

PRZEMYSŁAW DOWGIAŁŁO

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KONTROLA ZARZĄDCZA A METODY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

Wprowadzenie

Ustawą z dnia z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych¹ wprowadzono w sektorze finansów publicznych termin „kontrola zarządcza”² i zastąpiono tym samym występujące do końca 2009 r. pojęcie „kontrola finansowa”. Przesłanką do wprowadzenia przedmiotowych zmian był m.in. fakt częstego utożsamiania kontroli finansowej z czysto finansowym aspektem działalności jednostek. Ponadto celem zmian było zapewnienie narzędzi skutecznego zarządzania przez organ nadrzędny lub nadzorujący procesy realizowane przez jednostki podległe lub nadzorowane, dotychczasowe przepisy bowiem w tym zakresie były niewystarczające³.

Skuteczne i efektywne funkcjonowanie kontroli zarządczej może być zapewnione jedynie poprzez stworzenie odpowiednich mechanizmów i metod działania obejmujących wszystkie aspekty działalności organizacji oraz właściwe zdefiniowanie jej celów przez zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania.

¹ Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240.

² *Ibidem*, art. 68.

³ Pismo Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Finansów z dnia 16 grudnia 2008 r. skierowane do stowarzyszeń audytorów wewnętrznych.

1. Metody zarządzania w sektorze finansów publicznych

We współczesnym zglobalizowanym świecie, w którym zachodzą ciągle i dynamiczne zmiany, bardzo ważne jest, aby zarządzający stosowali odpowiednie metody i instrumenty zarządzania, tak aby kierowane przez nich jednostki nadążały za zachodzącymi zmianami i właściwie się do nich dostosowywały. Działalność podmiotów sektora publicznego nie powinna być w tym zakresie postrzegana inaczej, mimo że nie jest ona nastawiona na zysk, ale na realizację określonych zadań (na poziomie całego państwa czy też samorządu – regionalnego, lokalnego), zasady zarządzania dotyczą bowiem wszystkich organizacji, zarówno tych, których celem działań jest przede wszystkim nadwyżka ekonomiczna, jak i tych, które zaspokajają inne potrzeby⁴. Jednostki sektora finansów publicznych dysponują „groszem publicznym”, wobec czego właściwa organizacja i zarządzanie nimi mają zasadnicze znaczenie dla procesu wydatkowania środków publicznych przy zachowaniu zasady legalności, gospodarności i celowości. Legalność to zgodność z obowiązującymi w przepisami konstytucji, ustaw, ratyfikowanych umów międzynarodowych, rozporządzeń, aktów prawa miejscowego oraz przepisów wewnętrznych. Gospodarność dotyczy zgodności działalności jednostki z zasadami efektywnego gospodarowania, tj. oszczędności, wydajności i skuteczności. Celowość odnosi się do realizacji postawionych jednostce celów⁵. Dla kierowników jednostek sektora publicznego istotne jest ustalenie celów szczegółowych kontroli zarządczej. Cele te będą wynikały ze stosowanych w organizacji metod zarządzania.

2. Zasoby ludzkie

Dla zapewnienia celów kontroli zarządczej niezbędne jest wykorzystanie zasobów organizacji. Najważniejszym z nich są zasoby ludzkie – wiedza, kwalifikacje oraz motywacje, jakimi kierują się w dążeniu do lepszej pracy, zmian i postępu.

⁴ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak: *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 3.

⁵ *Glosariusz terminów dotyczących kontroli i audytu w administracji publicznej* opracowany przez Zespół do spraw ujednoczenia terminologii dotyczącej kontroli i audytu w administracji publicznej, w skład którego weszli przedstawiciele Najwyższej Izby Kontroli, Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Europejskiego Trybunału Obrachunkowego, Warszawa lipiec 2005.

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi dąży się do stworzenia zintegrowanego mechanizmu, który łączyłby problemy i dążenia ludzi z zadaniami organizacji, umożliwiając organizacji efektywne wykonywanie zadań dzięki podmiotowemu traktowaniu pracowników. Cele tego procesu można sformułować następująco⁶:

- pozyskanie i zatrzymanie w jednostce wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników,
- zwiększenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi, ich wkładu, potencjału i zdolności do znalezienia zatrudnienia, przez zapewnienie im szkoleń i możliwości ciągłego rozwoju,
- stworzenie atmosfery umożliwiającej utrzymanie produktywnych i harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami, które sprzyjają rozwijaniu wzajemnego zaufania,
- stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności działań,
- zapewnienie, aby pracowników ceniono i nagradzano ich za pracę i osiągnięcia,
- uwzględnienie różnic w potrzebach poszczególnych osób i grup pracowników, stylu pracy i aspiracji,
- zapewnienie wszystkim równych szans,
- przyjęcie etycznych zasad zarządzania prawnikami, opierających się na trosce o ludzi, sprawiedliwości i przejrzystości,
- utrzymywanie oraz poprawa fizycznej i umysłowej kondycji pracowników dążenie, aby w organizacji dominowało zaufanie i współpraca.

Według J. Penca podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi należy nadać charakter strategiczny i postrzegać je jako koncepcję strategiczną. Musi więc ono pozostawać w ścisłym związku z formułowaną strategią rozwoju organizacji, co więcej, musi wynikać z jej założeń i wspierać jej wprowadzenie, obejmuje bowiem decyzje, które mają duże znaczenie dla polityki zatrudnienia i rozwoju pracowników.

Styl zarządzania zasobami ludzkimi przejawia się w intencji kierownictwa co do sposobu, w jaki należy kierować zatrudnionymi pracownikami i tworzyć wizerunek aktywnego ich uczestnictwa w życiu organizacji oraz kształtowania kompetencji potrzebnych organizacji. Punktem wyjścia w procesie zarządzania

⁶ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 19–20 za J. Penc: *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 196–197.

zasobami ludzkimi jest analiza strategiczna, która obejmuje szanse i zagrożenia występujące w otoczeniu funkcji personalnej oraz mocne i słabe strony kadry przedsiębiorstwa⁷.

3. Wyznaczanie celów kontroli zarządczej

Jednym z celów kontroli zarządczej jest zapewnienie skuteczności oraz efektywności działania. Organizacja działa skutecznie i efektywnie wówczas, gdy osiąga założone cele. Zarówno te strategiczne, jak i te na poziomie operacyjnym. Właściwe zrozumienie celów przez pracowników i zaangażowanie sprzyjają efektywnej ich realizacji. W nauce o zarządzaniu występuje metoda zarządzania przez cele. Idea metody bazuje na założeniu, iż „skuteczne zarządzanie musi kierować wizję i wysiłek całej kadry kierowniczej ku wspólnemu celowi”⁸.

Zarządzanie przez cele (*management by objectives*) to systematyczne podejście do zarządzania organizacją dążące do maksymalnego zespolenia wysiłków indywidualnych w celu zapewnienia pomyślności całej organizacji. Wyraża się ono we wspólnym, tj. realizowanym łącznie przez przełożonych i podwładnych, wyznaczaniu celów organizacji oraz wspólnie dokonywanej, systematycznej ocenie ich realizacji. Pracownicy powinni identyfikować się ze stawianymi im celami, uznając je za własne.

Filarami zarządzania przez cele, zarazem warunkami właściwego wykorzystania metody, są następujące założenia: zaangażowanie i uczestnictwo; zastąpienie procesu narzucania celów procesem ich uzgadniania; spójność celów organizacji, samodzielność podwładnych w realizacji celów; otwartość i pełna dostępność przełożonego; systematyczne przeglądy efektywności⁹. Procedura postępowania w zarządzaniu przez cele obejmuje m.in. takie etapy¹⁰:

- Formułowanie celów strategicznych. Okresowe określanie przez zespół złożony z przedstawicieli dyrekcji oraz konsultantów misji organizacji i jej podstawowych celów dla kluczowych obszarów działalności.

⁷ J. Penc: *Sztuka skutecznego zarządzania...*, s. 199–201.

⁸ P.F. Ducker: *Praktyka zarządzania*, Wyd. Ekonomiczne, Kraków 1992.

⁹ M. Brzozowski, T. Kopczyński: *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 79–81.

¹⁰ A. Koźmiński, W. Piotrowski: *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2001, s. 711; H. Bieniok i zespół: *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 1997, s. 166.

- Formułowanie celów operacyjnych. Wspólne ustalanie przez kierowników z podwładnymi celów szczegółowych (wynikających z celów strategicznych) dla poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz dla wszystkich pracowników.
- Opracowanie indywidualnych planów działania. Pozostawienie podwładnym swobody w ustalaniu sposobów działania, ale ze zobowiązaniem ich jednak do przedstawienia do akceptacji przełożonego planu przedsięwzięć zmierzających do osiągnięcia uzgodnionych celów. Stanowi on podstawę do przyznania pracownikowi zasobów niezbędnych do realizacji ich celów.
- Bieżąca obserwacja i okresowe przeglądy. Systematyczna analiza efektywności podejmowanych działań osiąganych wyników dokonywana przez kierowników wszystkich szczebli zarządzania przy współudziale pracowników. Przeglądy powinny być wykonywane kilkakrotnie (w z góry ustalonych okresach) przed upływem końcowych terminów pod kątem ustalenia postępów oraz wykrycia i usunięcia pojawiających się przeszkód.
- Ocena końcowa i wnioski. Całościowy przegląd wszystkich celów, zadań i ich realizacji. Przeprowadzana najczęściej raz do roku, dotyczy ogólnej oceny funkcjonowania organizacji, a w szczególności jej skuteczności i efektywności.

4. Kultura organizacyjna w wyznaczaniu celów kontroli zarządczej

W ramach celów kontroli zarządczej ustawodawca wymienił zapewnienie przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania. W naukach zarządzania występuje pojęcie kultury organizacyjnej; pojawia się też metoda zarządzania przez kulturę. W literaturze występuje wiele definicji kultury organizacyjnej, wynika to przede wszystkim z różnego rozłożenia akcentów, w zależności od formułowanych przez autorów koncepcji.

Ogólnie rzecz ujmując, można stwierdzić, iż kultura organizacyjna jest osobowością danej instytucji. Można ją zauważyć w zachowaniach pracowników organizacji, w sposobie traktowania klientów, rozwiązywaniu problemów. E. Schnie w modelu kultury organizacyjnej wyodrębnił kilka charakterystycznych wzorców,

określanych mianem poziomów, m.in. normy i wartości. Można do nich zaliczyć¹¹: normy i wartości deklarowane; normy i wartości przestrzegane. Normy i wartości wynikają bezpośrednio z założeń, a poprzez niepisane przekazy określają sposób zachowania się członków danej organizacji. Informują, jakie zachowania są dopuszczalne w organizacji, które z nich będą nagradzane, a które karane. Są to pewnego rodzaju wzorce zachowań, które zostały wypracowane dla danej kultury organizacyjnej¹².

Znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu wynika z funkcji, jakie pełni ona w podsystemie społecznym organizacji. Można wyróżnić funkcje wewnętrzne i zewnętrzne kultury organizacyjnej¹³. Do funkcji wewnętrznych i zalicza się m.in. funkcję:

- integracyjną, która polega na tym, że jej poszczególne składniki, wspólnie określone i utrzymywane w danym środowisku, są czynnikiem spajającym instytucje w całość. Czynniki, które wpływają na integrację i tożsamość organizacji to kultura (wspólny sposób myślenia, wierzenia, wspólne wartości, uczucia), poczucie bezpieczeństwa i stabilności, a także budowanie tożsamości organizacji;
- poznawczo-informacyjną – polegającą na sposobie postrzegania otoczenia organizacji. Poznawcza funkcja kultury wynika głównie z przyjętych wzorców, w oparciu o które następuje proces analizy i oceny obserwowanych zjawisk.

Z kolei funkcje zewnętrzne kultury to:

- wpływ uzgodnień wewnętrznych na kontakty zewnętrzne. Uzgodnienia wewnętrzne określone są poprzez misję i strategię przedsiębiorstwa, postawione cele i zadania w organizacji, sposoby realizacji zadań oraz przyjęte kryteria ocen dotyczących funkcjonowania firmy;
- wpływ czynników wywodzących się z otoczenia. Przedsiębiorstwo działa na danym rynku w otoczeniu innych firm, instytucji, wchodzi z nimi w interakcje. Na dane przedsiębiorstwo działa także określone środowisko ekonomiczne, prawne, ekologiczne itp.

¹¹ M. Kostera, S. Kowniacki, A. Szumski: *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, w: *Zarządzanie – teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2000 s. 374.

¹² A. Biernat-Jarka: *Zarządzanie przez kulturę*, w: *Podstawy i metody zarządzania – wybrane zagadnienia*, red. E. Weiss, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2008, s. 198.

¹³ L. Zbiegiem-Maciąg: *Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002, s. 33, 37.

Wpływ kultury na działalność przedsiębiorstwa może być różny (pozytywny lub negatywny). Pozytywny wpływ uzyskany zostanie wówczas, gdy kultura organizacyjna będzie silna, logiczna i konsekwentna, a także dobrze dostosowana do celów organizacji. Musi być czytelna dla pracowników, którzy wiedzą, czego się od nich oczekuje, jakie zasady, normy i wartości etyczne muszą być przestrzegane.

5. Rola zarządzania informacją

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie efektywności i skuteczności przepływu informacji. Informacja jest jednym z najważniejszych elementów, które mają wpływ na decyzje podejmowane w organizacji. Jest ona niezbędna do podejmowania właściwych działań zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Zapotrzebowanie na informację uzależnione jest od tego, jakie problemy pojawiają się w organizacji oraz od tego, czy menedżerowie mają do czynienia z nadmiarem informacji, czy z ich niedostatkami. Przede wszystkim jednak należy pamiętać, że użyteczność informacji zależy od tego, czy są one istotne, aktualne, dokładne i wystarczające.

O wartości informacji decyduje to, czy przyczyniają się one do trafności podejmowanych decyzji¹⁴. Przy rozpatrywaniu aspektów informacyjnych w organizacji należy wskazać, iż zasadniczą kwestią jest komunikacja – proces, w którym osoba (nadawca komunikatu) sprawia, że jej myśli, pragnienia, emocje oraz wiedza stają się znane i zrozumiałe dla innej osoby (odbiorcy komunikatu). Skuteczna komunikacja pomiędzy pracownikami jest elementem scalającym organizację.

Zarządzanie wymaga komunikowania się członków organizacji między sobą oraz z otoczeniem. Proces informowania pracowników przez kierownictwo jest niezwykle ważny i ma wpływ na powodzenie zadań realizowanych przez szczebel wykonawczy. Informacje przekazywane przez menedżerów mogą dotyczyć wielu spraw istotnych dla organizacji: celów i zasad funkcjonowania organizacji, dyrektyw zadaniowych, oczekiwań wobec członków organizacji, informacji o wydajności pracowników¹⁵.

Postępowanie firmy w zakresie komunikacji wewnętrznej obejmuje działania zmierzające do utrzymywania więzi informacyjnych pomiędzy szczeb-

¹⁴ M. Brzozowski, T. Kocyński: *Metody zarządzania...*, s. 18–19.

¹⁵ *Ibidem*, s. 51–53.

lem zarządu organizacji a jej pracownikami. Celem tych działań jest świadome przekonanie pracownika do roli, jaką pełni, a tym samym osiągnięcie poczucia ważności każdego zadania bez względu na zajmowane stanowisko. Tworzenie systemu komunikacji wewnętrznej powinno być zatem działaniem przygotowanym i zaplanowanym w najdrobniejszych szczegółach. Tworzenie planu komunikacyjnego to:

- rozpoznanie potrzeb informacyjnych pracowników i uświadomienie ich kierownictwu organizacji,
- ustalenie najważniejszych dla organizacji obszarów, decydujących o sukcesie firmy i opracowanie w odniesieniu do nich skutecznych form przekazu komunikacyjnego,
- wyodrębnienie grupy pracowników według zakresu potrzeb informacyjnych i dostosowanie do nich form przekazu komunikacyjnego,
- opracowanie dokładnego programu wykorzystania poszczególnych środków komunikacji w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników,
- ustalenie zasad sprawdzania skuteczności procesów komunikacyjnych i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji.

Skuteczne funkcjonowanie komunikacji wewnątrz organizacji wymaga dużej wiedzy oraz doświadczenia ze strony kadry zarządzającej. Potrzebne jest nie tylko dobre opanowanie metod i procedur komunikacji, ale istotna staje się również umiejętność odczytywania zachowań ludzkich, co może przyczynić się do lepszego zrozumienia pracowników, a przez to do stworzenia organizacji opartej na wzajemnej szczerości i otwartości¹⁶.

6. Zarządzanie procesami w ramach kontroli zarządczej

Osiągnięcie celów kontroli zarządczej, takich jak zapewnienie zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, może być wsparte odpowiednio sformułowanymi procesami oraz procedurami. Ukierunkowanie na procesy pozwala na stworzenie mierników, wyznaczników osiągania celów i wykonywania założonych działań. Odbywa się to poprzez identyfikowanie, analizowanie, strukturalizowanie, projektowanie i optymalizowanie pro-

¹⁶ *Ibidem*, s. 63–64.

cesów, a także sterowanie ich przebiegiem, z uwzględnieniem przyjętych celów (strategicznych i operacyjnych) organizacji¹⁷.

W nauce o zarządzaniu wyodrębnia się tzw. podejście procesowe (orientacja procesowa), co oznacza ukierunkowanie organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji) na procesy w niej zachodzące. Każda organizacja jest zbiorem procesów wzajemnie się przeplatających i powiązanych. Orientacja procesowa zaleca całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach. Podejście procesowe kładzie nacisk na przełożenie celów strategicznych organizacji na cele procesów, zaspokajanie potrzeb klientów, obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa, a także podniesienie jakości oraz skrócenie czasu realizacji zadań.

Zarządzanie procesami można definiować w szerszym lub węższym zasięgu. Procesy istnieją w każdej organizacji niezależnie od świadomości ich istnienia. Każdą czynność lub zbiór czynności można przedstawić jako proces, w wyniku którego z pewnej wartości początkowej, czyli nakładu, otrzymuje się rezultat, którym w istocie jest nakład przekształcony i wzbogacony o wartość dodaną stanowiącą wynik procesu. Na każdym etapie procesu, w wyniku dokonanej w nim transformacji, zużywane są zasoby i dodawana jest wartość do powstającego wytworu.

Podejście procesowe jest podstawą systemu zarządzania jakością. Koncepcja TQM traktuje świadomość związaną z jakością i jej doskonaleniem w każdym procesie jako podstawową wartość organizacji. W celu skutecznego i efektywnego działania organizacja powinna zidentyfikować wszystkie powiązane ze sobą działania (procesy) i nimi zarządzać. Zaletą takiego podejścia jest zapewnienie bieżącego nadzoru nad powiązaniem między poszczególnymi procesami w łańcuchu procesów, jak również nad ich interakcjami. W organizacjach, które wprowadziły w praktyce elementy zarządzania jakością, szczególnie cenny i użyteczny w przyszłości może okazać się fakt dokładnego poznania przebiegu własnych procesów i ich udokumentowanie¹⁸.

Struktura zarządzania procesami zdeterminowana jest przez różne czynniki. W ramach tej struktury wyodrębnia się następujące fazy: identyfikacja procesów, modelowanie procesów, wprowadzanie procesów i kierowanie procesami. Identyfikacja procesów obejmuje: dokonanie wyboru spośród wszystkich zidentyfi-

¹⁷ <http://procesy.ae.wroc.pl>. (19.04.2007), za: A. Bitkowska: *Zarządzanie procesowe*, w: *Podstawy i metody zarządzania – wybrane zagadnienia*, red. E. Weiss, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2008, s. 221–248.

¹⁸ A. Bitkowska: *Zarządzanie procesowe...*, s. 221–248.

kowanych procesów podstawowych, pomocniczych i zarządczych; mapowanie procesów (wizualizacja graficzna); przeprowadzenie analizy.

Uwagi końcowe

Każdy proces powinien być opisany w celu umożliwienia osobom realizującym poszczególne czynności wskazane w procesach ich wypełnianie. Opis może mieć różną postać: od słownej, poprzez graficzną do tabelarycznej. Najbardziej wyczerpującą formą procesu wydaje się forma tabelaryczna, ujmująca wszystkie elementy niezbędne do prawidłowego zdefiniowania procesu, a w szczególności: dane wejściowe, dane wyjściowe, właściciel (lider) procesu, cel procesu, czynności (kroki/etapy) z przypisaniem odpowiedzialności i niezbędną dokumentacją, miernik (miara) procesu ze wskaźnikiem sukcesu – służące do monitorowania procesu i oceny skuteczności¹⁹.

Literatura

- Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Biernat-Jarka A.: *Zarządzanie przez kulturę*, w: *Podstawy i metody zarządzania – wybrane zagadnienia*, red. E. Weiss, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2008.
- Bieniok H. i zespół: *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 1997.
- Bitkowska A.: *Zarządzanie procesowe*, w: *Podstawy i metody zarządzania – wybrane zagadnienia*, red. E. Weiss, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2008.
- Brzozowski M., Kopczyński T.: *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
- Ducker P.F.: *Praktyka zarządzania*, Wyd. Ekonomiczne Kraków 1992.
- Glosariusz terminów dotyczących kontroli i audytu w administracji publicznej* opracowany przez Zespół do spraw ujednoczenia terminologii dotyczącej kontroli i audytu w administracji publicznej, w skład którego weszli przedstawiciele Najwyższej Izby Kontroli, Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwa Finansów, Ministerstwa

¹⁹ Przewodnik ISO 9000. Materiały informacyjne nt. wdrażania systemu zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000:2000, opracowano w ramach zamówienia Ministerstwa Gospodarki i Pracy, wyd. 2 uzup., Katowice 2004, za: A. Bitkowska: *Zarządzanie procesowe...*, s. 221–248.

- Spraw Wewnętrznych i Administracji, Europejskiego Trybunału Obrachunkowego, Warszawa lipiec 2005.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D.: *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Koźmiński A., Piotrowski W.: *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2001.
- Penc J.: *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Przewodnik ISO 9000. Materiały informacyjne nt. wdrażania systemu zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000:2000, opracowano w ramach zamówienia Ministerstwa Gospodarki i Pracy, wyd. 2 uzupeł., Katowice 2004.
- Zbiegiem-Maciąg L.: *Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002.
- <http://procesy.ae.wroc.pl/> (19.04.07).

MANAGEMENT AUDIT AND METHODS OF ORGANIZATION MANAGEMENT

Summary

The term ‘management audit’ has been introduced with the amended act of 27 August 2009 concerning public finances in public finance sector, thus, occurring by the end of 2009 the term ‘financial control’ was replaced. The rationale for introducing these changes was, among other things, the fact of frequent identification of financial control with a purely financial aspect of the units’ activities. In addition, the aim of changes is to provide effective management methods by the superior body or supervising the processes undertaken by subordinated or supervising units, since the existing regulations in this area were inadequate. In this article, the issue of management audit is considered in relation to its objectives and way of implementation using the existing in a literature and used in practice management methods. In this paper reference was made to the human resources management, management by objectives, culture, knowledge and processes. There were also pointed the elements and principles of a various methods use for the purpose of the management control.

Translated by Przemysław Dowgiałło