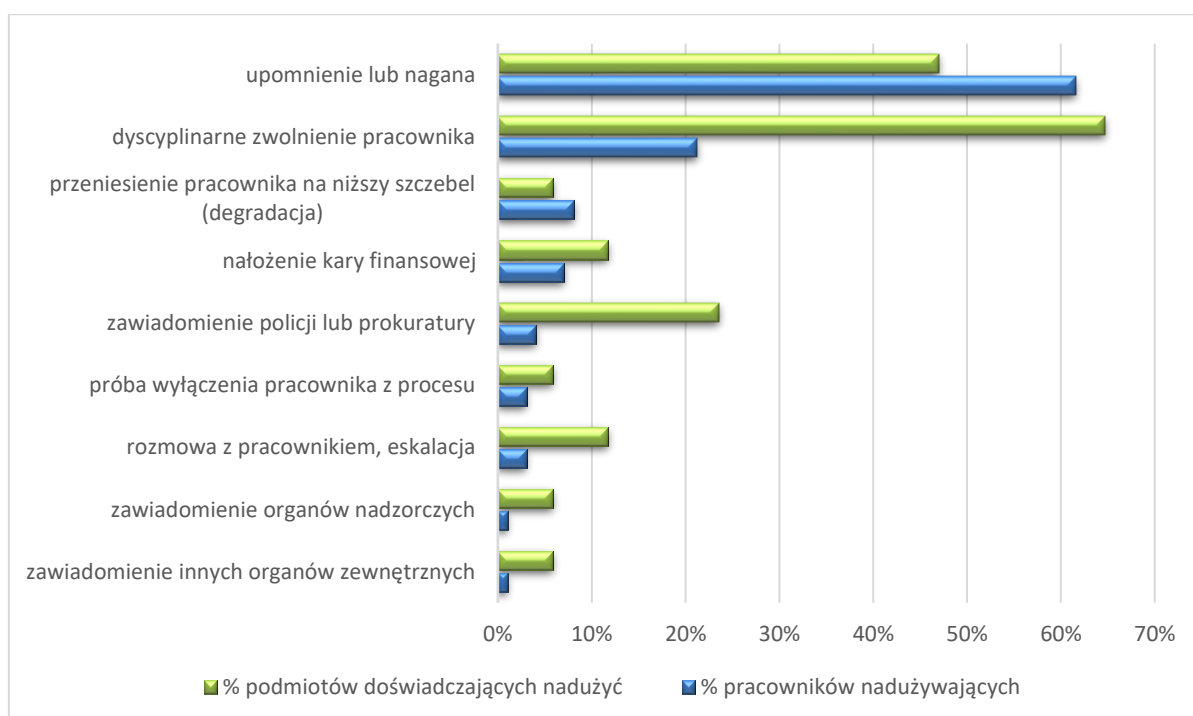
- w zakresie efektów pracy i wyników:
  - analizy pracowników, ich efektywności, rzetelności i terminowości wykonywanych zadań dokonywaną przez kontrolerów, audytorów wewnętrznych i zewnętrznych;
  - bieżące monitorowanie zadań i wykonywania poleceń;
- w zakresie majątku i kosztów:

- analizy działań pracowników pod kątem możliwości wykorzystywania sprzętu służbowego do celów prywatnych (jako przykład podano zamontowanie nadajników GPS w samochodach służbowych i ich monitorowanie, utworzenie prostych systemów zabezpieczeń umożliwiających weryfikację pracy na komputerach, serwerach i sieciach roboczych);
- w zakresie przepływu informacji:
  - przeprowadzanie cyklicznych szkoleń pracowników szeregowych i kierowników oraz rozmów w zakresie ryzyka nadużyć pracowniczych;
  - przeprowadzanie okresowych i niezapowiedzianych kontroli wewnętrznych celem podniesienia świadomości pracowników o istnieniu mechanizmów kontrolnych w organizacji;
- w zakresie procedur i procesów:
  - szczegółowe analizy procesów pod kątem oceny ryzyka w zakresie wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa;
  - dokonanie i cykliczne aktualizowanie kategoryzacji ryzyk oraz przypisanie do nich czynności kontroli wewnętrznej, które ograniczą ryzyko nadużyć pracowniczych;
  - stworzenie katalogu nadużyć pracowniczych i procedur, które byłyby wdrażane w przypadku wykrycia nadużycia wraz z określeniem konsekwencji dla dokonującego nadużycia i przeszkoleniem z tego zakresu pracowników;
  - prowadzenie działań kontrolnych zarówno w odniesieniu do pracowników z dłuższym stażem pracy, jak i nowo zatrudnionych;
- stanowisko pracy:
  - okresowe audyty o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym weryfikujące stosowanie zasad etycznych na poszczególnych stanowiskach pracy;
  - zaangażowanie pracowników na różnych stanowiskach pracy oraz innych interesariuszy (klientów, kontrahentów) do dbania o dobry wizerunek organizacji wraz z propagowaniem etycznych postaw;
  - stworzenie systemu wynagrodzeń obejmującego wszystkie stanowiska pracy, który będzie postrzegany przez pracowników jako uczciwy i adekwatny do poziomu wykonywanych obowiązków i odpowiedzialności.

Warto także zaznaczyć, że nieliczne organizacje nie podejmowały działań zapobiegających ryzyku nadużyć pracowniczych wynikających m.in. z zaufania do pracowników, ograniczonych środków finansowych, które mogłyby na ten cel przeznaczyć czy dbałości o atmosferę pracy.

Omawiając działania ograniczające ryzyko nadużyć pracowniczych, warto zwrócić uwagę na działania podejmowane przez badane podmioty w odniesieniu do pracowników dokonujących nadużyć, które, w przypadku wysokich negatywnych skutków dla pracownika, mogą stanowić działania zapobiegające wobec pozostałych zatrudnionych (sekcja 2, pytanie 5). Szczegółowe kształtowanie się odpowiedzi respondentów zestawiono na wykresie nr 18.

**Wykres 18. Kroki podjęte w stosunku do pracowników dokonujących nadużyć – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej pracownicy, którzy dokonali nadużycia, otrzymywali upomnienia lub nagany wpisywane do akt osobowych (zwłaszcza w odniesieniu do nadużyć o niskich skutkach dla przedsiębiorstwa<sup>21</sup> – 62% pracowników dokonujących nadużyć). Równocześnie najwięcej

<sup>21</sup> Zdarzały się jednak przypadki, że pracownicy, pomimo dokonania nadużycia o znaczących skutkach finansowych dla przedsiębiorstwa otrzymywali wyłącznie kary lub nagany wraz z przeniesieniem na zbliżone stanowisko w innym oddziale organizacji. Wymienianymi przyczynami był „sentyment do pracownika po wieloletniej współpracy” oraz brak realnej szansy naprawienia szkody w przypadku zwolnienia pracownika.

podmiotów (65%) korzystało z dyscyplinarnych zwolnień pracowników, które w niektórych przypadkach wiązały się również z nakładaniem kar finansowych (wykorzystywanych przez 12% podmiotów doświadczających nadużyć) czy zawiadaniem policji lub prokuratury o wystąpieniu nadużycia i próby naprawienia poniesionych szkód. Jedna organizacja dokonywała degradacji swoich pracowników na niższe szczeble w strukturze organizacyjnej, a inna próbowała wyłączyć pracownika z danego procesu. Nieznaczny odsetek nadużyć pracowniczych został zgłoszony do organów nadzorczych lub innych organów zewnętrznych (np. ZUSu w celu przeprowadzenia kontroli zewnętrznej i pełnego wykrycia skutków nadużycia). Badane przedsiębiorstwa przeprowadzały także rozmowy z pracownikami i eskalowały dokonane nadużycia celem ograniczania tego ryzyka w przyszłości.

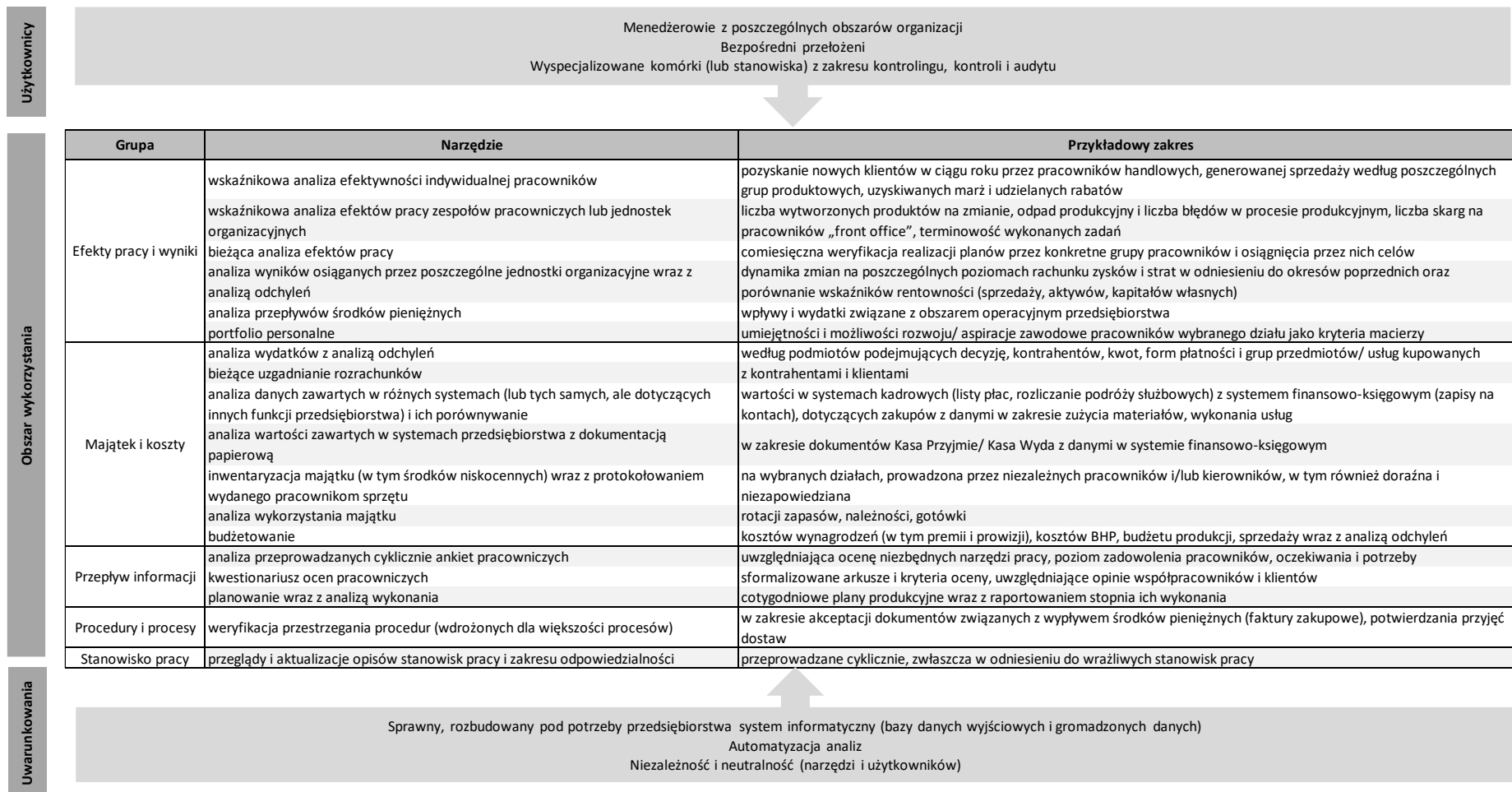
Pomimo iż opisane działania dotyczą już wykrytych nadużyć, w wyniku których organizacje zostały dotknięte negatywnymi skutkami o różnej sile wpływu, to nadal sposób postępowania z pracownikami realizującymi nadużycia powinien stanowić działanie odstrasżające pozostałych pracowników przed nieetycznymi czynami. Co więcej, sposób ten w zależności od rodzaju nadużycia czy skali potencjalnych strat, powinien być zawarty w całościowym zarządzaniu ryzykiem nadużyć pracowniczych.

Podsumowując rozważania, na podstawie poczynionych analiz uporządkowano wymieniane przez respondentów narzędzia kontrolingu zorientowane na pracowników i służące ograniczaniu ryzyka nadużyć pracowniczych. Zestawienie zawiera zarówno narzędzia stosowane, wdrożone po wykryciu nadużycia, jak i również niewykorzystywane (świadomie lub w powodu innych ograniczeń), jednocześnie mogą one zostać wykorzystane jako wsparcie zarządzania omawianym ryzykiem.

---

Dopiero dokonanie kolejnego nadużycia przez pracownika tego samego rodzaju skutkowało zwolnieniem dyscyplinarnym i skierowaniem sprawy na drogę sądową.





**Rysunek 9. Narzędzia kontrolingu wspomagające zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych**

Źródło: Opracowanie własne.

Uzupełniając katalog narzędzi, warto zaznaczyć, że nie należy zapominać o innych narzędziach rozpoznanych w literaturze przedmiotu, które mogą być równie ważne w wykrywaniu nadużyć, jak i zapobieganiu ryzyku ich występowania. Pomimo iż wybór rozwiązań zapobiegających i wykrywających może mieć charakter swobodny ze względu też na uniwersalność narzędzi, to często zależeć on będzie od branży i rodzaju posiadanych zasobów, w tym aktywów<sup>22</sup>.

Uporządkowany katalog narzędzi spełnia główny cel pracy. Natomiast w toku prowadzonych badań pozyskano również informacje pozwalające na wskazanie dobrych praktyk ich stosowania, które omówiono w kolejnej części.

### **5.3. Dobre praktyki kontrolingu w zarządzaniu ryzykiem nadużyć pracowniczych**

Przeprowadzone badania w zakresie analizy raportów dotyczących nadużyć, wybranych akt spraw sądowych, a także wykorzystany sondaż diagnostyczny w organizacjach, pozwoliły na zobrazowanie realnego ryzyka, jakimi są nadużycia pracownicze. Występują one w wielu organizacjach niezależnie od ich wewnętrznego uporządkowania, jednak za szczególnie wartościowe należy uznać poznanie zmian dokonanych przez przedsiębiorstwa po wykryciu (zaistnieniu nadużyć) lub standardów uznawanych za skuteczne, wśród tych, w których do nadużyć w ostatnim (badanym) okresie nie dochodziło. Na podstawie tych odpowiedzi (choć również na podstawie wypowiedzi czy komentarzy, które nie zawsze mieściły się w ustrukturyzowanych ramach sondażu) oraz wcześniejszych etapów badania, wyszczególniono i uporządkowano dobre praktyki – rekomendacje, których stosowanie pozwala na ograniczenie ryzyka nadużyć pracowniczych.

W ramach dobrych praktyk (na co zwracano uwagę także we wcześniejszych częściach pracy) nie można wyróżnić najskuteczniejszych działań zapobiegających, wykrywających czy najważniejszych obszarów, które powinny podlegać ochronie. Ich wybór zależy od zbyt wielu uwarunkowań zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Oczywiście ograniczanie okazji do dokonania nadużyć pracowniczych poprzez wdrażanie odpowiednich działań (narzędzi, procedur, mechanizmów kontrolnych) uważane jest za jedno z głównych elementów

---

<sup>22</sup> Jako przykład można wskazać wypowiedź jednego z respondentów, w organizacji którego wykryto nadużycie pracownicze polegające na kradzieży zapasów (leków), co niosło ze sobą nie tylko bezpośrednie skutki finansowe, ale przede wszystkim wiązało się z utratą kontroli nad niebezpiecznymi substancjami.

zarządzania ryzykiem nadużyć<sup>23</sup>, na które wpływ posiada przedsiębiorstwo, to jednak sposób ich wdrażania odgrywa równie ważną rolę.

Wspomniany sposób wdrażania wpływa na skuteczność wybranych narzędzi i samą reakcję pracowników (zarówno potencjalnie mogących dokonać nadużyć, jak i pozostałych).

W ramach dobrych praktyk wdrażania rozwiązań za kluczowe uznawano:

1. Zapewnienie pozytywnego nastawienia pracowników do kontroli:
  - badanie relacji między działaniami kontrolnymi (i brakiem zrealizowania się ryzyka nadużyć) a atmosferą w miejscu pracy,
  - angażowanie pracowników w celu poczucia współodpowiedzialności, ale także uwzględnienia ich punktu widzenia i rozwiania wszelkich niejasności,
  - łączenie rozwiązań twardych z miękkimi (psychologicznymi),
  - świadome wyznaczanie (bezzstronnych) osób realizujących część działań kontrolnych.
2. Budowanie świadomości pracowników co do zagrożeń:
  - komunikowanie o podejmowanych działaniach zarówno w kontekście zapobiegania nadużyciom, „odstraszania” od ich dokonania, jak i jako działanie łagodzące skutki zrealizowania się ryzyka nadużycia,
  - tłumaczenie zasadności i weryfikacja rozumienia wdrażanych narzędzi,
  - informowanie o najczęstszych schematach nadużyć.
3. Świadomy dobór zakresu i narzędzi:
  - poszerzanie katalogu zagrożeń o nieświadome działanie pracowników,
  - „niwelowanie świętości”,
  - identyfikacja stanowisk „wysoko wrażliwych”,
  - realizacja działań niezapowiedzianych, wyrywkowych,
  - zwracanie uwagi na „drobne” sygnały ostrzegawcze,
  - podejmowanie kontroli krzyżowych (weryfikacji tych samych informacji z różnych źródeł danych lub z różnych poziomów danych).

---

<sup>23</sup> Jednocześnie, poza standardami zarządzania ryzykiem, narzędzia, procedury czy działania są także ważnym elementem „Standardów rekomendowanych dla systemu zarządzania zgodnością w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz systemu ochrony sygnalistów opracowanych” przez Giełdę Papierów Wartościowych (por. GPW, 2018).

Zaskakująco, podkreślano właśnie aspekt zachowania dobrej atmosfery, również przy wykorzystywaniu „bezosobowych” narzędzi kontrolingu. Z podobnych powodów zalecano korzystanie z bezstronnych audytorów zewnętrznych, co zapewnia brak „uproszczeń w myśleniu” i pozwala na szczegółowe poznanie badanego obszaru.

W ramach informowania i tłumaczenia zasadności wyróżniono także grupę rozwoju pracowników. Podczas procesu wdrażania narzędzi (związanych ze świadomością pracowników), wskazano na konieczność rozszerzenia katalogu potencjalnych nadużyć. Podkreślono, iż nadużycie nie musi wiązać się z korzyścią pracownika. Czasami będą to błędy, które pracownik chce ukryć lub zwykłe uproszczenie własnej pracy, mogące wiązać się jednak z negatywnymi konsekwencjami dla przedsiębiorstwa. Dlatego też zaleca się wliczanie tego typu błędów, czy też „nieuważności” jako nadużyć pracowniczych, w ograniczaniu których pomagają działania kontrolne, nie tylko te o charakterze stałym, ale również wyrwykowym i dokonywanym w sposób niezapowiedziany.

Za ważną rekomendację uznano kolejną, określoną jako „niwelowanie świętości”. Zarówno w opiniach respondentów, jak i badanych aktach sądowych, podkreślano dokonywanie nadużyć przez pracowników, po których „nigdy się tego nie spodziewano”, często wieloletnich i obdarzonych zaufaniem, w związku z czym nie przywiązywano dużej wagi do kontroli wykonywania przez nich obowiązków i podejmowanych przez nich działań. Zasadna zatem zdaje się być rekomendacja, w ramach której pracownikom należy ufać (w celu dbania o atmosferę w miejscu pracy), ale równocześnie realizacja wykonywanych przez nich obowiązków powinna być poddawana różnym działaniom kontrolnym, na równi z pozostałymi pracownikami, nawet w przypadku, gdy dotyczy to menedżerów najwyższych szczebli.

Obok „niwelowania świętości” (paradoksalnie) pojawiało się także wskazanie dotyczące identyfikacji stanowisk wysoko wrażliwych – takich, na których podejmowane są decyzje niosące ze sobą znaczne skutki (głównie finansowe). Dla tak wyszczególnionych stanowisk pracy rekomenduje się rotację stanowisk, polegającą na okresowych zmianach wykonywanych obowiązków przez pracowników, co umożliwi wykrycie niezgodności (wskazywały na to zarówno badania raportów, dokumentów sądowych, jak i przeprowadzony sondaż diagnostyczny). W odniesieniu z kolei do wdrażanych procedur, zaleca się również ujmowanie weryfikacji przeprowadzanej przez pracownika w odniesieniu do decyzji, jakie zostały podjęte przez innego (poprzedniego) pracownika.

Podobnie pozornie sprzeczne podejście do kontroli wskazano, zachęcając do realizacji działań niezapowiedzianych i wyrywkowych, a jednocześnie jako ważną technikę wykrywania nadużyć uznawano analizę tzw. czerwonych flag – sygnałów ostrzegawczych, które mogą świadczyć o wystąpieniu nadużycia w przedsiębiorstwie (np. brakujące dokumenty, nagły wzrost błędnych reklamacji, rozbitcie transakcji w systemie na kilka części, wysokie zakupy od dostawcy, z którym przez kilka lat nie współpracowano lub od nowego dostawcy, brak pełnej nazwy kontrahenta lub klienta na fakturze). Za czerwoną flagę można uznać także mocne uzależnienie uzyskiwanych premii pracowników z osiąganymi wynikami i rentownością przedsiębiorstwa, dlatego też (paradoksalnie) warto badać sukcesy pracowników (np. zwiększona sprzedaż może dotyczyć nierzetelnego kontrahenta współpracującego z pracownikiem – co też można uznać za wspomniane „niwelowanie świętości”).

Równocześnie decyzja o wyborze danego działania czy narzędzia powinna zostać poprzedzona identyfikacją majątku (materialnego i niematerialnego), który może stać się przedmiotem nadużyć ze strony pracowników, w tym także w podziale na kategorie nadużyć. Za ważne wskazywano przeprowadzanie oceny wpływu nadużycia na przedsiębiorstwo (nawet o charakterze subiektywnym czy opisowym – np. poprzez ocenę wpływu na wynik krótko- lub długoterminowy, trwałą utratę wartości, zagrożenie niewypłacalnością). Obok wyboru narzędzi zalecano także cykliczną aktualizację ryzyk oraz okresowy przegląd rozwiązań wykrywających i zapobiegających ryzyku nadużyć pracowniczych. Jednocześnie zauważano rzadkie, ale również nieświadome zarządzanie ryzykiem nadużyć przez menedżerów.

Po wdrożeniu najważniejsza rekomendacja związana jest natomiast ze zgłaszanymi obawami menedżerów: należy podejmować systematyczną ocenę, czy wdrażane rozwiązania są przydatne, a ich realizacja nie skutkuje jedynie wypełnianiem dokumentacji. Za przykład chybionych działań podano zbyt wiele szczebli akceptacji dokumentów, co wpływa na „rozmycie odpowiedzialności”. Odnosi się to też do kwestii konsekwencji wobec pracowników dokonujących nadużyć – ich wyciągnięcie będzie możliwe przy jasnym podziale obowiązków.

Ze wskazanej aplikacyjności (realności, praktyczności) wdrażania szeroko pojętych rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych wynika własna propozycja autorki dotycząca sposobu doboru poszczególnych rozwiązań wykrywających i zapobiegających nadużyciom pracowniczym.

Propozycja obejmuje ocenę narzędzia, którą przedstawiono za pomocą zależności między:

1. kosztem wdrożenia i funkcjonowania (finansowym, organizacyjnym, społecznym),
2. skutecznością w wykryciu/ zapobieganiu,
3. skalą zagrożenia dla przedsiębiorstwa uwzględniającą stopień prawdopodobieństwa zrealizowania się ryzyka.

Powyższe zależności można przedstawić w formie algorytmu, pozwalającego na ocenę opłacalności wykorzystania danego narzędzia, którego wzór określono jako:

$$\frac{K}{R \times i}$$

Szczegółowe wyjaśnienie zmiennych i przykład stosowania, ukazano w tabeli nr 23.

**Tabela 23. Wzór na ocenę narzędzia ograniczającego ryzyko nadużyć pracowniczych**

Ocena narzędzia	Oznaczenie	Wartość zmiennej	Przykład		
Zmienna	zmiennej	max. 100	A	B	C
skala zagrożenia z prawdopodobieństwem wystąpienia w ciągu roku	R	liczbowa, wyższa wartość = wyżej oceniane zagrożenie	100	100	100
koszt funkcjonowania w ciągu roku	K	liczbowa, wyższa wartość = wyższy koszt	10	10	100
prawdopodobieństwo uniknięcia/niwelacji	i	procentowa, wyższa wartość = wyższa skuteczność	50%	10%	50%
<b>Ocena końcowa</b>	$\frac{K}{R \times i}$	<b>im bliższe 0, tym bardziej opłacalne; 1 – zrównanie korzyści z kosztami, 2 – wdrożenie nieopłacalne</b>	<b>0,2</b>	<b>1,0</b>	<b>2,0</b>

Źródło: Opracowanie własne.

Występująca we wzorze skala zagrożenia oceniona wartościowo odnosi się do pomiaru ryzyka i stanowi podstawę do oceny wdrażanych narzędzi. Oczywiście samo wyznaczenie zagrożenia związane jest z oszacowaniem potencjalnych konsekwencji oraz prawdopodobieństwa ich zaistnienia. Jednak ważną zmienną pozwalającą oszacować efektywność ponoszonych na przeciwdziałanie zagrożeniom kosztów, jest uwzględnienie prawdopodobieństwa uniknięcia owych ryzyk – co uwzględniono jako zmienną wpływającą na wartość tych korzyści.

Natomiast koszt wdrażanych rozwiązań, poza samym wydatkiem związanym z opracowaniem działania czy potencjalnymi zmianami w organizacji, powinien także uwzględnić koszt czasu pracowników poświęconego na przygotowanie do jego obsługi i na samą obsługę, czy też koszt korzystania z zewnętrznych doradców i audytorów. Wdrażanie narzędzia może wiązać się także z kosztami ponoszonymi w związku z przeciwdziałaniem oporowi przeciwko nieznanym rozwiązaniom (zmianom), jak i pogorszeniem atmosfery w miejscu pracy spowodowanej nadmiernymi działaniami kontrolnymi. Pod rozwagę należy wziąć również koszty utraconych możliwości (np. zainwestowanie w rozwój pracowników zamiast w ich kontrolę).

Podsumowując, zgodnie ze wskazaną zależnością, podjęcie decyzji o wyborze i wdrożeniu danego narzędzia powinno zostać poprzedzone analizą jego opłacalności (w tym kosztów). Przedstawione wyniki badania pokazują, że wiele rozwiązań kontrolingowych jest zarówno skutecznych i często przyczynia się pośrednio lub bezpośrednio do wykrycia nadużyć. Jednocześnie możliwość informatyzacji i automatyzacji wielu z nich wpływa na niski koszt – w tym również względnie mały wpływ na zakłócanie procesów pracy.

Odnosząc się do określonych wyżej standardów wdrażania narzędzi wykrywających i przeciwdziałających, warto pamiętać, że równie ważnym aspektem do doboru właściwych narzędzi może być rezygnacja z tych nieskutecznych – choćby w oparciu o wyróżnioną relację.

Tym samym proces rezygnacji ze stosowanego rozwiązania nie powinien być mniej ważny od decyzji o wdrażaniu – także warto dokonać weryfikacji pod kątem zalet i wad tego kroku.

## Zakończenie

Podjmując temat niniejszej pracy, bazowano na przekonaniu, potwierdzonym zarówno na gruncie nauki, jak i praktyki, o potrzebie wskazania narzędzi kontrolingu, które mogą zostać wykorzystane w zarządzaniu ryzykiem nadużyć pracowniczych. Z punktu widzenia teoretycznego dostrzeżono brak publikacji łączących zagadnienie narzędzi kontrolingu i zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych. Samo zagadnienie zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych jest przedmiotem rozważań nielicznych publikacji, a te omawiające kontroling ryzyka czy też integrację zarządzania ryzykiem i kontrolingu posiadają często charakter fragmentaryczny. Jednocześnie praktyka pokazuje, że zjawisko nadużyć pracowniczych jest problemem powszechnym, a przedsiębiorstwa, nawet pomimo świadomości o istnieniu narzędzi kontrolingu, nie zawsze korzystają z nich w celu ograniczenia zrealizowania się tego ryzyka.

Taka ocena rzeczywistości była motywem do rozwiązania problemu – stosowania narzędzi kontrolingu w usprawnianiu zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych i ich znaczenie w ograniczaniu tych nadużyć.

Przedstawiając istotę nadużyć pracowniczych, podkreślono interdyscyplinarność zagadnienia, które odnosi się zarówno do prawa, socjologii, jak i ekonomii i finansów czy nauk o zarządzaniu i jakości. W toku rozważań dokonano aktualizacji jednej z najczęściej przywoływanych definicji (cel 1): uznano, że nadużycia pracownicze to wykorzystanie zajmowanego stanowiska do osiągnięcia osobistej korzyści w drodze świadomego lub niewłaściwego wykorzystania zasobów lub aktywów organizacji, a także do celowego bądź nieumyślnego działania na szkodę organizacji, również bez osiągnięcia korzyści przez pracownika.

Sformułowana definicja pozwoliła na poszerzenie tradycyjnie przywoływanej klasyfikacji nadużyć w formie drzewa nadużyć o nadużycia, które rozpoznano w trakcie prowadzonych badań, a które nie zostały odzwierciedlone w tradycyjnym ujęciu.

Ważnym punktem w charakterystyce ryzyka nadużyć pracowniczych stało się przedstawienie uwarunkowań (cel 1) z uwzględnieniem przyczyn występowania, motywów indywidualnych (i charakterystyki osób), warunków wewnętrznych (w tym organizacyjnych czy związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi) i zewnętrznych (jak np. sytuacje kryzysowe



i trwająca pandemia). Uwarunkowania zostały przedstawione na gruncie różnych teorii: biologicznych, psychologicznych, socjologicznych czy ekonomicznych, ale również uwzględniono liczne rozszerzenia tzw. trójkąta nadużyć. Ważnym punktem w tym zakresie było syntetyczne zestawienie koncepcji i badań przedstawionych w formie tabeli, co stanowi zarówno uporządkowanie, jak i może być ważnym narzędziem poszerzającym wiedzę menedżerów i usprawniającym zarządzanie ryzykiem.

Problem nadużyć pracowniczych został ukazany przez pryzmat zarządzania ryzykiem, bazując na negatywnym podejściu do ryzyka. Przedstawiono definicję i dokonano klasyfikacji ryzyka, podkreślając znaczenie i opisując charakterystykę ryzyka personalnego w przedsiębiorstwie. Przybliżono sam proces zarządzania ryzykiem, w tym jego cel oraz różne podejścia do realizacji. Ważnym efektem było uporządkowanie i zestawienie standardów zintegrowanego zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa.

To stanowiło podstawę do charakterystyki zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych (cel 2). Bezpośrednio problematykę umiejscowiono obok zagadnienia zarządzania ryzykiem personalnym, dokonując później uporządkowania i zestawienie koncepcji oraz metod zarządzania ryzykiem nadużyć. Równocześnie ważnym efektem tej części pracy było przedstawienie w formie graficznej procesu zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych – jako propozycji bazującej na standardzie COSO.

Umiejscowienie problematyki nadużyć w ramach zarządzania ryzykiem stanowiło podstawę do charakterystyki narzędzi ograniczających to ryzyko. Przedstawienie wniosków w tym zakresie poprzedzone było jednak gruntowną analizą problematyki kontrolingu (jako wybranej grupy narzędzi). Podstawą rozważań stało się umiejscowienie problematyki kontrolingu z perspektywy kontroli i nadzoru (cel 2) – te z kolei przedstawiono jako ważne elementy funkcji personalnej. Miało to szczególne znaczenie dla podkreślenia zarówno strategicznego, jak i operacyjnego charakteru problematyki, co potwierdzono, wskazując cele, rodzaje kontroli, charakteryzując jej proces, ale także poszerzając zagadnienia kontroli o kontrolę wewnętrzną, audyt (w tym audyt funkcji personalnej) czy zasady nadzoru korporacyjnego, dobrych praktyk spółek publicznych i raportowania. Następnie ukazano genezę, definicję i funkcje kontrolingu, w tym kontrolingu ukierunkowanego na zasoby ludzkie. Ważnym efektem było przedstawienie znaczenia kontrolingu i jego powiązania

z innymi systemami w procesie podejmowania decyzji – w tym wyróżniono jego znaczenie jako systemu wczesnego ostrzeżenia i istotnego instrumentu w zarządzaniu ryzykiem.

Takie ujęcie pozwoliło na potwierdzenie zasadności połączenia problematyki nadużyć pracowniczych i zarządzania ryzykiem nadużyć z kontrolingiem i jego narzędziami. Jednocześnie charakterystykę samych narzędzi kontrolingu poprzedzono jeszcze przedstawieniem form i rodzajów kontrolingu (cel 2) oraz ukazaniem znaczenia osób realizujących zadania kontrolingowe czy źródeł danych – co ma ważne znaczenie aplikacyjne. Również w celu uporządkowania wiedzy dla praktyki dokonano zestawienia najważniejszych grup narzędzi kontrolingowych (cel 3), które mogą wpływać na zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych. Wyróżniono tutaj grupę narzędzi związanych z obszarem operacyjnym, logistyką, marketingiem i sprzedażą, kadrami oraz finansami. Zaznaczono jednocześnie, że ze względu na interdyscyplinarność zagadnienia nadużyć i roli pracowników, nie można ograniczać się jedynie do rozwiązań z zakresu kontrolingu personalnego – ten stanowić będzie jedynie jeden z obszarów zainteresowania.

Równocześnie mimo wyraźnego i konsekwentnego wykazania, że problematyka nadużyć dokonywanych przez pracowników powinna być umiejscowiona w zarządzaniu ryzykiem (w tym ryzykiem personalnym), a w zarządzaniu ryzykiem wielokrotnie korzysta się z kontrolingu i wielu jego narzędzi, to w literaturze połączenie tej tematyki nie jest powszechne. To skłoniło autorkę do dalszej analizy tematu i przeprowadzenia własnych badań, które miały charakter jakościowy. Poszczególne etapy całego procesu posiadały charakter iteracyjny, co umożliwiło m.in. modyfikację kluczowych pojęć przyjętych w pracy w trakcie prowadzenia badań empirycznych. Jednocześnie w celu zwiększenia wiarygodności i zminimalizowania subiektywności w procesie badawczym wykorzystano triangulację metod badawczych i źródeł danych. Wykorzystano: analizę danych zastanych (raporty o nadużyciach), badanie dokumentów (akt spraw sądowych) i sondaż diagnostyczny (przeprowadzony w organizacjach różnego typu). Pozwoliło to na sformułowanie możliwie szerokich i wielowątkowych wniosków. W ramach zestawienia wykorzystanych metod badawczych stworzono graf łączący je z poszczególnymi obszarami badawczymi.

Do głównych rezultatów badawczych należało przedstawienie kategorii, w których najczęściej dochodziło do nadużyć pracowniczych, a także szczegółowych ich rodzajów (cel 4). Ze względu na ich złożoność, niejednorodność, a nawet wielowątkowość, nie podjęto się

budowy algorytmu, wskazującego na kategorię i rodzaj ryzyka oraz narzędzie, które pozwoliłoby na ograniczenie danego ryzyka. Zakres wykorzystywanych źródeł badawczych pozwolił natomiast na wyróżnienie głównej (występującej najczęściej) kategorii nadużyć pracowniczych, jaką jest sprzeniewierzenie majątku. Podobny wniosek (w zakresie niejednorodności) dotyczył określenia rodzajów nadużyć pracowniczych, udało się jednak wyszczególnić najpopularniejsze rodzaje nadużyć związane z kradzieżą majątku, gotówki, m.in. poprzez zwykłą kradzież, manipulowanie fakturami czy wykorzystywaniem majątku do celów prywatnych; a także nadużycia związane z manipulowaniem sprzedażą (w ramach kategorii korupcji).

Rozpoznanie kategorii i rodzajów nadużyć pozwoliło na wyszczególnienie możliwych skutków (cel 4), wynikających ze zrealizowania się danego ryzyka nadużycia pracowniczego. Przegląd raportów i danych z sondażu diagnostycznego pokazał, że bezpośredni wymiar finansowy nadużyć powinien być ważną motywacją do przeciwdziałania im, jednak podkreślono także, że nadużycia mogą mieć wpływ na sytuację pracowników (atmosferę, motywację), powodować konieczność podejmowania dodatkowego wysiłku organizacyjnego czy wpływać negatywnie na wizerunek przedsiębiorstwa.

W ramach podsumowania zaprezentowano w sposób graficzny zależność między kategoriami, rodzajami, znaczeniem i skalą skutków nadużyć. Dokonano również poszerzenia cech charakteryzujących nadużycia pracownicze, określając takie zmienne, jak grupa pracowników dokonujących nadużyć oraz ich wewnętrzna złożoność. Jako ważną zmienną zarządczą wyróżniono także aspekt czasu – szybkość wykrywania nadużyć, która wpływa na czas trwania danego nadużycia.

Powyższe analizy stały się wsparciem do określenia narzędzi kontrolingu zorientowanych na pracowników służących do wykrywania i zapobiegania nadużyciom pracowniczym, ale także innych rozwiązań zorientowanych na ten sam cel, jakim jest ograniczanie ryzyka nadużyć (cel 5 i 6).

Jak wskazał przeprowadzony sondaż diagnostyczny, pomimo wysokiego odsetka stosowania przez przedsiębiorstwa mechanizmów kontrolnych i audytów (głównie wewnętrznych), nadal nie każda organizacja je wykorzystuje lub wykonuje to w poprawny sposób, pomimo iż znane są ich zalety w ograniczaniu ryzyka nadużyć pracowniczych. Co więcej, za ważne osiągnięcie należy uznać rozpoznanie istnienia świadomości wśród

respondentów o rozwiązaniach ograniczających ryzyko nadużyć, a pomimo tego brak ich wdrażania. Równocześnie doświadczenie nadużyć w badanych organizacjach było wyznacznikiem wdrażanych korekt lub zupełnie nowych rozwiązań dopiero po wykryciu nadużycia (jako jego skutek).

Warte uwagi jest także podkreślenie, że nadużycia pracownicze występowały (zgodnie z sondażem diagnostycznym) również w podmiotach posiadających dział zarządzania ryzykiem lub kontroli wewnętrznej, wdrożony ogólny system zarządzania ryzykiem, posiadających dział kontrolingu, bez względu na wielkość i charakter przeważającej działalności. Jednocześnie w organizacjach, w których wdrożono zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych (głównie o charakterze finansowym czy ryzyka korupcji) nie wykryto nadużycia w ciągu ostatnich 3 lat (wykrywano je jednak wcześniej).

Wskazanie podejmowanych działań przez przedsiębiorstwa pozwoliło na wyodrębnienie i identyfikację katalogu narzędzi ograniczających ryzyko nadużyć pracowniczych. Z przeprowadzonego wywodu wynika, że ów katalog może mieć charakter uniwersalny, ponieważ niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, typu przeważającej działalności, struktury organizacyjnej czy nawet wdrożonego systemu zarządzania ryzykiem, zarówno pewne rodzaje nadużyć, jak i podejmowane rozwiązania przeciwdziałające (wykrywające i zapobiegające) będą podobne, choć ich dobór i wdrożenie będą specyficzne dla organizacji. Przedstawiając narzędzia i działania ograniczające ryzyko nadużyć pracowniczych, połączono je w grupy, których dotyczyły, tj. efekty pracy i wyniki, majątek i koszty, przepływ informacji, procedury i procesy, stanowisko pracy.

Obok wskazania katalogu narzędzi do efektów praktycznych pracy zalicza się także wyszczególnienie dobrych praktyk stosowania tych narzędzi i wynikających z kontrolingu dla usprawnienia zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych (cel 7). Jednocześnie w tym miejscu należy podkreślić, że owe usprawnianie dotyczy aspektów wykrywania i zapobiegania nadużyciom pracowniczym, będącymi elementami procesu zarządzania tym ryzykiem. W tej części wyodrębniono rekomendacje w zakresie sposobu wdrażania (implementacji) poszczególnych narzędzi i rozwiązań systemowych, w szczególności skierowanych na budowanie świadomości pracowników czy zapewnienie ich pozytywnego nastawienia do wykorzystywanych narzędzi. Uwzględniając proces wdrażania, wyodrębniono także rekomendacje dotyczące doboru samych narzędzi – z tą grupą związana była własna

propozycja autorki dotycząca oceny ich stosowania. Przedstawiono propozycję algorytmu pokazującego zależność pomiędzy skalą zagrożenia, kosztem wdrażania i stosowania narzędzi oraz prawdopodobieństwem uniknięcia zagrożenia (z uwzględnieniem aspektu czasu). Jakkolwiek algorytm matematyczny nie musi być stosowany w praktyce w sposób bezpośredni, to ukazane zależności z pewnością pomogą w dokonywaniu właściwych wyborów przez menedżerów.

Na tle dobrych praktyk warto też dokonać podsumowania. Narzędzia kontrolingu (również jako rozwiązania wspierające inne działania) mają szereg zalet. Ich koszt wdrażania zwykle jest niski, łatwo poddają się automatyzacji i informatyzacji. Zapewniają także sporą niezależność, bezosobowość prowadzenia weryfikacji i nadzoru. Zaznaczane w pracy połączenie znanych procesów zarządzania ryzykiem z narzędziami kontrolingu może być skutecznym rozwiązaniem w przeciwdziałaniu, wykrywaniu i zmniejszaniu skutków nadużyć pracowniczych.

Przeprowadzone w pracy badania (teoretyczne i empiryczne) pozwoliły na realizację postawionych na wstępie celów, uwidoczniły także kilka ciekawych kwestii. Zaliczono do nich przede wszystkim zidentyfikowaną lukę między zakresem pojęciowym kontrolingu (niezwykle szeroko rozumianym z obszernymi definicjami), a praktycznym wykorzystaniem konkretnych narzędzi kontrolingu. Ważnym wnioskiem było przy tym wyrażane zainteresowanie respondentów zarówno tematyką nadużyć, jak i możliwością wykorzystania narzędzi kontrolingu. Choć w tym zakresie warto wyróżnić również odmienne postawy. W niektórych organizacjach pojawiało się przeświadczenie (w szczególności u tych respondentów, którzy mieli rzadko do czynienia z nadużyciami pracowniczymi), że ten problem nie dotyczy i nie będzie dotyczył ich organizacji (czemu przeczą wyniki raportów, jak i sondażu diagnostycznego). Podobnie za zaskakujące można przyjąć podejście niektórych z organizacji świadomie rezygnujących z wybranych zasad (np. nadużycia wydatków służbowych), kreując zaufanie do pracowników i weryfikując jedynie znaczące odstępstwa. Stwierdza się, że koszt kontroli jest większy niż koszt wdrażanych rozwiązań ograniczających – choć powstaje ryzyko, że tolerancja dla drobnych nadużyć (nawet, jeśli pracownik dokonujący otrzymał „drobną” naganą) toruje drogę dla tych większych.

Przeprowadzone badania dowiodły, że samo zjawisko nadużyć pracowniczych jest problemem złożonym, często wielowątkowym, a dobór jednego narzędzia do konkretnego

rodzaju nadużycia nie jest możliwy (również ze względu na to, że pomiędzy poszczególnymi narzędziami i działaniami mogą zachodzić interakcje, stąd trudność w potencjalnym określaniu skuteczności pojedynczych rozwiązań). Ponadto, odczytując wyniki, należy mieć na uwadze ciągłą zmianę uwarunkowań, np. spowodowanych pandemią czy automatyzacją pracy (co z kolei może wpływać na modyfikacje już rozpoznanych nadużyć). Tym samym uzyskanych wyników nie można sformułować jako uniwersalnej teorii. W pracy też świadomie kierowano się bardziej zgłębieniem zjawiska niż jego generalizacją – co wynikało z charakteru prowadzonych badań i doboru niewielkich prób badawczych.

Ważnym (choć świadomym) ograniczeniem jest niewystarczające uwzględnienie aspektów psychologicznych<sup>24</sup>. Są one jednym z uwarunkowań powstawania nadużyć pracowniczych, ujmowanym w podstawowym modelu występowania nadużyć, jakim jest trójkąt nadużyć (aspekt racjonalizacji) oraz przyczyn leżących po stronach pracowników, ale również przedsiębiorstw (aspekt presji).

Wyróżnione ograniczenia stanowią równocześnie kierunki przyszłych badań. Powinny one dotyczyć rozpoznawania narzędzi kontrolingu wspomagających zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych z uwzględnieniem charakteru działalności przedsiębiorstwa, typu branży czy zakresu obowiązków pracowników – co może mieć szczególne wartości aplikacyjne, choć przy podobnym zawężaniu badań należy mieć na uwadze niezwykłą złożoność i często indywidualny charakter nadużyć.

Odpowiadając na wskazaną interdyscyplinarność i złożoność, warto natomiast ukierunkować przyszłe badania na weryfikację (teoretyczną i empiryczną) wpływu rozwiązań o charakterze kontrolingowym (czy innych rozwiązań parametrycznych) na zachowania organizacyjne. W tym zakresie wartościowe mogą okazać się badania np. relacji pomiędzy kontrolą a atmosferą w miejscu pracy i/ lub zaufaniem organizacyjnym.

W związku z tą relacją ważnym obszarem badawczym będzie również weryfikacja całkowitych kosztów kontroli, a więc wydatków na wdrażanie narzędzi, ich weryfikację, aktualizację, kosztów czasu pracowników korzystających z tych narzędzi czy właśnie kosztów organizacyjnych i społecznych. Być może właśnie aspekt tych kosztów jest przyczyną

---

<sup>24</sup> W tym zakresie badania prowadzili np. C.F. Free i P.R. Murphy (por. Free i Murphy, 2015; Free, 2015), którzy za pomocą kwestionariusza ankiety, jak i wywiadów bezpośrednich ze sprawcami nadużyć, dążyli do poznania indywidualnych, psychologicznych oraz sytuacyjno-socjologicznych elementów nielegalnej działalności.

niepodejmowania działań lub podejmowanie działań nieadekwatnych do wysokości szkody wobec pracowników dokonujących nadużyć, co zidentyfikowane zostało podczas prowadzonych badań, a nie zostało w pracy zbadane.

Tak określone kierunki przyszłych badań i uzyskane wyniki pozwalają na potwierdzenie roli kontrolingu w zarządzaniu ryzykiem nadużyć pracowniczych. Uniwersalność tych narzędzi, niski koszt stosowania, jak i neutralność z perspektywy wpływu na atmosferę w pracy powinny zachęcać do ich stosowania. Ich wykorzystanie może prowadzić zarówno do ograniczania nadużyć, jak i do lepszego przygotowania przedsiębiorstwa do dochodzenia roszczeń od pracowników (i wyciągania właściwych konsekwencji – adekwatnych do zainwentaryzowanej szkody).

Jednocześnie autorka ma nadzieję, że niestandardowe połączenie prezentowanych zagadnień tj. narzędzi kontrolingu i stosowania ich w zarządzaniu ryzykiem nadużyć pracowniczych uzupełnia zidentyfikowaną lukę i potrzebę praktyki w tym zakresie.

## Bibliografia

- Abdalla, M. M., Oliveira, L. G. L., Azevedo, C. E. F. i Gonzalez, R. K. (2018). Quality in Qualitative Organizational Research: types of triangulation as a methodological alternative. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(1), 66–98. <https://doi.org/10.13058/RAEP.2018.V19N1.578>
- Adamska, A. (2009). Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa - podstawowe zagadnienia. W A. Fierla (Red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty* (ss. 11–22). Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Aggeri, F. (2017). How can performativity contribute to management and organization research?: Theoretical Perspectives and analytical framework. *M@n@gement*, 20(1), 28–69.
- Ahmed, H. Z., Khan, N. U. A. i Shakeel, A. (2018). Effectiveness of the role of internal audit function: A perception of external auditors. *The Business & Management Review*, 9(4), 308.
- AICPA. (b.d.). *Statements on Auditing Standards*. Pobrano 10 październik 2019, z <https://www.aicpa.org/research/standards/auditattest/sas.html#SAS84>
- Albrecht, W. S., Howe, K., Romney, M. (1983). *Deterring Fraud: The Internal Auditor's Perspective*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Albrecht, W. S., Albrecht, C. i Albrecht, C. C. (2008). Information Security Journal: A Global Perspective Current Trends in Fraud and its Detection Current Trends in Fraud and its Detection Current Trends in Fraud and its Detection. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 17(1), 2–12. <https://doi.org/10.1080/19393550801934331>
- Ambroziak, D. i Maj, M. (2013). *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach. Problem anomii pracowniczej - diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie*. Wolters Kluwer.
- Ames, D., Brazel, J. F., Jones, K. L., Rich, J. S. i Zimbelman, M. F. (2012). Using Nonfinancial Measures to Improve Fraud Risk Assessments. *Current Issues in Auditing*, 6(1), C28–C34. <https://doi.org/10.2308/ciia-50168>
- Anindya, J. R. i Adhariani, D. (2019). Fraud risk factors and tendency to commit fraud: analysis of employees' perceptions. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 545–557. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2019-0057>
- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Wydawnictwo Diecezji IVłpińskiej „BERNARDINUM”.
- Apriyanti, W. N. i Rais, K. I. (2020). Fraud Risk Management in Construction Company: A Case Study in Indonesia. *IBIMA Publishing Journal of Southeast Asian Research*, 2020, 2166–0832. <https://doi.org/10.5171/2020.706737>
- Arbnor, I. i Bjerke, B. (2012). *Methodology for creating business knowledge*. Sage.
- Association of Certified Fraud Examiners. (b.d.-a). *Fraud Tree*. Pobrano 3 marzec 2019, z <https://www.acfe.com/fraud-tree.aspx>
- Association of Certified Fraud Examiners. (b.d.-b). *What is fraud?* Pobrano 3 marzec 2019, z <https://www.acfe.com/fraud-101.aspx>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2016). *Report to the Nations on occupational fraud and abuse. 2016 Global Fraud Study*. <https://www.acfe.com/rtrn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2018). *Report to the Nations. 2018 global study on*



- occupational fraud and abuse*. <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/>  
 Association of Certified Fraud Examiners. (2020). *Report to the Nations. 2020 Global Study on occupational fraud and abuse*. <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>  
 Association of Certified Fraud Examiners. (2021). *Report to the Nations. 2020 Global Study on occupational fraud and abuse. Eastern Europe and Western/Central Asia Edition*. <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>
- Baka, Ł. (2017). *Zachowania kontrproduktywne w pracy*. Wydawnictwo Naukowe Schola.
- Becker, K., Hauser, C. i Kronthaler, F. (2013). Fostering management education to deter corruption: what do students know about corruption and its legal consequences? *Crime, Law and Social Change*, 60(2), 227–240. <https://doi.org/10.1007/s10611-013-9448-8>
- Bednarek, P. (2018). Controlling a zarządzanie ryzykiem. W E. Nowak (Red.), *Controlling dla menedżerów* (ss. 303–323). CeDeWu.
- Benson, M. L. i Simpson, S. S. (2009). *White-Collar Crime. An Opportunity Perspective*. Routledge. Taylor & Francis Group.
- Berghoff, H. i Spiekermann, U. (2018). Shady business: On the history of white-collar crime. *Business History*, 60(3), 289–304. <https://doi.org/10.1080/00076791.2018.1414735>
- Bieńkowska, A. (2015). *Analiza rozwiązań i wzorce controllingu w organizacji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Bishop, T. J. i Hydoski, F. E. (2010). *Odporność korporacji. Zarządzanie ryzykiem nadużyć i korupcji*. Wydawnictwo Studio Emka.
- Bober, P. (2012). Kreatywna księgowość a ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa. *Acta Universitatis Lodzianensis*, 262, 93–102.
- Bober, P. (2019). *Zarządzanie ryzykiem w działalności touroperatora. Ryzyko specyficzne a efektywność gospodarowania*. CeDeWu.
- Bochniarz, P. i Gugąła, K. (2005). *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Poltext.
- Bombiak, E. (2018). Ryzyko personalne w organizacji – szansa czy zagrożenie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIX(8), 43–44.
- Bondarenko, P. (b.d.). *Enron scandal*. Encyclopedia Britannica. Pobrano 14 wrzesień 2019, z <https://www.britannica.com/event/Enron-scandal>
- Bonny, P., Goode, S. i Lacey, D. (2015). Revisiting employee fraud: gender, investigation outcomes and offender motivation. *Journal of Financial Crime*, 22(4), 447–467. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2014-0018>
- Broadleaf Capital International Pty Ltd. (2007). *Tutorial Notes: The Australian and New Zealand standard on risk management, AS/NZS 4360:2004*. [www.Broadleaf.com.au](http://www.Broadleaf.com.au)
- Brzezin, W. (2000). Rachunkowość zarządcza a controlling. *Poradnik Gazety Prawnej*, 24(154).
- Buła, P. (2015). *System zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jako element nadzoru korporacyjnego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Button, M., Blackburn, D., Lewis, C. i Shepherd, D. (2015). Uncovering the hidden cost of staff fraud: An assessment of 45 cases in the UK. *Journal of Financial Crime*, 22(2), 170–183. <https://doi.org/10.1108/JFC-11-2013-0070>
- Bytniewski, A., Matouk, K., Chojnacka-Komorowska, A. i Hernes, M. (2019). Koncepcja wykorzystania technologii kognitywnych w podsystemie controllingu. W M. Kowalewski (Red.), *Kierunki zmian i rozwoju współczesnej rachunkowości zarządczej i controllingu* (ss. 55–66). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Cheese, P. (2016). Managing risk and building resilient organisations in a riskier world. *Journal of Organizational Effectiveness*, 3(3), 323–331. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2016-0044>

- Chinniah, A. (2015). A Conceptual Study on an Effectiveness of Ethical Standards for Preparers of Financial Statements and Fraud Risk Management. *CLEAR International Journal Of Research In Management, Sciences & Technology*, 5(10), 0–17.
- Choo, F. i Tan, K. (2007). An American Dream theory of corporate executive Fraud. *Accounting Forum*, 31, 203–215. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2006.12.004>
- Choudhary, S. i Mishra, K. (2021). Understanding knowledge hiding in the context of virtual workplaces. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2020-0185/FULL/PDF>
- Cohen, J., Ding, Y., Lesage, C. i Stolowy, H. (2010). Corporate Fraud and Managers' Behavior: Evidence from the Press. *Journal of Business Ethics*, 95, 271–315. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0857-2>
- Conperio. (2021, marzec 25). 32% „L4” w 2020 wykorzystanych nieprawidłowo, problemy polskich firm. <https://conperio.pl/32-l4-w-2020-wykorzystanych-nieprawidlowo-trend-poglebiajacy-problemy-polskich-firm/>
- Cotton, D. L., Johnigan, S. i Leslye, G. (2016). *Fraud Risk Management Guide. Executive Summary*. <https://www.coso.org/Documents/COSO-Fraud-Risk-Management-Guide-Executive-Summary.pdf>
- Cressey, D. (1973). *Other People's Money" A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Patterson Smith.
- Cunningham, M. R., Jones, J. W. i Dreschler, B. W. (2018). Personnel risk management assessment for newly emerging forms of employee crimes. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 5–16. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12202>
- Cyfert, S. i Krzakiewicz, K. (2020). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Czekaj, J. (2013). *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*. Wydawnictwo WNT.
- Czerska, M. i Rutka, R. (2016). Metoda oceny ryzyka personalnego w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 280, 21–33.
- Czyczerski, M. (2013). Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 291, 106–114. [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),
- Dankiewicz, R., Ostrowska-Dankiewicz, A. i Bulut, C. (2020). The attitudes of entrepreneurs of the small and medium-sized enterprises sector in Poland to key business risks. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 15(3), 511–536. <https://doi.org/10.24136/eq.2020.023>
- de Jong, J., Douglas, S., Sicilia, M., Radnor, Z., Noordegraaf, M. i Debus, P. (2017). Instruments of value: using the analytic tools of public value theory in teaching and practice. *Public Management Review*, 19(5), 605–620. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192162>
- De Lara, P. Z. M. i Espino Rodríguez, T. F. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB) An empirical study among university administration and services personnel Organizational anomie 843. *Personnel Review*, 36(6), 843–866. <https://doi.org/10.1108/00483480710822391>
- Defratyka, A. (2021, kwiecień 6). *Ile średnio trwają postępowania sądowe w Polsce?* [https://ciekaweliczby.pl/sprawnosc\\_sadow\\_2020/](https://ciekaweliczby.pl/sprawnosc_sadow_2020/)
- Deloitte. (b.d.). *Sprawozdanie o wynagrodzeniach zarządu i rady nadzorczej*. Pobrano 30 sierpień 2021, z <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/audit/articles/sprawozdanie-o-wynagrodzeniach-zarzadu-i-rady-nadzorczej.html>

- Deloitte. (2019). *Trendy HR 2019. Zmiana w zarządzaniu - człowiek w centrum uwagi*.
- Deloitte. (2021). *The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive. 2021 Deloitte Global Human Capital Trends*. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2021.html>
- Dickey, I. (1995). *Planowanie finansowe w małej firmie*. Signum.
- Dobiegała-Korona, B. (2016). Ryzyko jako szansa dla przedsiębiorstwa. W J. Jurczak (Red.), *Zarządzanie ryzykiem w biznesie - inteligentne narzędzia* (ss. 24–38). Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej.
- Dołhasz, M., Fudaliński, J., Kosala, M. i Smutek, H. (2009). *Podstawy zarządzania : koncepcje, strategie, zastosowania*. Wydawnictwo Naukowe PWN. <http://han3.ue.poznan.pl/han/ibuk/https/libra.ibuk.pl/book/1750>
- Doost, R. K. (1990). Accounting Irregularities and Computer Fraud. *The National Public Accountant*, 35(5), 36–39.
- Dorminey, J. (2010). Beyond the fraud triangle: enhancing deterrence of economic crimes. *The CPA Journal*, 80(7), 16–23.
- Dorminey, Jack, Fleming, A. S., Kranacher, M.-J. i Riley, R. A. (2012). The Evolution of Fraud Theory. *Issues in Accounting Education*, 27(2), 555–579. <https://doi.org/10.2308/iace-50131>
- Dubiel, B. (2015). Standardy zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 74(1), 481–491. <https://doi.org/10.18276/frfu.2015.74/1-41>
- Dźwigoł, H. (2018). *Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ergin, E. i Erturan, İ. E. (2019). Fraud Evasion Triangle: Why Can Fraud Not Be Detected? *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 5(4), 35–45.
- Etikan, I., Alkassim, R. i Sulaiman, A. (2016). Comparison of snowball sampling and sequential sampling technique. *Biometrics and Biostatistics International Journal*, 3(1), 55.
- EY. (2016). *Corporate misconduct — individual consequences Global enforcement focuses the spotlight on executive integrity. 14th Global Fraud Survey*. [https://eyfinancialservicesthoughtgallery.ie/wp-content/uploads/2016/08/EY\\_Global\\_Fraud\\_Survey.pdf](https://eyfinancialservicesthoughtgallery.ie/wp-content/uploads/2016/08/EY_Global_Fraud_Survey.pdf)
- EY. (2018). *Uczciwość pod lupą. Przyszłość zarządzania zgodnością. 15. Światowe Badanie Nadużyć Gospodarczych*. <http://ey-ftp.pl/ftp/fids/15-Swiatowe-Badanie-Naduzyc-Gospodarczych-2018.pdf>
- EY. (2020). *Czy to moment prawdy dla uczciwego biznesu? Światowe Badanie Uczciwości w Biznesie 2020*. [https://www.ey.com/pl\\_pl/news/2020/06/covid-19-utrudnia-prowadzenie-przedsiębiorstwa-w-sposob-etyczny](https://www.ey.com/pl_pl/news/2020/06/covid-19-utrudnia-prowadzenie-przedsiębiorstwa-w-sposob-etyczny)
- Federation of European Risk Management Associations. (b.d.). *Standard zarządzania ryzykiem*. Pobrano 23 kwiecień 2021, z <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf>
- Ferreira, P., Lima, A., Crema, M. i Verbano, C. (2019). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38, 78–94. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.005>
- Fiedler, R. (2012). *Einführung in das Controlling: Methoden, Instrumente und DV-Unterstützung*. De Gruyter Oldenbourg.
- Fitri, F. A., Syukur, M. i Justisa, G. (2019). Do the fraud triangle components motivate fraud in

- Indonesia? *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 13(4), 63–72. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v13i4.5>
- Foremna-Pilarska, M. (2015). *Controlling. Narzędzia i struktury*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fortvingler, J. i Szívós, L. (2016). Different Approaches to Fraud Risk Assessment and Their Implications on Audit Planning. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(2), 102–112. <https://doi.org/10.3311/PPso.8436>
- Free, C. (2015). Looking through the fraud triangle: a review and call for new directions. *Meditari Accountancy Research*, 23(2), 175–196. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2015-0009>
- Free, C. i Murphy, P. R. (2015). The ties that bind: The decision to co-offend in fraud. *Contemporary Accounting Research*, 32(1), 18–54. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12063>
- Friedman, D. (2020). Four Steps to Help Prevent Fraud in a Remote Work World. *Construction Accounting & Taxation*, 10–13.
- Gierszewska, G. (2001). Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi. W A. Ludwiczynski i K. Stobińska (Red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim* (ss. 17–38). Poltex.
- Glinka, B. i Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gliszczyński, A. (2012). Teoria społecznego uczenia się zachowań agresywnych A. Bandury w świetle wybranych kompilacji kryminologicznych. *Studia Prawnicze i Administracyjne*, 1(3), 147–157.
- Golarz, M. (2016). Zastosowanie metody Just In Time w zarządzaniu organizacją. *Journal of Modern Management Process*, 2(1), 34–43.
- Goldman, E. i Slezak, S. L. (2006). An equilibrium model of incentive contracts in the presence of information manipulation. *Journal of Financial Economics*, 80, 603–626. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.05.007>
- Goldmann, P. (2010). *Fraud in the Markets*. John Wiley & Sons.
- Gołembski, M. (2019). *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju*. CeDeWu.
- Goliszewski, J. (2015). *Controlling. Koncepcja, zastosowania, wdrożenie*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- GPW. (2018). *Standardy rekomendowane dla systemu zarządzania zgodnością w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz systemu ochrony sygnalistów w spółkach notowanych na rynkach organizowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.* <https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/Standardy.pdf>
- GPW. (2021a). *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021*. [https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre\\_praktyki/DPSN21\\_BROSZURA.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/DPSN21_BROSZURA.pdf)
- GPW. (2021b, lipiec 1). *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021 wchodzą w życie*. [https://www.gpw.pl/aktualnosc?cmn\\_id=111221&title=„Dobre+Praktyki+Spółek+Noto wanych+na+GPW+2021”+wchodzą+w+życie](https://www.gpw.pl/aktualnosc?cmn_id=111221&title=„Dobre+Praktyki+Spółek+Noto wanych+na+GPW+2021”+wchodzą+w+życie)
- Griffin, R. W. i O’Leary-Kelly, A. M. (2004). *The dark side of organizational behaviour*. Jossey-Bass.
- Griffin, Ricky W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzesiak, L. (2016). Dylematy terminologiczne wokół pojęcia nadużycia w przedsiębiorstwach. *Finanse i Prawo Finansowe*, III(3), 21–34.

- Grzesiak, L. (2017). Przestanki popełniania nadużyć w przedsiębiorstwach. *Marketing i Rynek*, 4, 83–92.
- Hajdú, N. (2013). Strategic and Operative Marketing Controlling. *Club of Economics in Miskolc' TMP*, 9(1), 23–30.
- Hauser, C. (2019). Fighting Against Corruption: Does Anti-corruption Training Make Any Difference? *Journal of Business Ethics*, 159(1), 281–299.
- Havierníková, K., Okreglicka, M. i Kordoš, M. (2019). Selected aspects of risk management in Polish and Slovak SMEs. *Littera Scripta*, 12(2), 1–13.
- Hess, M. F. i Cottrell, J. H. (2016). Fraud risk management: A small business perspective. *Business Horizons*, 59, 13–18. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.09.005>
- Hodson, R. (1999). Organizational Anomie and Worker Consent. *Work and Occupations*, 26(3), 292–323.
- Hogan, C., Rezaee, R., Riley, R. i Velury, U. (2008). Financial statement fraud: insights from the academic literature. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 27(2), 231–252.
- Hollinger, R. C., Clark, J. P. (1983). *Theft by Employees*. LexingtonBooks.
- Holtfreter, K. (2008). Determinants of fraud losses in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 19(1), 45–63. <https://doi.org/10.1002/nml.204>
- Howard, J. (2010). Collusion: Fraud's Best Friend. *Internal Auditor*, 67(1), 72.
- Huang, S. Y., Lin, C.-C., Chiu, A.-A. i Yen, D. C. (2017). Fraud detection using fraud triangle risk factors. *Information Systems Frontiers*, 19(6), 1343–1356. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9647-9>
- Hudakova, M. i Lahuta, P. (2020). Human Errors as a Source of Personnel Risk in the Enterprise Environment. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 142–149.
- Ignaczak, W. i Dyjasz, M. (2019). *Audyty śledcze, przetwarzanie informacji z wykorzystaniem metod i technik analizy śledczej*. Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej Sp. z o.o.
- Iken, N., Aggeri, F. i Morel, S. (2020). How to lead a sustainability transition at the company level? An approach based on management tools performativity. *European Group for Organizational Studies*, 1–30.
- Institute of Risk Management. (2021). Risk, resilience and recovery, IRM chair Iain Wright, CRIM. *Enterprise Risk. The official magazine of the Institute of Risk Management*. <https://enterpriseriskmag.com/industry/risk-resilience-and-recovery-irm-chair-iain-wright-crim/>
- International Organization for Standardization ISO. (b.d.). *ISO 31000:2018(en), Risk management — Guidelines*. Pobrano 24 kwiecień 2021, z <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- Ionescu, L., Mirea, V. i Blăjan, A. (2011). Fraud, corruption and cyber crime in a global digital network. *Economics, Management, and Financial Markets*, 6(2), 373–380.
- Jabkowski, P. i Kilarska, A. (2013). *Poczucie bezpieczeństwa i poziom przestępczości w Poznaniu*. Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Jajuga, K. (2019). *Zarządzanie ryzykiem*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jasiński, K. P. (2013). Wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 291, 188–197.
- Jasiński, W. (2013). *Nadużycia w przedsiębiorstwie, przeciwdziałanie i wykrywanie*. Poltex.
- Jędralska, K. (2005). Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Koncepcje i strategie logistyczne*, 5, 26–27.
- Jemielniak, D. (2012). *Badania jakościowe t.1*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Jonek-Kowalska, I. (2019). Efficiency of Enterprise Risk Management (ERM) systems. Comparative analysis in the fuel sector and energy sector on the basis of Central-European companies listed on the Warsaw Stock Exchange. *Resources Policy*, 62, 405–415. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2019.04.011>
- Jung, H. (2011). *Controlling*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Jurczak, J. (2016). Coaching jako metoda ograniczania ryzyka personalnego w przedsiębiorstwie. W J. Jurczak (Red.), *Zarządzanie ryzykiem w biznesie - inteligentne narzędzia* (ss. 135–149). Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej.
- Jurek, Ł. (2014). (Nie)lojalność pracowników z pokolenia Y. *Nauki o zarządzaniu*, 20(3), 44–45.
- Kaczmarek, T. T. (2010). *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*. Difin.
- Kajna, J. (2021). *Audyty KRI - co to jest i kogo dotyczy*. RODOsfera. <https://www.rodosfera.pl/post/audyty-kri-co-to-jest-i-kogo-dotyczy>
- Kakati, S. i Goswami, C. (2019). Factors and motivation of fraud in the corporate sector: a literature review. *Journal of Commerce & Accounting Research*, 8(3), 86–96.
- Kapustina, L., Izakova, N. i Drevalov, A. (2019). Marketing Management of a Small Industrial Enterprise. *13th International Days Of Statistics And Economics*, 637–646.
- Kassem, R. i Higson, A. (2012). The New Fraud Triangle Model. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(3), 191–195.
- Kaźmierczak, J. (2016). Audyt personalny jako proefektywnościowe narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi. *Studia i Prace WNEiZ US*, 43(1), 135–143. <https://doi.org/10.18276/sip.2016.44/2-01>
- Kelly, J. (2022). These Will Be Fast-Growing Trends In 2022. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/12/19/employee-mental-health-working-mothers-4-day-workweeks-omicron-induced-remote-work-aggressive-job-switching-and-interviewing-in-the-metaverse-will-be-fast-growing-trends-in-2022/?sh=6a0c3a0b22de>
- Kennedy, J. P. (2018). *Asset misappropriation in small businesses*. 25(2), 369–383. <https://doi.org/10.1108/JFC-01-2017-0004>
- Kermani, A. G., Beheshtifar, M., Montazery, M. i Arabpour, A. (2021). Human Resource Risk Management Framework and Factors Influencing It-Web of Science Core Collection. *Propósitos y Representaciones*, 9(1).
- Kochalski, C. i Zerbst, S. (2013). Controlling produkcji przy wykorzystaniu metody ABC XYZ. Studium przypadku. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 64(1), 171–180.
- Korstjens, I. i Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *The European Journal of General Practice*, 24(1), 124. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>
- Kościelniak, H. i Suska, K. (2020). *Controlling w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Kosewski, M. (2008). *Wartość, godność i władza*. Vizja.
- Kostyńska, M. (2019, styczeń). *Wykroczenie. Kiedy występuje i czym różni się od przestępstwa?* <https://msp.money.pl/wiadomosci/wykroczenie-kiedy-wystepuje-i-czym-rozni-sie-od-przestepstwa-6340914698442881a.html>
- Kotarbiński, T. (1969). *Traktat o dobrej robocie*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Kotaskova, A., Belas, J., Bilan, Y. i Ajaz Khan, K. (2020). Significant Aspects of Managing Personnel Risk in the SME Sector. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 204(2), 203–218. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0013>
- Kotulic, A. G. i Clark, J. G. (2004). Why there aren't more information security research studies.

- Information & Management*, 41, 597–607. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.08.001>
- Kowalak, R. (2004). Controlling produkcji. W E. Nowak (Red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa* (ss. 36–65). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kozioł, K. (2010). *Implementacja strategii i kontrola strategiczna. Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*. Difin.
- Kożuch, B. (2021). *Anatomia zaufania organizacyjnego*. CeDeWu.
- Kral, Z. (2019). Systematyzacja controllingu. W M. Kowalewski (Red.), *Kierunki zmian i rozwoju współczesnej rachunkowości zarządczej i controllingu* (ss. 18–30). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kranacher, M. J., Riley, R. i Wells, J. T. (2011). *Forensic Accounting and Fraud Examination*. Wiley.
- Krawczyk, S. (2009). Controlling logistyczny w sieciach usług transportowych. *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Transport*, 69, 89–100.
- Kroll. (2017). *Global Fraud & Risk Report. Forging New Paths in Times of Uncertainty*. <https://www.kroll.com/en/insights/publications/global-fraud-and-risk-report-2018>
- Kroll. (2019). *Global Fraud and Risk Report 2019/20. Mapping the New Risk Landscape*. <https://www.kroll.com/en/insights/publications/global-fraud-and-risk-report-2019>
- Kroll. (2021). *Global Fraud and Risk Report 2021/22 - Research Summary: Bridging the Great Divide*. <https://www.kroll.com/en/insights/publications/global-fraud-and-risk-report-2021/research-summary-bribery-and-corruption>
- Krzakiewicz, K. (2013). Zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem w zarządzaniu strategicznym. W E. Urbanowska-Sojkin i M. Brzozowski (Red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania* (ss. 135–146).
- Kuba, M. (2014). *Prawne formy kontroli pracownika w miejscu pracy*. Lex a Wolters Kluwer business.
- Kuc, B. (2009). *Kontrola jako funkcja zarządzania*. Difin.
- Kuć, M. (2015). *Kryminologia*. C.H. Beck.
- Kukutschka, R. M. B. (2021). *Global Corruption Barometer. European Union 2021. Citizens' views and experiences of corruption*.
- Küpper, H.-U., Friedl, G., Hofmann, C., Hofmann, Y. i Pedell, B. (2013). *Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente*. Schäffer-Poeschel.
- Kustra, A. (2004). Controlling marketingu i sprzedaży. W M. Sierpińska (Red.), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie* (ss. 208–235). Oficyna Ekonomiczna.
- Kutera, M. (2008). *Rola audytu finansowego w wykrywaniu przestępstw gospodarczych*. Difin.
- Kwieciński, M. i Gawron, I. (2016). Osłona kontrwywiadowcza jako narzędzie zarządzania ryzykiem personalnym w przedsiębiorstwie. W J. Jurczak (Red.), *Zarządzanie ryzykiem w biznesie - inteligentne narzędzia* (ss. 150–158). Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej.
- Leistedt, S. J. i Linkowski, P. (2016). Fraud, individuals, and networks: A biopsychosocial model of scientific frauds. *Science & Justice*, 56, 109–112. <https://doi.org/10.1016/j.scijus.2016.01.002>
- Leka, S., Cox, T. i Zwetsloot, G. (2008). The European Framework for Psychosocial Risk Management (PRIMA-EF). W S. Leka i T. Cox (Red.), *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF* (ss. 1–16). I-WHO Publications.
- Leonardo, D. G., Sereno, B., Da Silva, D. S. A., Sampaio, M., Massote, A. A. i Simões, J. C. (2017). Implementation of hybrid Kanban-CONWIP system: a case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(6), 714–736.

- <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2016-0043>
- LexLege. (b.d.). *Kodeks karny - KK*. Pobrano 22 grudzień 2019, z <https://www.lexlege.pl/kodeks-karny/>
- Linstead, S., Maréchal, G. i Griffin, R. W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 165–188.
- Lipka, A. (2002). *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*. Poltex.
- Lipka, A. (2021). *Controlling personalny. W kierunku zrównoważonego gospodarowania kapitałem ludzkim*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lisiński, M. i Szarucki, M. (2020). *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Listwan, T. (2010). Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami. W T. Listwan (Red.), *Zarządzanie kadrami* (ss. 15–32). C.H. Beck.
- Liu, C., Yang, J., Liu, J. i Zhu, L. (2018). The effect of abusive supervision on employee deviant behaviors: an identity-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 948–978. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511613>
- Lokanan, M. E. (2015). Challenges to the fraud triangle: Questions on its usefulness. *Accounting Forum*, 39, 201–224. <https://doi.org/10.1016/j.acfor.2015.05.002>
- López, L. O. i Hiebl, M. R. W. (2015). Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81–119. <https://doi.org/10.2308/jmar-50915>
- Lou, Y.-I. i Wang, M.-L. (2009). Fraud Risk Factor Of The Fraud Triangle Assessing The Likelihood Of Fraudulent Financial Reporting. *Journal of Business & Economics Research*, 7(2), 61–78. <https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/2262/2310>
- Łuczewski, M. i Bednarz-Łuczewska, P. (2012). Analiza dokumentów zastanych. W D. Jemielniak (Red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia* (ss. 163–188). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lyu, Z., Lin, P., Guo, D. i Huang, G. Q. (2020). Towards Zero-Warehousing Smart Manufacturing from Zero-Inventory Just-In-Time production. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 64, 1–11. <https://doi.org/10.1016/J.RCIM.2020.101932>
- Maciejewska, R. (2016). Employee Anomie in the Organization. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 41(2), 159–172.
- Majowska, M. (2015). Audyt personalny jako narzędzie usprawniające proces zarządzania zespołem pracowniczym. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 230, 108–126.
- Marciniak, J. (2015). *Audyt i controlling funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Marciniak, S. (2004). *Controlling. Filozofia. Projektowanie*. Difin.
- Marciniak, S. (2008). *Controlling. Teoria i zastosowania*. Difin.
- Marriott, L. (2018). Pursuit of white-collar crime in New Zeland. *Journal of Australian Taxation*, 20(2), 35–58.
- Masztalerz, M. (2017). Puste kalorie a rachunkowość, czyli o kosztach niewykorzystanych zasobów. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 480, 89–97.
- McCrae, M. i Balthazor, L. (2000). Integrating Risk Management into Corporate Governance: The Turnbull Guidance. *Risk Management: An International Journal*, 2(3), 35–45.
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.nytimes.com/2020/03/31/us/equal-pay-coronavirus-economic->



impact.html

- Merton, R. K. (1982). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Wydawnictwo Naukowe PWN. *Międzynarodowy Standard Rewizji Finansowej* 240. (b.d.). Pobrano 2 czerwiec 2019, z [https://polanskiaudit.pl/wp-content/uploads/2012/08/MSRF\\_240\\_ODPOWIEDZIALNOŚĆ-BIEGŁEGO-REWIDENTA.pdf](https://polanskiaudit.pl/wp-content/uploads/2012/08/MSRF_240_ODPOWIEDZIALNOŚĆ-BIEGŁEGO-REWIDENTA.pdf)
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. (b.d.). *Raportowanie niefinansowe*. Pobrano 1 wrzesień 2021, z <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/raportowanie-spoeczne>
- Ministerstwo Rozwoju i Technologii. (2019). *e-Akta*. <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/e-akta>
- Mohan Reddy, J. K., Rao, N. A. i Lanka, K. (2021). System dynamics modelling of fixed and dynamic Kanban controlled production systems: a supply chain perspective. *Journal of Modelling in Management*. <https://doi.org/10.1108/JM2-06-2020-0168>
- Mohd-Nassir, M.-D., Mohd-Sanusi, Z. i Ghani, E. K. (2016). International Journal of Economics and Financial Issues Effect of Brainstorming and Expertise on Fraud Risk Assessment. *International Journal of Economics and Financial*, 6(S4), 62–67.
- Monteduro, F., Cecchetti, I., Lai, Y. i Allegrini, V. (2021). Does stakeholder engagement affect corruption risk management? *Journal of Management and Governance*, 25, 759–785. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10997-020-09527-9>
- Morales, J., Gendron, Y. i Guénin-Paracini, H. (2014). The construction of the risky individual and vigilant organization: A genealogy of the fraud triangle. *Accounting, Organizations and Society*, 39(3), 170–194. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.01.006>
- Mordwa, S. (2013). *Przestępczość i poczucie bezpieczeństwa w przestrzeni miasta*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Moritz, S. (2016). Taking the Best Route to Managing Fraud and Corruption Risks. *EDPACS*, 53(3), 5–7. <https://doi.org/10.1080/07366981.2016.1148997>
- Mourato, J., Pinto Ferreira, L., Sá, J. C., Silva, F. J. G., Dieguez, T. i Tjahjono, B. (2021). Improving internal logistics of a bus manufacturing using the lean techniques. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1930–1951. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2020-0327>
- Muda, S., Rahman, M. R. C. A. R., Hamzah, N. i Saleh, N. M. (2020). Intellectual Capital and SMEs' Business Performance From an Organisational Lifecycle Perspective. *The South East Asian Journal of Management*, 14(1), 78–105.
- Murphy, K. R. (1993). *Honesty in the Workplace*. Wadsworth.
- Muszyński, M. (2018). Etapy ewaluacji badań jakościowych – perspektywa konstruktywistyczna. *Rocznik Andragogiczny*, 25. <https://doi.org/10.12775/RA.2018.12>
- Nadolna, B. (2009). System kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 16, 271–282.
- Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. (b.d.). *Wielkość przedsiębiorstwa*. Pobrano 5 listopad 2021, z <https://www.gov.pl/web/nfosigw/wielkosc-przedsiębiorstwa2>
- Nartowski, A. S. (2021). *Dobre praktyki, czyli światło w ciemnościach*. <https://www.andzejnartowski.pl/tag/dobre-praktyki-spolek-notowanych/>
- Naruedomkul, P., Rodwanna, P. i Wonglimpiyarat, J. (2010). Organization Frauds in Thailand: A Survey on Risk Factors. *International Journal of Criminal Justice Sciences. All rights reserved. Under a creative commons Attribution-Noncommercial-Share Alike*, 5(1), 203–219.

- Nesterak, J. (2015). *Controlling zarządczy projektowanie i wdrażanie*. Oficyna a Wolters Kluwer business. <http://han3.ue.poznan.pl/han/ibuk/https/libra.ibuk.pl/book/141657>
- Nesterak, J., Nowak, M. i Kowalski, M. J. (2020). *Controlling personalny w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*. CeDeWu.
- Nica, I. C., Crăciunescu, S. L., Alexandru, D. i Ionescu, Ștefan-A. (2021). Using of KPIs and Dashboard in the Analysis of Carrefour Company's Performance Management. *The Journal of Organizational Management Studies*, 2021, 2166–0816. <https://doi.org/10.5171/2021.852077>
- Nieplowicz, M. (2018). Instrumenty controllingu strategicznego. W *Controlling dla menedżerów*. CeDeWu.
- Noga, B. i Noga, M. (2019). *Zarządzanie ryzykiem w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych przez organizacje*. CeDeWu.
- Nowak, E. (2003). Uwarunkowania systemu controllingu przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 987, 9–15.
- Nowak, E. (2018a). *Controlling dla menedżerów*. CeDeWu.
- Nowak, E. (2018b). Controlling jako podsystem zarządzania przedsiębiorstwem. W *Controlling dla menedżerów* (ss. 9–32). CeDeWu.
- Nowak, E. (2018c). Instrumenty controllingu operacyjnego. W E. Nowak (Red.), *Controlling dla menedżerów* (ss. 83–110). CeDeWu.
- Nowak, M. (2008). *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Nowak, M. (2013). Świadomość wykonywania zadań controllera. Deklaracje dotyczące pracy w controllingu a rzeczywista realizacja zadań z jego zakresu. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 61, 481–497.
- Nowell, B. i Albrecht, K. (2019). A Reviewer's Guide to Qualitative Rigor. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2), 348–363. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUY052>
- Oleksyk, P. (2015). Nadużycia i przestępstwa pracownicze jako przedmiot audytu wewnętrznego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 84(6), 207–214.
- Omar, M., Nawawi, A. i Puteh, S. A. A. S. (2016). The causes, impact and prevention of employee fraud. A case study of an automotive company. *Journal of Financial Crime*, 23(4), 1012–1027. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2015-0020>
- Opora, R. (2017). Rola przekonań w teoriach kryminologicznych i praktyce resocjalizacyjnej. *Forum Pedagogiczne*, 1, 17–26.
- Oxford Lexico. (b.d.). *English Oxford Dictionaries*. Oxford University Press. <https://en.oxforddictionaries.com>
- Państwowa Inspekcja Pracy. (2019). *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2018 roku*. [https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/211637/Sprawozdanie 2018 r.](https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/211637/Sprawozdanie%202018%20r)
- Państwowa Inspekcja Pracy. (2020). *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2019 roku*. [https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/229168/Sprawozdanie 2019.pdf](https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/229168/Sprawozdanie%202019.pdf)
- Państwowa Inspekcja Pracy. (2021a). *Sposób prowadzenia kontroli w czasie pandemii (Tarcza antykryzysowa 4.0)*. <https://www.pip.gov.pl/pl/o-urzedzie/wyjasnienia-i-wsparcie-pip/Kontrola-pip-covid/121491,sposob-prowadzenia-kontroli-w-czasie-pandemii-tarcza-antykryzysowa-4-0-.html>
- Państwowa Inspekcja Pracy. (2021b). *Sprawozdania z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2020 roku*.
- PARP. (2021). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*.

- [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/PARP-26\\_Raport-2021-07-22\\_WCAG\\_210726.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/PARP-26_Raport-2021-07-22_WCAG_210726.pdf)
- Pauch, D. (2018). *Ryzyko nadużyć w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Perera, A. A. S. (2019). Enterprise Risk Management – International Standards and Frameworks. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 9(7), 211–217. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.9.07.2019.p9130>
- Peters, S. i Maniam, B. (2016). Corporate fraud and employee theft: impacts costs on business. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 28(2), 104–117.
- Pichola, I. i Ibisz, M. (b.d.). *Raportowanie niefinansowe*. Deloitte. Pobrano 1 wrzesień 2021, z [https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/rady-nadzorcze/articles/biuletyn\\_rad\\_nadzorczych\\_rada\\_nadzorcza/rada-nadzorcza-biuletyn-7-2017/raportowanie-niefinansowe.html](https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/rady-nadzorcze/articles/biuletyn_rad_nadzorczych_rada_nadzorcza/rada-nadzorcza-biuletyn-7-2017/raportowanie-niefinansowe.html)
- Piechota, R. (2004). Controlling logistyki. W E. Nowak (Red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa* (ss. 66–95). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Piontek, J. (2003). *Bausteine des Logistikmanagements*. Verlag Neue Wirtschaftsbriefe.
- Piontek, J. i Czenskowsky, T. (2007). *Logistikcontrolling*. Deutsche Betriebswirte Verlag.
- Power, M. (2013). The apparatus of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 38, 525–543.
- PwC. (2018a). *Kto i jak okrada polskie firmy? 8. edycja badania przestępczości gospodarczej w Polsce*. <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2018/badanie-przestepczosci-gospodarczej-2018-raport-pwc.html>
- PwC. (2018b). *Pulling fraud out of the shadows Global Economic Crime and Fraud Survey 2018*. [www.pwc.com/fraudsurvey](http://www.pwc.com/fraudsurvey)
- PwC. (2020a). *Fighting fraud: A never-ending battle PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey*. [www.pwc.com/fraudsurvey](http://www.pwc.com/fraudsurvey)
- PwC. (2020b). *PwC Global Economic Crime Survey 2020. Polska edycja*. <https://www.pwc.pl/pl/media/2020/2020-03-05-badanie-przestepczosci-gospodarczej-2020.html>
- Rad, A. (2016). Risk management– control system interplay: case studies of two banks. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(4), 522–546.
- Radomska, J. (2017). *Ryzyko operacyjne w procesie realizacji strategii przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rana, T., Wickramasinghe, D. i Bracci, E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers. *Public Money and Management*, 39(2), 148–151. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>
- Rasic Jelavic, S. i Glamuzina, M. (2021). Study on the Types of Deviant Workplace Behavior in Croatian IT Companies Study on Types of Deviant Work. *The Journal of Organizational Management Studies*, 2021, 2166–0816. <https://doi.org/10.5171/2021.967208>
- Rechtman, Y. (2019). The Risks of Fraud Collusion. *CPA Journal*, 89(3), 14–15.
- Reichmann, T. (1997). *Controlling. Concepts of Management Control, Controllership, and Rations*. Springer.
- Reichmann, Thomas. (1990). *Controlling mit Kennzahlen. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption*. 2. Auflage.
- Reid, D. J. (2018). Combating the Enemy Within: Regulating Employee Misappropriation of Business Information. *Vanderbilt Law Review.*, 71(3), 1033–1069.

- Robbins, S. P. (2001). *Zasady zachowania organizacji*. Zysk i S-ka.
- Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviours: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Rogowski, W. (2011). Zarządzanie ryzykiem – kompetencja współczesnego menedżera. *Konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw, Wartość przedsiębiorstwa*. <http://www.praktycznateoria.pl/zarzadzanie-ryzykiem/>
- Rossouw, G. J. (2000). Defining and understanding fraud: a South African case study. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 885–895.
- Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., Tabaeian, R. A., Amani, M. i Mortazavi, M. (2017). The impact of internal marketing and market orientation on performance: an empirical study in restaurant industry. *Measuring Business Excellence*, 21(4), 273–290. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2016-0009>
- Schuchter, A. i Levi, M. (2016). The Fraud Triangle revisited. *Security Journal*, 29(2), 107–121. <https://doi.org/10.1057/sj.2013.1>
- Segal, S. Y. (2016). Accounting frauds – review of advanced technologies to detect and prevent frauds. *Economics and Business Review*, 2 (16)(4), 45–64. <https://doi.org/10.18559/ebr.2016.4.3>
- Senichev, V. (2013). Human resource diversity and performance within the frame of organizations, teams and individuals. *Business: Theory and Practice*, 14, 337–345.
- Senol, Z. i Karaca, S. (2017). The effect of Enterprise Risk Management on firm performance: a case study on Turkey. *Financial Studies*, 21(2), 6–30.
- Shonhadji, N. i Maulidi, A. (2020). Is it suitable for your local governments? A contingency theory-based analysis on the use of internal control in thwarting white-collar crime. *Journal of Financial Crime*.
- Sierpińska, M. (2004). Controlling finansowy. W M. Sierpińska (Red.), *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie* (ss. 265–304). Oficyna Ekonomiczna.
- Sierpińska, M. i Niedbała, B. (2003). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skoczylas-Tworek, A. (2020). Whistleblowing as a mechanism of fraud risk management in economic practice. *Financial Internet Quarterly*, 16(3), 96–105.
- Skowron-Mielnik, B. i Wojtkowiak, G. (2021). The Flexibility of the Workplace and Working Time: Analysis of Employees' Preferences in Poland. W *Information Resources Management Association: Research Anthology on Digital Transformation, Organizational Change, and the Impact of Remote Work* (ss. 1159–1176). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7297-9.ch058>
- Sławecki, B. (2012). Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych. W D. Jemielniak (Red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie* (ss. 57–88). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Śliwczyński, B. (2007). *Controlling w zarządzaniu logistyką*. Wyższa Szkoła Logistyki.
- Śmiałek-Liszczyńska, P. (2018). Managing employee diversity as a challenge for modern companies. *International Scientific-Practical Conference. Possibilities for Business Development-Economic, Management and Social Dimension. Conference proceedings*, 2, 169–179.
- Sobczak, J. (2013). Controlling w systemie zarządzania bezpieczeństwem informacji. W T. Kamiński (Red.), *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (ss. 91–110). Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie.
- Sonowal, G., Sharma, A. i Kharb, L. (2021). Spear-Phishing Emails Verification Method based on Verifiable Secret Sharing Scheme. *Journal of Information Assurance and Security*,

- 16(3), 117.
- Sorunke, O. A. (2016). Personal Ethics and Fraudster Motivation: The Missing Link in Fraud Triangle and Fraud Diamond Theories. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 159–165. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i2/2020>
- Spector, P. E. i Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of Counterproductive Work Behavior (CWB). W S. Fox i P. E. Spector (Red.), *Counterproductive Work Behavior Investigations of Actors and Targets* (ss. 190–224). DC: APA Press.
- Stahl, H.-W. (1992). *Controlling. Theorie und Praxis einer effizienten Systemgestaltung*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-92978-5>
- Stanciu, V. (2012). Fraud, a Growing Problem -Can We Mitigate It? *Scientific Annals of the „Alexandru Ioan Cuza” University of Iasi*, 59(1), 79–94.
- Stańczyk, S. (2020). Triangulacja - łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań. W W. Czakon (Red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (ss. 243–265). Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Standing, G. (2014). *Prekariat: Nowa niebezpieczna klasa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Staniec, I. (2015). Anomia pracownicza, a sytuacje kryzysowe w organizacji. *Marketing i Rynek*, 5, 1220–1231.
- Staniec, I. i Klimczak, K. M. (2015). Panorama ryzyka. W I. Staniec i J. Zawila-Niedźwiecki (Red.), *Ryzyko operacyjne w naukach o zarządzaniu* (ss. 11–34). C.H. Beck.
- Steffee, S. (2009). Occupational Fraud Worsens. *Internal Auditor*, 65(3), 17–17.
- Steffensmeier, D. J., Schwartz, J. i Roche, M. (2013). Gender and Twenty-FirstCentury Corporate Crime: Female Involvement and the Gender Gap in Enron-Era Corporate Frauds. *American Sociological Review*, 78(3), 448–476. <https://doi.org/10.1177/0003122413484150>
- Strużycki, M. (2008). *Podstawy zarządzania*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Surmacz, A. O. (2018). Controlling, controller oraz centra odpowiedzialności w przedsiębiorstwie - istota, rodzaje, znaczenie. W A. O. Surmacz, M. Brojak-Trzaskowska, M. Porada-Rochoń i J. Lubomska-Kalisz (Red.), *Budżetowanie i controlling w przedsiębiorstwie* (ss. 79–110).
- Sutherland, E. H. (1947). *Principles of criminology*. JB Lippincott. <https://psycnet.apa.org/record/1948-02673-000>
- Suyanto, S. (2009). Fraudulent Financial Statement: Evidence from Statement on Auditing Standard No. 99. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 11(1), 117–144. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5539>
- Svare, C. J. (2009). Fraud in a Down Economy: current economic challenges are prompting many internal audit departments to take a more proactive, action-oriented approach to fraud risk. *Internal Auditor*, 66(5), 33–36.
- Sypniewska, B. A. i Baran, M. (2018). Mentoring jako narzędzie niwelowania ryzyka wystąpienia anomii. *Organizacja i Kierowanie*, 2(181), 189–203.
- Szczepańska, K. (2016). Procesy realizacji funkcji personalnej. W T. Oleksyn i B. A. Sypniewska (Red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne kwestie praktyczne* (ss. 51–64). Vizja Press.
- Szejniuk, A. (2015). Personnel controlling in human resources management. *Journal of Modern Science*, 25(2), 33–51.
- Szejniuk, A. (2018). *Kontrola, controlling czy audyt. Istota i znaczenie w zarządzaniu organizacją*. Wydawnictwo Adam Marszałek.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004).

*Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym - zintegrowana struktura ramowa. Streszczenie dla kierownictwa.*

- The Institute of Internal Auditors. (2016). *Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego. Tłumaczenie na język polski.*
- The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants i Association of Certified Fraud Examiners. (2008). *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide.* [https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe\\_website/content/documents/managing-business-risk.pdf](https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents/managing-business-risk.pdf)
- Thlon, M. (2012). *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym przedsiębiorstwa. Metoda szacowania ryzyka delta-EVT.* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Thlon, M. (2013). Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 902*, 17–36.
- Torpey, D. i Sherrod, M. (2011). Who Owns Fraud? Uniting Everyone to Effectively Manage the Anti-Fraud Program. *Fraud Magazine.* <https://www.fraud-magazine.com/article.aspx?id=4294968975>
- Transparency International. (b.d.). *Corruption Perceptions Index.* <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/pol>
- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. - Kodeks postępowania cywilnego (Dz. U. 1964 Nr 43 poz. 296 z późn. zm.)). Pobrano 14 październik 2021, z <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19640430296/U/D19640296Lj.pdf>
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz. U. 2005 Nr 184 poz. 1539 z późn. zm.)). Pobrano 15 marzec 2022, z <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20051841539/U/D20051539Lj.pdf>
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. - o rachunkowości (Dz. U. 1994 nr 121, poz. 591 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym (Dz.U. 2018 poz. 2104), (2019). <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180002104/U/D20182104Lj.pdf>
- Van Driel, H. (2018). Business History Financial fraud, scandals, and regulation: A conceptual framework and literature review. *Business History.* <https://doi.org/10.1080/00076791.2018.1519026>
- Vollmuth, H. J. (2007). *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie.* Placet.
- Vousinas, G. L. (2019). Advancing theory of fraud: the S.C.O.R.E. model. *Journal of Financial Crime, 26*(1), 372–381. <https://doi.org/10.1108/JFC-12-2017-0128>
- Wasilewski, W. (2015). Controlling ryzyka w instytucjach kultury. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 399*, 485–490. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.399.48>
- Weber, J. (2001). *Wprowadzenie do controllingu.* Profit.
- Weber, James. (2017). Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *Journal of Business Ethics, 143*(3), 517–529. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2803-1>
- Wells, J. T. (2006). *Nadużycia w firmach - vademecum: zapobieganie i wykrywanie.* LexisNexis.
- Wells, J. T. i Gill, J. D. (2007). Assessing Fraud Risk. *Journal of Accountancy, 204*, 63–65.
- Wolfe, D. T. i Hermanson, D. R. (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of

- Fraud. *CPA Journal*, 74(12), 38–42.
- Woźniak, Jacek. (2018). Ryzyko w zarządzaniu współczesną organizacją. W J. Woźniak i W. W. (Red.), *Mapa ryzyka w zarządzaniu organizacją. W kierunku organizacji opartej na innowacjach i kulturze ryzyka* (ss. 43–66). CeDeWu.
- Wróblewski, D. (2018). *Zarządzanie ryzykiem. Przegląd wybranych metodyk*. Wydawnictwo CNBOP-PIB.
- Zimon, G. (2016). Accounting tools vs. logistics costs control in a trading company. *LogForum*, 12(2), 155–164. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2016.2.5>
- Znaniński, F. (2008). *Metoda socjologii*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Żuber, A. (2009). Moralnie naganne korzyści. *Personel i Zarządzanie*, 6, 57–59.

## Spis rysunków

Rysunek 1. Drzewo nadużyć .....	18
Rysunek 2. Trójkąt nadużyć .....	30
Rysunek 3. Proces zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych.....	71
Rysunek 4. Funkcje kontrolingu i powiązania między nimi .....	90
Rysunek 5. Kontroling a systemy w przedsiębiorstwie i zarządzanie.....	92
Rysunek 6. Schemat postępowania badawczego.....	128
Rysunek 7. Powiązanie wykorzystanych metod badawczych z badanymi obszarami .....	132
Rysunek 8. Graficzne ujęcie nadużyć z uwzględnieniem ich kategorii, rodzajów, znaczenia i skutków.....	175
Rysunek 9. Narzędzia kontrolingu wspomagające zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych .....	209



## Spis tabel

Tabela 1. Podsumowanie koncepcji i badań wyjaśniających występowanie nadużyć pracowniczych .....	43
Tabela 2. Klasyfikacja ryzyka uwzględniająca różne kryteria podziału.....	47
Tabela 3. Standardy zintegrowanego zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa .....	60
Tabela 4. Wybrane podejścia do zarządzania ryzykiem nadużyć.....	68
Tabela 5. Definicje kontrolingu.....	88
Tabela 6. Zadania systemu kontrolingu w podziale na funkcje.....	93
Tabela 7. Przykłady wskaźników kontrolingu obszaru operacyjnego .....	107
Tabela 8. Przykłady wskaźników kontrolingu logistyki.....	110
Tabela 9. Przykłady wskaźników kontrolingu marketingu i sprzedaży.....	114
Tabela 10. Przykłady wskaźników kontrolingu kadr .....	118
Tabela 11. Przykłady wskaźników kontrolingu finansów .....	123
Tabela 12. Podstawowe informacje o raportach wykorzystanych w analizie.....	134
Tabela 13. Liczba i struktura wybranych spraw rozpatrywanych w VII Wydziale Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu .....	140
Tabela 14. Charakterystyka podmiotów zgłaszających wybrane pozwy rozpatrywane w VII Wydziale Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu .....	141
Tabela 15. Liczba i struktura wybranych spraw rozpatrywanych w III Wydziale Karnym Sądu Okręgowego we Wrocławiu .....	143
Tabela 16. Charakterystyka podmiotów zgłaszających wybrane pozwy rozpatrywane w III Wydziale Karnym Sądu Okręgowego we Wrocławiu .....	144
Tabela 17. Zajmowane stanowisko przez respondentów biorących udział w sondażu diagnostycznym .....	148
Tabela 18. Charakterystyka podmiotów biorących udział w sondażu diagnostycznym .....	149
Tabela 19. Rodzaje nadużyć pracowniczych w poszczególnych kategoriach dotyczących organizacje – dane z VII Wydziału Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu .....	165
Tabela 20. Rodzaje nadużyć pracowniczych w poszczególnych kategoriach dotyczących organizacje – dane z III Wydziału Karnego Sądu Okręgowego we Wrocławiu .....	166

Tabela 21. Rodzaje nadużyć pracowniczych w poszczególnych kategoriach dotyczących organizacji – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego .....	168
Tabela 22. Działania wykrywające nadużycia pracownicze oraz przyczyny ich niestosowania – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego .....	190
Tabela 23. Wzór na ocenę narzędzia ograniczającego ryzyko nadużyć pracowniczych .....	214

## Spis wykresów

Wykres 1. Kategorie nadużyć pracowniczych dotyczących organizacje – dane z raportów	152
Wykres 2. Kategorie nadużyć pracowniczych dotyczących organizacje – dane z VII Wydziału Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu .....	155
Wykres 3. Kategorie nadużyć pracowniczych dotyczących organizacje – dane z III Wydziału Karnego Sądu Okręgowego we Wrocławiu .....	156
Wykres 4. Kategorie nadużyć pracowniczych dotyczących organizacje – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego.....	157
Wykres 5. Rodzaje nadużyć dotyczących przedsiębiorstwa – dane z raportów.....	159
Wykres 6. Rodzaje nadużyć z kategorii sprzeniewierzenia aktywów – dane z raportów .....	160
Wykres 7. Skargi pracownicze kierowane do PIP oceniane w toku kontroli jako zasadne ....	163
Wykres 8. Kategorie nadużyć pracowniczych i mediana strat pojedynczego przypadku nadużycia – dane z raportów .....	170
Wykres 9. Ocena skutków nadużyć pracowniczych – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego .....	173
Wykres 10. Czas trwania w miesiącach wybranych rodzajów (i kategorii) nadużyć pracowniczych – dane z raportów.....	178
Wykres 11. Czas trwania nadużyć w poszczególnych kategoriach – dane z VII Wydziału Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Okręgowego w Poznaniu.....	179
Wykres 12. Czas trwania nadużyć w poszczególnych kategoriach – dane z III Wydziału Karnego Sądu Okręgowego we Wrocławiu .....	180
Wykres 13. Sposoby wykrywania nadużyć pracowniczych – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego .....	184
Wykres 14. Działania podejmowane po wykryciu nadużyć pracowniczych – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego.....	189
Wykres 15. Obszary podlegające ochronie przed nadużyciami pracowniczymi – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego.....	194
Wykres 16. Podejmowane działania o charakterze twardym zapobiegające ryzyku nadużyć pracowniczych – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego .....	195

Wykres 17. Podejmowane działania o charakterze miękkim zapobiegające ryzyku nadużyć pracowników - dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego.....	203
Wykres 18. Kroki podjęte w stosunku do pracowników dokonujących nadużyć – dane zebrane podczas sondażu diagnostycznego.....	207

## Załącznik 1

Szanowni Państwo,

Uprzejmie proszę o wypełnienie poniższego kwestionariusza dotyczącego nadużyć dokonywanych przez pracowników w Państwa przedsiębiorstwie oraz wyrażenie zgody na wykorzystanie jego wyników, zaznaczając poniżej odpowiednią opcję. Kwestionariusz ma charakter w pełni anonimowy, a jego wyniki zostaną wykorzystane na potrzeby rozprawy doktorskiej oraz artykułów naukowych. Za rzetelne wypełnienie i poświęcony czas serdecznie dziękuję.

Paulina Śmiałek-Liszczyńska  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wyrażam zgodę na przeprowadzenie badania i wykorzystanie udzielonych odpowiedzi w celach naukowych:  
 tak                                       nie

### Sekcja 1. Zasady i działania przedsiębiorstwa ograniczające ryzyko nadużyć pracowniczych

- Proszę uszeregować, przypisując cyfry od 1 (najważniejsze) do coraz mniej istotnych, co Pani/Pana zdaniem należy chronić przed pracownikami:
  - majątek
  - środki finansowe
  - informacje
  - know-how/ unikalną wiedzę
  - .....
  - .....
  - .....
- Proszę określić, jakie narzędzia według Pani/Pana wiedzy są stosowane w Pani/Pana przedsiębiorstwie w celu zapobiegania i wykrywania nadużyć pracowniczych:

Działanie	Znaczenie: 1 – mało istotne; 5 – bardzo istotne	Szczegółowa nazwa/ zakres
<i>twarde</i>		
<input type="checkbox"/> okresowe kontrole/ audyty wewnętrzne	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(np. analiza efektywności pracowników)</i>
<input type="checkbox"/> okresowe kontrole/ audyty zewnętrzne	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(np. analiza kluczowych umów z kontrahentami)</i>

Działanie	Znaczenie: 1 – mało istotne; 5 – bardzo istotne	Szczegółowa nazwa/ zakres
<input type="checkbox"/> monitorowanie zadań wykonanych przez podwładnego	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(np. cotygodniowe raportowanie wykonanych zadań)</i>
<input type="checkbox"/> wdrożenie procedur dla procesów krytycznych	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(np. dotyczące obrotów gotówką)</i>
<input type="checkbox"/> jasne opisy stanowisk i obowiązków pracowników	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(okresowa weryfikacja i aktualizacja)</i>
<input type="checkbox"/> okresowy przegląd i aktualizacja ryzyka (ocena ryzyka)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(w zakresie ryzyka nadużyć pracowniczych)</i>
<input type="checkbox"/> Stosowanie systemu kontroli wewnętrznej/ zarządzania ryzykiem	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(oproceduowanie wszystkich procesów)</i>
<input type="checkbox"/> wdrożenie i przestrzeganie kodeksu etyki (postępowania) lub programów etycznych	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(np. okresowe przeprowadzanie audytu etycznego)</i>
<input type="checkbox"/> możliwość anonimowego informowania o nadużyciach	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(np. poprzez dedykowaną skrzynkę e-mail)</i>
<input type="checkbox"/> inne, jakie? .....	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	

*miękkie*

Działanie	Znaczenie: 1 – mało istotne; 5 – bardzo istotne	Szczegółowa nazwa/ zakres
<input type="checkbox"/> propagowanie etycznych postaw przez menedżerów	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(np. sprawiedliwe przyznawanie premii uznaniowych)</i>
<input type="checkbox"/> przeprowadzanie cyklicznych szkoleń pracowników w zakresie nadużyć pracowniczych	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(np. dla menedżerów i pracowników szeregowych)</i>
<input type="checkbox"/> dbałość o kulturę organizacyjną zorientowaną na uczciwość	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(np. brak akceptacji dla załatwiania spraw prywatnych przy użyciu sprzętu firmowego)</i>
<input type="checkbox"/> zaangażowanie pracowników w podejmowane decyzje	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(np. dotyczące organizacji dnia pracy)</i>
<input type="checkbox"/> poznanie pracowników, obserwacja i wysłuchiwanie ich	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<i>(np. wyjazdy integracyjne)</i>
<input type="checkbox"/> inne, jakie? .....	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	

3. Proszę określić, jakie według Pani/Pana działania pomogłyby w ograniczaniu nadużyć pracowniczych, jednak nie są stosowane przez przedsiębiorstwo:

Zapobieganie nadużyciom:

.....

.....

.....

.....

Wykrywanie nadużyć:

.....

.....

.....

.....

## Sekcja 2. Nadużycia dokonywane przez pracowników w przedsiębiorstwie

1. Czy w ciągu ostatnich 3 lat w Państwa przedsiębiorstwie miało miejsce nadużycie dokonane przez pracownika? *\*W przypadku wyboru opcji „nie” proszę wskazać wyłącznie średnioroczną liczbę zatrudnionych pracowników i przejść do sekcji „Metryczka”.*

tak  nie

Liczba wykrytych nadużyć .....

Liczba pracowników dokonujących nadużyć .....

Średnioroczna liczba zatrudnionych .....

2. Proszę określić profil osób dokonujących nadużycia oraz wskazać liczbę takich pracowników:

a. płeć

kobieta .....  mężczyzna .....

b. zajmowane stanowisko w strukturze organizacyjnej

menedżer wyższego szczebla .....  menedżer średniego i niższego szczebla .....  pracownik szeregowy .....

c. staż w firmie w latach

<1 .....  1-5 .....  6-10 .....  >10 .....

d. dział (obszar w przedsiębiorstwie)

finanse, księgowość .....  sprzedaż, serwis .....  IT .....

zaopatrzenie, magazyn, transport .....  inny .....

e. wykształcenie

podstawowe .....  zawodowe .....  średnie .....  wyższe .....

3. Jaką formę przyjęły nadużycia wykryte w ciągu ostatnich 3 lat?

Forma	Liczba przypadków	Ocena wpływu
		1 – niewielki (na morale pracowników, atmosferę pracy itp.) 2 – istotny krótkoterminowo (zakłócający przebieg procesów i oddziałujący na wyniki finansowe w krótkim okresie itp.) 3 – istotny średniookresowo (oddziałujący na reputację i wyniki finansowe w okresie rocznym itp.) 4 – istotny długookresowo (wpływ na cele przedsiębiorstwa, konieczność zmiany strategii itp.)
<input type="checkbox"/> nielegalne dowody wdzięczności, przekupstwo, wymuszenia		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> konflikt interesów		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> wykorzystywanie majątku (zasobów materialnych) przedsiębiorstwa do celów prywatnych		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> wykorzystywanie innych zasobów (niematerialnych) przedsiębiorstwa do celów prywatnych		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> kradzież majątku (środków trwałych, materiałów)		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4



Forma	Liczba przypadków	Ocena wpływu			
<input type="checkbox"/> kradzież informacji przedsiębiorstwa		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> kradzież środków finansowych z kasy lub rachunków bankowych		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> sprzedaż nieewidencjonowana, zaniżanie przychodów ze sprzedaży lub należności		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> manipulowanie listą płac		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> manipulowanie fakturami		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> fałszowanie sprawozdań finansowych		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> fałszowanie dokumentacji pracowniczej i innych dokumentów niefinansowych		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> manipulowanie wydatkami służbowymi		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> inne, jakie? .....		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> .....		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

4. Jakie działania mogło podjąć Państwa przedsiębiorstwo, aby zapobiec pojawieniu się nadużyć i dlaczego nie zostało zastosowane?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Proszę wskazać, jakie działania zostały podjęte wobec osób dokonujących nadużyć w Państwa przedsiębiorstwie oraz wskazać liczbę przypadków:

- dyscyplinarne zwolnienie pracownika .....
- przeniesienie pracownika na niższy szczebel (degradacja) .....
- zawiadomienie organów nadzorczych .....
- upomnienie .....
- nałożenie kary finansowej .....
- zawiadomienie policji lub prokuratury .....
- brak działań .....
- inne, jakie? .....

6. Proszę określić, w jaki sposób zostały wykryte nadużycia w Państwa przedsiębiorstwie oraz wskazać liczbę przypadków:

- przyznanie się pracownika .....
- informacja od współpracowników .....
- informacja od klientów/ dostawców .....
- kontrola wewnętrzna/ audyt wewnętrzny .....
- audyt zewnętrzny .....
- rotacja pracowników .....
- anonimowa informacja .....
- przypadek .....
- inny, jaki? .....

7. Czy wykorzystywane w Państwa przedsiębiorstwie mierniki i analizy w ramach kontroli/ audytu wewnętrznego (np. analiza kosztów pracy, planów finansowych, budżetów, efektywności pracowników) przyczyniły się do zidentyfikowania nadużyć:

- tak\*
- nie

\*Jakie to narzędzie?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. Proszę wskazać, co zmodyfikowano w Państwa przedsiębiorstwie po wystąpieniu przypadków nadużyć ze strony pracowników:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Metryczka

1. Informacje o przedsiębiorstwie, w której Pani/Pan pracuje:

a. Charakter przeważającej działalności

- produkcyjna       usługowa       handlowa       inna
- 

b. Dział zarządzania ryzykiem w strukturze przedsiębiorstwa

- tak       nie
- 

c. Wdrożony system zarządzania ryzykiem nadużyć pracowniczych w przedsiębiorstwie

- tak       nie       tylko „ogólny” system zarządzania ryzykiem
- 

d. Dział controllingu w strukturze przedsiębiorstwa

- tak       nie
- 

e. Zajmowane stanowisko .....