

## Samoocena jako metoda oceny funkcjonowania kontroli zarządczej na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni

Agata Szkiel\*

**Streszczenie:** *Cel* – przedstawienie metody prowadzenia samooceny kontroli zarządczej w Akademii Morskiej w Gdyni (AMG), a także zaprezentowanie wyników samooceny na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa (WPiT) AMG w latach 2012–2014. *Metodologia badania* – analizie poddano akty prawne oraz piśmiennictwo dotyczące samooceny prowadzonej w ramach kontroli zarządczej, a także wyniki samooceny prowadzonej przez kierownictwo oraz pracowników WPiT AMG w latach 2012–2014. *Wynik* – w wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że w opinii zarówno kierownictwa, jak i pracowników WPiT AMG kontrola zarządcza funkcjonuje prawidłowo, a stopień wdrożenia standardów jest z każdym rokiem wyższy. Stopień realizacji standardów kontroli zarządczej jest wyżej oceniany przez kierownictwo niż pracowników WPiT AMG. *Oryginalność/wartość* – wartością opracowania jest porównanie opinii kierownictwa oraz pracowników WPiT AMG dotyczącej stopnia wdrożenia kontroli zarządczej, wskazanie obszarów wymagających doskonalenia oraz silnych stron tego systemu.

**Słowa kluczowe:** samoocena, kontrola zarządcza, szkolnictwo wyższe

### Wprowadzenie

Uczelnie publiczne jako jednostki sektora finansów publicznych zobowiązane są ustawą o finansach publicznych (Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. ... art. 68) wdrożyć system adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, który umożliwia zarządzanie uczelniami w sposób uporządkowany oraz zapewnia, że uczelnia osiąga postawione przed nią cele, realizuje swoje zadania w sposób efektywny, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi, a jej sprawozdania są zgodne ze stanem rzeczywistym (*Kontrola zarządcza...* 2012: 18).

Kontrola zarządcza stanowi model opisujący kluczowe obszary zarządzania organizacją, umożliwiającą monitorowanie i ocenę jej działalności. Model ten zakłada samodoskonalenie organizacji oraz ciągłe zwiększanie skuteczności realizowanych przez nią procesów (*Kontrola zarządcza...* 2012: 18). Punktem wyjścia do określenia wymaganych usprawnień organizacyjnych powinna być diagnoza, czyli zidentyfikowanie potencjału organizacji (jej mocnych stron), a także ograniczeń i problemów związanych z jej funkcjonowaniem (słabych stron). Stąd też jednym z warunków zapewniających właściwe funkcjonowanie kontroli zarządczej jest monitorowanie i ocena jej funkcjonowania z wykorzystaniem systemu wskaźni-

\* dr inż. Agata Szkiel, Akademia Morska w Gdyni, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa, Katedra Towaroznawstwa i Zarządzania Jakością, 81-225 Gdynia, ul. Morska 81-87, e-mail: a.szkiel@wpit.am.gdynia.pl.

ków (mierników), za pomocą których organizacja ocenia zbieżność pomiędzy osiągniętymi wynikami a założeniami (Popławski 2012: 7).

Metodą, którą organizacje powinny wykorzystywać w procesach monitorowania i oceny funkcjonowania kontroli zarządczej, jest samoocena umożliwiająca określenie potrzeb oraz kierunków doskonalenia poszczególnych obszarów kontroli zarządczej oraz dostarczająca informacje zarządcze do osób decyzyjnych (Popławski 2012: 1). Prawidłowo i systematycznie prowadzona samoocena powinna być integralnym elementem systemu zarządzania organizacją. Nie można bowiem skutecznie i efektywnie zarządzać, nie mówiąc już o systematycznym i nieprzerwanym doskonaleniu, bez wynikającej z samooceny informacji o dotychczasowych wynikach osiągniętych przez organizację. Samoocena powinna być podstawą planowania i monitorowania strategii i polityki oraz wdrażania wszelkich narzędzi służących wykorzystaniu posiadanych zasobów (Cholewicka-Goździk 2011: 4). Regularnie stosowana samoocena może być dla organizacji nie tylko metodyką pomiaru jej postępów na drodze do doskonałości, ale również narzędziem wspierającym proces integrowania systemu zarządzania oraz wtapiania doskonałości organizacyjnej w codzienne praktyki biznesowe (Haffer 2011: 192–193).

W artykule przedstawiono istotę i pojęcie samooceny, metodę prowadzenia samooceny kontroli zarządczej funkcjonującej w Akademii Morskiej w Gdyni (dalej: AMG), a także wyniki samooceny przeprowadzonej w latach 2012–2014 wśród kierownictwa oraz pracowników Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni (dalej: WPiT).

## **1. Istota i pojęcie samooceny**

Według Haffera (2011: 193) pod pojęciem samooceny można rozumieć systematyczny, wszechstronny i kompleksowy przegląd działalności organizacyjnej i jej wyników ze względu na kryteria przyjętego modelu, zmierzający do identyfikacji silnych stron organizacji oraz obszarów wymagających usprawnień, dający możliwość nadawania priorytetów planowanym działaniom doskonalącym, które mogą być regularnie monitorowane. Głównym celem samooceny jest więc ocena poziomu dojrzałości systemu zarządzania organizacją oraz zidentyfikowanie potrzeb i ustalanie priorytetów w zakresie jego doskonalenia. Samoocena koncentruje się zarówno na doskonałości uzyskanych wyników, jak i sposobach ich osiągania w obrębie całego systemu organizacyjnego (Haffer 2011: 192–193). Kluczowymi korzyściami dla organizacji ze stosowania samooceny są: pomiar osiągniętego sukcesu oraz określenie przyszłych usprawnień, ustalenie priorytetów dotyczących inicjatyw doskonalących, odkrywanie i dzielenie wewnątrz organizacji najlepszych praktyk, a także dostarczanie wizji i wzoru doskonałości do naśladowania (Haffer 2011: 194–196).

Samoocena jest bardzo efektywnym narzędziem monitoringu kontroli zarządczej (Winiarska 2012: 4). Zgodnie z wytycznymi Ministerstwa Finansów samoocena kontroli zarządczej jest procesem, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania kontroli za-

zarządczej przez pracowników i kierownictwo organizacji (Komunikat nr 3... 2011: pkt I.1). Wyniki samooceny dostarczają kierownictwu organizacji informacji na temat dojrzałości systemu kontroli zarządczej, jego mocnych i słabych stron, a także osiągnięć organizacji w zakresie doskonalenia jego funkcjonowania.

Samooceena kontroli zarządczej powinna być przeprowadzana przynajmniej raz w roku, systematycznie prowadzona samoocena umożliwia bowiem monitorowanie postępów organizacji w czasie (Rogała 2011: 11). Ponieważ nie jest możliwe doskonalenie wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji jednocześnie, dopiero na podstawie analizy mocnych i słabych stron kierownictwo może określić cele i priorytety w tym zakresie (Steinbeck 1998: 30).

Każda organizacja może wypracować własny model samooceny, elastycznie dostosowując jej zakres do swoich celów i priorytetów. Zakres samooceny powinien być tak określony, by umożliwiał (Krawczyk 2011: 8):

- a) ustalanie priorytetów i planów działań umożliwiających organizacji skuteczną realizację jej celów oraz osiąganie trwałego sukcesu;
- b) wdrażanie udoskonaleń w poszczególnych obszarach kontroli zarządczej;
- c) nadzorowanie i poprawę wyników finansowych organizacji;
- d) dostarczanie danych wejściowych do okresowych przeglądów stanu kontroli zarządczej.

W procesie samooceny powinno brać udział zarówno kierownictwo, jak i pracownicy organizacji. Poprzez udział w procesie samooceny pracownicy organizacji są bezpośrednio zaangażowani w ocenę ryzyka i mechanizmów kontroli, co może przyczynić się do stałego doskonalenia systemu kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem. Może również przyczynić się do poprawy komunikacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami organizacji (Komunikat nr 3... 2011: pkt I.3). Aby było to możliwe, proces samooceny powinien obejmować sprzężenia zwrotne dotyczące komunikowania personelowi organizacji wyników samooceny oraz takiego ich wykorzystywania, aby przyczyniały się do lepszego rozumienia organizacji i przyszłego kierunku jej rozwoju (ISO 9004 2010: pkt. 8.3.4).

Samooceena kontroli zarządczej może pełnić w organizacji funkcję (Zymonik 2012: 142–143):

- a) weryfikacyjną, aczkolwiek obciążoną ryzykiem otrzymania niewiarygodnych wyników wynikającym z subiektywnej oceny pracowników prowadzących samoocenę;
- b) informacyjną polegającą na tworzeniu banku informacji o poszczególnych elementach kontroli zarządczej;
- c) inicjującą działania korygujące i zapobiegawcze na poziomie operacyjnym;
- d) benchmarkingową umożliwiającą porównanie osiągnięć z innymi organizacjami lub porównanie osiągnięć poszczególnych jednostek organizacyjnych;
- e) integrującą wiele pozornie oddalonych od siebie problemów;
- f) uświadamiającą i podnoszącą świadomość jakościową zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i szeregowych pracowników;
- g) kulturotwórczą pozwalającą na poprawę szeroko rozumianej kultury organizacyjnej.

Samooocena może być prowadzona między innymi poprzez wykorzystanie do tego celu ankiet i udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu lub warsztaty samooceny (Komunikat nr 3... 2011: pkt I.1). Dobór metody samooceny powinien być poprzedzony analizą zalet i ograniczeń wynikających z ich zastosowania. Bez względu na zastosowaną metodę proces samooceny powinien być udokumentowany.

## **2. Metoda prowadzenia samooceny w Akademii Morskiej w Gdyni**

Akademia Morska w Gdyni posiada wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001:2008 w zakresie kształcenia na poziomie akademickim oraz prowadzenia prac naukowo-badawczych według wymagań polskich i międzynarodowych, przyznany przez Polski Rejestr Statków S.A. w Gdańsku. Przystępując do prac związanych z wdrożeniem systemu kontroli zarządczej, władze uczelni podjęły decyzję o jego pełnej integracji z funkcjonującym w AMG systemem zarządzania jakością – na poziomie dokumentacji, funkcji i działań realizowanych w obu systemach. Na mocy zarządzenia nr 24 Rektora AMG z 18 listopada 2011 roku w sprawie opracowania i wdrożenia systemu kontroli zarządczej w AMG powołany został Zespół do spraw kontroli zarządczej AMG. Wśród procesów realizowanych w systemie zarządzania jakością AMG zidentyfikowano nowy proces – kontroli zarządczej, który zaliczono do grupy procesów zarządzania, oraz uwzględniono go w zaktualizowanej mapie procesów zawartej w „Księdze jakości AMG”. Zobowiązania władz AMG zawarte w Polityce jakości AMG uzupełniono o zobowiązanie zapewnienia skuteczności systemu kontroli zarządczej, ponadto istniejącą dokumentację systemu zarządzania jakością uzupełniono o brakujące dokumenty wymagane w systemie kontroli zarządczej.

Zasady funkcjonowania kontroli zarządczej w AMG zostały opisane w procedurze systemu zarządzania jakością P9 „Proces kontroli zarządczej” (Procedura AMG P9 2014). Wyjaśniono w niej definicje podstawowych pojęć dotyczących kontroli zarządczej, a także opisane zasady:

- a) planowania prac związanych z bieżącym funkcjonowaniem systemu;
- b) wyznaczania celów i planów działalności uczelni oraz sporządzania sprawozdań z ich realizacji;
- c) weryfikacji systemu obejmującej przeprowadzanie audytów wewnętrznych oraz samooceny.

W uzupełnieniu do procedury P9 opracowano instrukcje dotyczące kluczowych elementów kontroli zarządczej, to znaczy oceny ryzyka oraz prowadzenia samooceny.

Zasady identyfikowania oraz analizy ryzyka, a także realizacji działań korygujących w celu jego wyeliminowania bądź obniżenia do akceptowalnego poziomu określa instrukcja I1/P9 „Metoda identyfikacji i oceny ryzyka”. Plany działalności, sprawozdania z ich realizacji, a także wyniki analizy ryzyka oraz podejmowanych w jej wyniku działań korygujących są dokumentowane na wystandardyzowanych formularzach.

Zasady prowadzenia samooceny systemu kontroli zarządczej reguluje instrukcja AMG12/P9 „Metoda przeprowadzania samooceny”. Zgodnie z jej postanowieniami samoocena jest prowadzona z wykorzystaniem kwestionariuszy ankiety. Podczas pierwszej samooceny przeprowadzonej w roku 2011 kwestionariusze były wypełniane w wersji papierowej, jednak w celu zminimalizowania czasu i kosztów prowadzenia samooceny od roku 2012 kwestionariusze wypełniane są w wersji elektronicznej (z wyjątkiem pracowników na stanowiskach robotniczych, którzy wypełniają papierowe wersje kwestionariuszy).

Samooceana jest przeprowadzana nie rzadziej niż raz w roku zgodnie z „Harmonogramem badania ankietowego samooceny systemu kontroli zarządczej w AMG” na dany rok przygotowywanym przez Zespół do spraw kontroli zarządczej AMG do 31 stycznia każdego roku. Harmonogram ten jest przygotowywany na podstawie sporządzanego corocznie raportu Zespołu do spraw kontroli zarządczej AMG o stanie kontroli zarządczej z poprzedniego roku, a także informacji i danych uzyskanych (Procedura AMG P9 2014, pkt. 5):

- od zarządzających ryzykiem,
- z monitorowania realizacji celów i zadań,
- z samooceny kontroli zarządczej,
- z procesu zarządzania ryzykiem,
- z audytów wewnętrznych,
- z kontroli wewnętrznych i zewnętrznych,
- z audytów wewnętrznych i zewnętrznych systemu zarządzania jakością.

Ankieta jest przeprowadzana w czterech grupach pracowniczych:

- a) dziekani i kierownicy pionów;
- b) kierownicy jednostek organizacyjnych;
- c) pracownicy (nauczyciele akademicki, pracownicy inżynieryjno-techniczni oraz administracyjni);
- d) stanowiska robotnicze.

Dla każdej z tych grup przygotowane są odrębne kwestionariusze ankiet, tak aby dostosować pytania do szczebla, stanowiska oraz zakresu odpowiedzialności poszczególnych pracowników.

Kwestionariusz samooceny został przygotowany na podstawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Komunikat nr 3... 2011: pkt II). Pierwsza część kwestionariusza samooceny zawiera pytania dotyczące oceny:

- a) środowiska wewnętrznego, w tym przestrzegania wartości etycznych, kompetencji zawodowych, struktury organizacyjnej oraz delegowania uprawnień;
- b) celów i zarządzania ryzykiem, w tym misji, określania celów i zadań oraz ich monitorowania i oceny realizacji, identyfikacji i analizy ryzyka oraz reakcji na ryzyko;
- c) mechanizmów kontroli, w tym dokumentowania systemu kontroli zarządczej, nadzoru, ciągłości działalności, ochrony zasobów, mechanizmów kontroli dotyczących operacji finansowych i gospodarczych, mechanizmów kontroli dotyczących systemów informatycznych;

- d) informacji i komunikacji, w tym bieżącej informacji oraz komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;
- e) monitorowania i oceny, w tym monitorowania systemu kontroli zarządczej, samooceny, audytu wewnętrznego oraz stanu kontroli zarządczej.

Na każde pytanie zawarte w kwestionariuszu samooceny można odpowiedzieć: tak, nie lub częściowo, zamieszczając przy tym własne uwagi bądź dodatkowe informacje dotyczące systemu kontroli zarządczej funkcjonującego w ocenianym obszarze. Druga część kwestionariusza przeznaczona jest na wskazanie propozycji działań doskonalących poszczególne obszary systemu.

W pierwszej kolejności ankieta wypełniana jest przez pracowników jednostek organizacyjnych, następnie kierowników jednostek organizacyjnych, a w dalszej kolejności przez dziekanów i kierowników pionów. Wyniki samooceny są analizowane w odniesieniu do każdej grupy pracowników, przy czym oceniany jest ogólny stan kontroli zarządczej i każdy jej element z osobna. Ocena prowadzona jest w skali procentowej (tabela 1).

**Tabela 1**

Sposób oceny wyników samooceny w AMG

Liczba odpowiedzi twierdzących [%]	Ocena	Działania
< 25	Wyraźne nieprzestrzeganie wymagań, ocena skrajnie negatywna	Wymagane podjęcie przez kierownictwo ocenianego obszaru natychmiastowych działań korygujących
25–49	Ocena niedostateczna	Wymagane podjęcie przez kierownictwo ocenianego obszaru natychmiastowych działań korygujących
50–74	Ocena dostateczna (pozytywna)	Wymagane podjęcie działań korygujących w terminie ustalonym przez kierownictwo ocenianego obszaru
> 75	Ocena dobra (jednoznacznie pozytywna)	Ewentualne działania doskonalące w terminie ustalonym przez kierownictwo ocenianego obszaru
100	Najlepsza praktyka	Brak potrzeby podejmowania działań korygujących

Źródło: opracowanie własne na podstawie (I2/P9 Metoda przeprowadzania samooceny AMG).

Wyniki przeprowadzonej samooceny stanowią dane wejściowe do przygotowania oświadczeń o stanie kontroli zarządczej w ocenianych obszarach, są także omawiane na posiedzeniach rad wydziałów oraz zebraniach pracowników w poszczególnych jednostkach organizacyjnych.

### **3. Wyniki samooceny kontroli zarządczej na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni w latach 2012–2014**

Pierwsza samoocena kontroli zarządczej w AMG została przeprowadzona w roku 2011. W samoocenie uczestniczyli obligatoryjnie wszyscy kierownicy pionów oraz jednostek organizacyjnych, a także – ze względu na koszty i czasochłonność wynikające z zastoso-

wania papierowej wersji kwestionariusza samooceny – wybrane osoby z każdej jednostki organizacyjnej reprezentujące poszczególne grupy pracownicze. Na etapie wypełniania kwestionariusza zgłaszane były liczne uwagi dotyczące niejasnego sformułowania pytań, braku ich dostosowania do specyfiki poszczególnych stanowisk, a także wątpliwości pracowników niższego szczebla co do zapewnienia anonimowości ankiety. Stąd też wyniki uzyskane w ramach samooceny przeprowadzonej w roku 2011 nie były w pełni wiarygodne.

Wszystkie sugestie i uwagi osób uczestniczących w pierwszej edycji samooceny zostały wykorzystane do podjęcia działań doskonalących. W roku 2012 przeprowadzono w każdej jednostce organizacyjnej AMG szkolenie poświęcone kontroli zarządczej, na którym przedstawiono pracownikom standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, dokumenty wewnętrzne regulujące zasady funkcjonowania kontroli zarządczej w AMG, a także cel, zakres i sposób prowadzenia samooceny. Zespół do spraw kontroli zarządczej AMG zweryfikował oraz zaktualizował pytania zawarte w kwestionariuszach ankiet kierowanych do poszczególnych grup pracowniczych. Ponadto, w celu zwiększenia anonimowości ankiet podjęto decyzję o prowadzeniu kolejnych edycji samooceny z wykorzystaniem kwestionariuszy w wersji elektronicznej oraz o obowiązkowym wypełnianiu kwestionariuszy przez wszystkich pracowników. Działania te wpłynęły na zwiększenie wiarygodności uzyskanych wyników kolejnych edycji samooceny, stąd też w artykule zostaną przedstawione wyniki samooceny przeprowadzonej na WPiT w latach 2012–2014.

W tabeli 2 zaprezentowano procentowy udział odpowiedzi twierdzących udzielonych przez kierownictwo oraz pracowników WPiT na pytania dotyczące oceny poszczególnych obszarów kontroli zarządczej w ramach samooceny prowadzonej latach 2012–2014.

**Tabela 2**

Wyniki samooceny na WPiT AMG w latach 2012–2014

Element kontroli zarządczej	Poziom	Liczba odpowiedzi: tak [%]		
		2012	2013	2014
Środowisko wewnętrzne	Kierownictwo	87,0	99,5	99,5
	Pracownicy	67,7	88,5	91,5
Cele i zarządzanie ryzykiem	Kierownictwo	73,3	100,0	98,8
	Pracownicy	66,9	84,1	88,7
Mechanizmy kontroli	Kierownictwo	85,4	94,8	97,2
	Pracownicy	86,7	92,7	95,9
Informacja i komunikacja	Kierownictwo	83,9	90,5	91,7
	Pracownicy	82,3	90,2	94,7
Monitorowanie i ocena	Kierownictwo	76,3	100,0	98,8
	Pracownicy	66,9	79,2	92,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników samooceny prowadzonej na WPiT AMG.

Biorąc pod uwagę przyjęty w AMG sposób oceny wyników samooceny (tabela 1), należy stwierdzić, że w ciągu trzech lat żaden z obszarów kontroli zarządczej nie został oceniony negatywnie (poniżej 50% odpowiedzi twierdzących) zarówno przez kierownictwo, jak i pracowników WPiT. Jedynie w roku 2012 pracownicy ocenili jako dostateczny stopień wdrożenia standardów w obszarach: monitorowanie i ocena, cele i zarządzanie ryzykiem (w tym przypadku ocena pracowników zbieżna jest z oceną kierownictwa) oraz środowisko wewnętrzne (należy zauważyć, że w roku 2012 obszar ten został najwyżej oceniony przez kierownictwo). Poczynając od roku 2013, stopień wdrożenia standardów kontroli zarządczej został oceniony przez kierownictwo oraz pracowników w większości jako dobry (powyżej 75% odpowiedzi twierdzących), a w dwóch przypadkach został uznany przez kierownictwo za najlepszą praktykę (w roku 2013 kierownictwo udzieliło 100% odpowiedzi twierdzących na pytania w obszarach: cele i zarządzanie ryzykiem oraz monitorowanie i ocena).

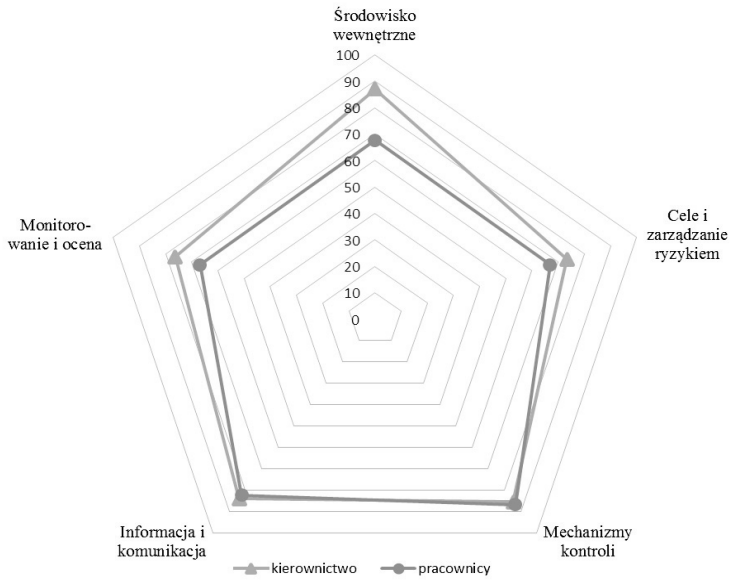
Z analizy rezultatów samooceny wynika, że zarówno w opinii kierownictwa, jak i pracowników WPiT stopień wdrożenia standardów kontroli zarządczej z roku na rok jest coraz wyższy. Można także zauważyć, że realizację standardów kontroli zarządczej wyżej ocenia kierownictwo niż pracownicy WPiT. Jedynie w roku 2012 pracownicy wyżej ocenili stopień wdrożenia mechanizmów kontroli, z kolei w roku 2014 – realizację standardów w obszarze informacji i komunikacji.

Biorąc pod uwagę średnią z ocen poszczególnych obszarów kontroli zarządczej za lata 2012–2014, można zauważyć, że ocena kierownictwa oraz pracowników nie jest w pełni zbieżna. Kierownictwo najwyżej ocenia stopień wdrożenia standardów w obszarze środowiska wewnętrznego, natomiast pracownicy najwyżej oceniają mechanizmy kontroli. Z kolei najniżej ocenianym obszarem kontroli zarządczej przez kierownictwo jest informacja i komunikacja, natomiast przez pracowników – monitorowanie i ocena.

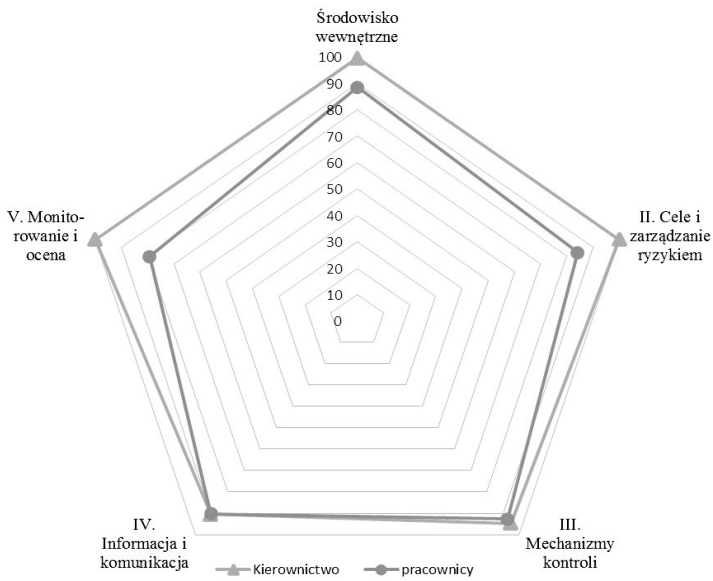
Największe różnice w opinii dotyczącej realizacji standardów kontroli zarządczej, wyrażanej przez kierownictwo oraz pracowników WPiT dotyczą obszarów: środowisko wewnętrzne, cele i zarządzanie ryzykiem oraz monitorowanie i ocena. Należy jednak zauważyć, że z roku na rok różnice w ocenie kierownictwa oraz pracowników są coraz mniejsze (rysunek 1).

Poczynając od 2013 roku, oprócz udziału procentowego odpowiedzi twierdzących analiza wyników samooceny prowadzonej w AMG obejmuje również analizę zgodności odpowiedzi w poszczególnych obszarach kontroli zarządczej udzielonych przez władze uczelni z odpowiedziami kierowników jednostek organizacyjnych, a także zgodności odpowiedzi udzielonych przez kierowników jednostek wydziału z odpowiedziami pracowników tych jednostek.

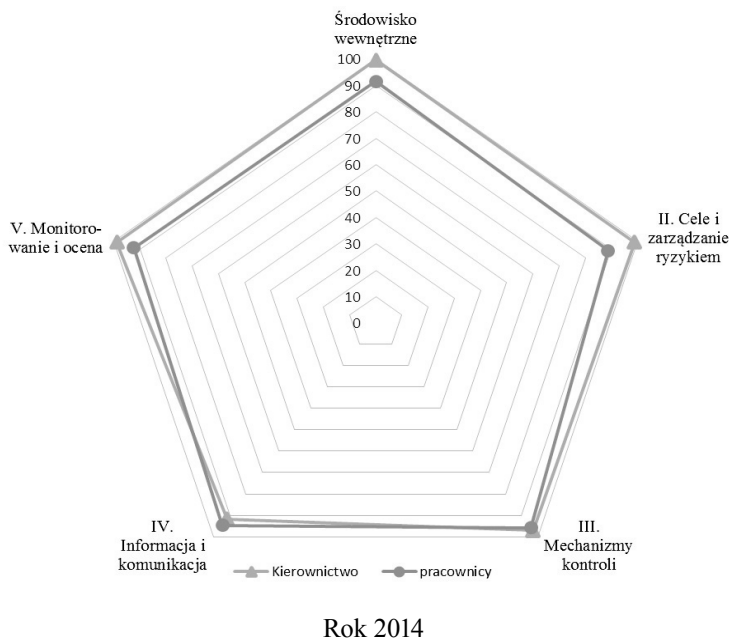




Rok 2012



Rok 2013



**Rysunek 1.** Różnice w ocenie stopnia wdrożenia standardów kontroli zarządczej przez kierownictwo oraz pracowników WPiT w latach 2012–2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników samooceny na WPiT

Zespół do spraw kontroli zarządczej AMG przyjął granicę 19% jako akceptowalny próg rozbieżności, którego przekroczenie rekomendowane jest jako konieczne do weryfikacji i doskonalenia w kolejnym roku, przy czym:

- do 4 pytań przekraczających akceptowalny próg uznaje się za rozbieżność niewielką (chyba że rozbieżność w choć jednym pytaniu  $\geq 50\%$ , wtedy rozbieżność jest uznawana za znaczną);
- od 5 do 8 pytań przekraczających akceptowalny próg uznaje się za rozbieżność znaczną (chyba że rozbieżność w choć jednym pytaniu  $\geq 50\%$ , wtedy rozbieżność jest uznawana za bardzo dużą);
- powyżej 8 pytań przekraczających akceptowalny próg uznaje się za rozbieżność bardzo dużą.

Porównanie odpowiedzi udzielonych przez Dziekana WPiT z odpowiedziami udzielonymi przez kierowników jednostek organizacyjnych Wydziału w ramach samooceny prowadzonej w latach 2013 oraz 2014 wykazało niewielką rozbieżność w ocenie poszczególnych obszarów kontroli zarządczej (tabela 3).

**Tabela 3**

Obszary rozbieżności w ocenie kontroli zarządczej w grupie Dziekan–kierownicy jednostek organizacyjnych WPiT w ramach samooceny prowadzonej latach 2013–2014

Rok	Obszar kontroli zarządczej	Pytanie	Wyższa ocena
2013	Środowisko wewnętrzne	– czy pracownicy jednostki organizacyjnej mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń pozwalających na skuteczne realizowanie powierzonych zadań?	Kierownicy komórek organizacyjnych
	Mechanizmy kontroli	– czy przekazywanie i obejmowanie funkcji/stanowiska następuje na podstawie protokołu zdawczo-odbiorczego?	Dziekan
		– czy wprowadzono specjalne zabezpieczenie pomieszczeń o istotnym znaczeniu?	Dziekan
	Informacja i komunikacja	– czy występują utrudnienia w komunikacji, jeżeli realizacja celów wymaga współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi Uczelni?	Dziekan
2014	Środowisko wewnętrzne	– czy pracownicy jednostki organizacyjnej mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń pozwalających na skuteczne realizowanie powierzonych zadań?	Kierownicy komórek organizacyjnych
	Mechanizmy kontroli	– czy przekazywanie i obejmowanie funkcji/stanowiska następuje na podstawie protokołu zdawczo-odbiorczego?	Dziekan
	Informacja i komunikacja	– czy występują utrudnienia w komunikacji, jeżeli realizacja celów wymaga współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi Uczelni?	Kierownicy komórek organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników samooceny na WPiT.

Jak wynika z analizy, rozbieżności w ocenie wykazane w roku 2013 powtórzyły się w roku 2014, co wskazuje na potrzebę dalszego doskonalenia tych obszarów kontroli zarządczej.

Podobnie jak w przypadku analizy zgodności wyników samooceny w grupie Dziekan–kierownicy jednostek organizacyjnych WPiT, porównanie odpowiedzi udzielonych przez kierowników jednostek organizacyjnych z odpowiedziami pracowników tych jednostek również wykazało niewielką rozbieżność w ocenie poszczególnych obszarów kontroli zarządczej (tabela 4).

**Tabela 4**

Obszary rozbieżności w ocenie kontroli zarządczej w grupie kierownicy jednostek organizacyjnych WPiT–pracownicy w ramach samooceny prowadzonej latach 2013–2014

Rok	Obszar kontroli zarządczej	Pytanie	Wyższa ocena
2013	Środowisko wewnętrzne	– czy zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników jednostki jest aktualizowany zgodnie z nowo powierzonymi zadaniami?	Kierownicy komórek organizacyjnych
	Cele i zarządzanie ryzykiem	– czy został/a Pan/Pani zapoznany/a z ryzykiem zidentyfikowanym w Pana/Pani jednostce, mogącym przeszkodzić w realizacji celów i zadań?	Kierownicy komórek organizacyjnych
	Informacja i komunikacja	– czy ma Pan/Pani możliwość wnoszenia uwag do systemu kontroli zarządczej? – czy został/a Pan/Pani poinformowany/a o zaleceniach kontroli wewnętrznych lub zewnętrznych badających funkcjonowanie kontroli zarządczej w jednostce?	Kierownicy komórek organizacyjnych Kierownicy komórek organizacyjnych
2014	Nie stwierdzono rozbieżności przekraczających akceptowalny próg		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników samooceny na WPiT.

Oprócz odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankietowani są proszeni o wskazanie możliwości usprawnień poszczególnych obszarów kontroli zarządczej. Propozycje wskazane przez kierownictwo oraz pracowników WPiT zestawiono w tabeli 5.

**Tabela 5**

Propozycje usprawnień systemu kontroli zarządczej zgłaszane przez kierownictwo oraz pracowników WPiT w raportach samooceny prowadzonej w latach 2012–2014

Obszar kontroli zarządczej	Kierownicy jednostek organizacyjnych	Pracownicy
1	2	3
I. Środowisko wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opracowanie, weryfikacja i aktualizacja zakresów odpowiedzialności i uprawnień pracowników,</li> <li>– organizacja okresowych warsztatów z komunikacji społecznej,</li> <li>– określenie sposobu reagowania w przypadku nieetycznego zachowania pracowników,</li> <li>– zróżnicowanie uposażenia w taki sposób, by motywowało do efektywnego zarządzania kadrami,</li> <li>– opracowanie i zatwierdzenie regulaminu organizacyjnego dla WPiT,</li> <li>– koordynacja działań na poziomie wydziału i katedr,</li> <li>– wdrożenie systemu informatycznego e-dziekanat,</li> <li>– precyzyjne przestrzeganie istniejących procedur i przepisów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jasne określenie zakresu uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych stanowisk oraz informowanie o wprowadzanych zmianach w tym zakresie,</li> <li>– konsultowanie z pracownikami naukowo-dydaktycznymi problemów, które ich dotyczą,</li> <li>– przeprowadzenie szkoleń, udostępnienie informacji dotyczących systemu zarządzania jakością, w tym dokumentów/regulaminów ten system opisujących</li> </ul>

1	2	3
II. Cele i zarządzanie ryzykiem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie na zebraniach katedry okresowych analiz celów i zarządzania ryzykiem,</li> <li>– wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację celów,</li> <li>– wskazanie osób odpowiedzialnych za podejmowanie działań korygujących w przypadku nieakceptowanego poziomu ryzyka,</li> <li>– koordynacja działań na poziomie wydziału i katedr,</li> <li>– przedstawienie celów i misji oraz polityki jakości na zebraniu katedry,</li> <li>– silniejsza korelacja celów stawianych pracownikom, jak i kadrze kierowniczej z występującym zakresem ryzyka przypisanego stanowiskom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przesyłanie informacji o zidentyfikowanych obszarach ryzyka drogą elektroniczną,</li> <li>– przeprowadzenie szkolenia w zakresie zarządzania ryzykiem w celu zapoznania pracowników z pojęciem, jego kategoriami oraz znaczeniem w realizacji celów i zadań,</li> <li>– zwrócenie większej uwagi na zagadnienia związane z zarządzaniem ryzykiem na zebraniach katedry,</li> <li>– zwiększenie skuteczności informowania pracowników katedr o celach, planach działalności i zidentyfikowanym ryzyku przez osoby odpowiedzialne na wydziale za zarządzanie ryzykiem</li> </ul>
III. Mechanizmy kontroli	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wdrożenie kierowników zakładów w system kontroli zarządczej w szerszym niż dotąd zakresie,</li> <li>– określenie systemu zastępstw,</li> <li>– określenie planów awaryjnych na wypadek wystąpienia sytuacji nadzwyczajnych,</li> <li>– określenie zasad przydzielania i cofania dostępu do danych, sieci, aplikacji i systemów,</li> <li>– określenie zasad przekazywania informacji o stopniu wykonania zadań,</li> <li>– podanie do wiadomości instrukcji postępowania w przypadku naruszenia bezpieczeństwa danych osobowych,</li> <li>– kontrola zasobów przechowywanych w systemach informatycznych,</li> <li>– wdrożenie systemu informatycznego e-dziekanat,</li> <li>– kładzenie w ramach kontroli większego nacisku na efekty merytoryczne zamiast na stronę formalną</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koncentracja na samokontroli,</li> <li>– zapoznanie pracowników z zapisami procedur opisujących ich zadania w uczelni,</li> <li>– usprawnienie przepływu informacji między jednostkami organizacyjnymi wydziału,</li> <li>– wyposażenie wszystkich komputerów w system antywirusowy</li> </ul>
IV. Informacja i komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– doskonalenie obiegu informacji, wprowadzenie systemu dokumentowania przekazów informacyjnych,</li> <li>– doskonalenie systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej,</li> <li>– doskonalenie planów postępowania na wypadek awarii,</li> <li>– wdrożenie systemu informatycznego e-dziekanat,</li> <li>– weryfikacja stron internetowych katedr pod kątem zgodności z księgą wizerunkową AMG,</li> <li>– zwiększenie częstotliwości zebrań pracowników katedr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wyjaśnienie zasad kontaktów z podmiotami zewnętrznymi w odniesieniu do poszczególnych stanowisk,</li> <li>– skuteczniejsze informowanie pracowników naukowo-dydaktycznych o sprawach, które ich dotyczą</li> </ul>

1	2	3
V. Monitorowanie i ocena	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wdrożenie wszystkich pracowników w system monitorowania i oceny kontroli zarządczej,</li> <li>– doskonalenie systemu monitorowania i oceny,</li> <li>– podniesienie stopnia realizacji celów i zadań,</li> <li>– wdrożenie systemu informatycznego e-dziekanat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– silniejsza samokontrola,</li> <li>– informowanie pracowników o wynikach oceny funkcjonowania kontroli zarządczej,</li> <li>– informowanie pracowników o celu, zakresie, zasadach kontroli zarządczej oraz roli tej grupy pracowników w kontroli zarządczej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników samooceny na WPiT AMG.

Wśród zadań zrealizowanych w celu doskonalenia funkcjonowania kontroli zarządczej kierownicy jednostek organizacyjnych WPiT wskazali:

- a) organizowanie regularnych zebrań pracowników jednostki poświęconych określaniu celów, analiz ryzyka oraz rozwoju kompetencji zawodowych;
- b) zwiększenie liczby spotkań i dyskusji nad stanem realizacji celów;
- c) protokołowanie wszystkich zebrań pracowników jednostki;
- d) realizację projektu dotyczącego transferu wiedzy i komercjalizacji działalności naukowej;
- e) przeprowadzenie szkolenia pracowników jednostki dotyczącego kontroli zarządczej;
- f) dokonanie analizy i oceny poziomu realizacji procedur związanych z kontrolą zarządczą w jednostce oraz podjęcie działań zmierzających do usprawnienia systemu przepływu informacji wewnątrz jednostki;
- g) dokonanie przeglądu kadrowego jednostki;
- h) weryfikację istniejących oraz opracowanie brakujących kart odpowiedzialności i uprawnień dla pracowników;
- i) wyznaczenie zadań w obszarze działań dydaktycznych, naukowych i organizacyjnych;
- j) powołanie zastępcy kierownika jednostki do spraw procesu dydaktycznego;
- k) przegląd i aktualizację strony internetowej jednostki;
- l) uruchomienie strony internetowej jednostki w języku angielskim;
- m) usprawnienie komunikacji wewnętrznej w ramach jednostki;
- n) rozszerzenie wymiany informacji w grupach projektowych;
- o) przeprowadzenie szkolenia z zakresu zasad ochrony danych osobowych i sieci informatycznej zgodnie z polityką bezpieczeństwa AMG;
- p) dokonanie przeglądu sprzętu komputerowego jednostki pod kątem zabezpieczeń w celu ochrony danych osobowych.

Należy stwierdzić, że jednostki organizacyjne podejmują działania doskonalące w każdym z obszarów kontroli zarządczej.

## Uwagi końcowe

Z przeprowadzonych badań można wyciągnąć następujące wnioski:

- a) proces samooceny w AMG realizowany jest zgodnie z wytycznymi przepisów prawa dotyczącymi kontroli zarządczej, a także uregulowaniami wewnętrznymi AMG w tym zakresie;
- b) sposób prowadzenia samooceny, a także analizy jej wyników podlegają systematycznemu doskonaleniu;
- c) zarówno w opinii kierownictwa, jak i pracowników WPiT kontrola zarządcza funkcjonuje prawidłowo, a stopień wdrożenia standardów jest z roku na rok coraz wyższy;
- d) poziom kontroli zarządczej jest wyższy w opinii kierownictwa niż pracowników WPiT, przy czym z każdym rokiem różnice w ocenie są coraz mniejsze;
- e) mocną stroną kontroli zarządczej w opinii kierownictwa WPiT jest środowisko wewnętrzne, zaś w opinii pracowników – mechanizmy kontroli;
- f) słabą stroną kontroli zarządczej w opinii kierownictwa WPiT jest informacja i komunikacja, zaś w opinii pracowników – monitorowanie i ocena;
- g) porównanie wyników samooceny prowadzonej przez kierownictwo oraz pracowników WPiT wykazuje nieznaczne rozbieżności w ocenie stopnia wdrożenia poszczególnych standardów kontroli zarządczej, co wskazuje na konieczność dalszego ich doskonalenia.

Prawidłowo prowadzona samoocena może być znakomitą źródłem wiedzy o organizacji, a także o jej pracownikach. Pozwala pracownikom wyrazić własne zdanie, poznać opinię innych, jak również uzmysławia, że każdy w organizacji ma wpływ na funkcjonowanie kontroli zarządczej (Tomaszewska 2012: 242). Prowadzenie samooceny umożliwia podnoszenie świadomości pracowników WPiT AMG w zakresie wymagań standardów kontroli zarządczej oraz ich realizacji w praktyce funkcjonowania Wydziału. Poprzez udział w procesie samooceny pracownicy WPiT są zaangażowani w funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej oraz ciągłe doskonalenie jego skuteczności.

## Literatura

- Cholewicka-Goździk K. (2011), *Samoocena*, „Problemy Jakości” nr 6.
- Haffer R. (2011), *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstwem. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Instrukcja AMG I2/P9 (2014), *Metoda przeprowadzania samooceny*, wyd. z 5 maja 2014 r.
- Komunikat nr 3 Ministra Finansów z 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz.Urz.Min.Fin. nr 2, poz. 11).
- Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2012,  
[http://www.mf.gov.pl/documents/764034/3349878/20130307\\_2\\_kompendium\\_wiedzy.pdf](http://www.mf.gov.pl/documents/764034/3349878/20130307_2_kompendium_wiedzy.pdf) (25.06.2015).
- Krawczyk L. (2011), *Wytyczne normy ISO 9004:2009*, „Problemy Jakości” nr 5.
- PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*.

- Popławski M. (2012), *Kontrola zarządcza w oświacie*, Uniwersytet Warszawski, [http://www.ore.edu.pl/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=113%3Araporty&Itemid=1173&limitstart=20](http://www.ore.edu.pl/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=113%3Araporty&Itemid=1173&limitstart=20) (11.07.2015).
- Procedura AMG P9 (2014), *Proces kontroli zarządczej*, wyd. z 21 października 2014 r.
- Rogała P. (2011), *Zarządzanie wg nowej normy ISO 9004*, „Problemy Jakości” nr 3.
- Steinbeck H.H. (1998), *Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie jakością. Doświadczenia praktyczne z IBM Niemcy*, Placet, Warszawa.
- Tomaszewska M. (2012), *Samoocena kontroli zarządczej na przykładzie urzędu miasta*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 53, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (DzU z 2013 r., poz. 885 ze zm.).
- Winiarska K. (2012), *Samoocena jako forma oceny funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 45, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Zymonik J. (2012), *Samoocena w kontekście Polskiej Nagrody Jakości – kryteria i trendy*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania, Zarządzanie i Finanse/Journal of Management and Finance” nr 3/1, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.

#### **SELF-ASSESSMENT AS AN ASSESSMENT METHOD OF FUNCTIONING OF MANAGEMENT CONTROL IN THE FACULTY OF ENTREPRENEURSHIP AND QUALITY SCIENCE IN THE GDYNIA MARITIME UNIVERSITY**

**Abstract:** *Purpose* – the purpose of this article was to present the method of self-assessment of management control conducted in the Gdynia Maritime University as well as the results of self-assessment conducted in the Faculty of Entrepreneurship and Quality Science in the Gdynia Maritime University (WPiT AMG) in 2012–2014. *Design/methodology/approach* – legal acts and literature concerning self-assessment of control management were analysed, as well as the results of self-assessment carried out by management and employees of WPiT AMG in 2012–2014. *Findings* – the results of the study showed that in the opinion of both, management and employees of the WPiT AMG, management control is functioning properly, and the level of the standards implementation is higher every year. The level of standards implementation is higher in the opinion of the management than employees of WPiT AMG. *Originality/value* – the value of the study is the comparison of management’s and employees of WPiT AMG opinions about the level of the management control implementation, identifying areas for improvement and strengths of the system.

**Keywords:** self-assessment, management control, higher education

#### **Cytowanie**

A. Szkiel (2015). *Samoocena jako metoda oceny funkcjonowania kontroli zarządczej na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 76, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 241–256; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).