

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 399

## Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Piotr Bednarek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-523-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Anna Balicka:</b> Controlling ekologiczny w przedsiębiorstwie.....	13
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller:</b> Proces wdrażania controllingu w praktyce przedsiębiorstw .....	22
<b>Wioletta Baran, Sylwia Morawska:</b> Kontrola zarządcza w jednostkach organizacyjnych sądu.....	32
<b>Piotr Bednarek:</b> Premie i nagrody dla audytorów wewnętrznych a skuteczność audytu wewnętrznego w sektorze prywatnym i publicznym .....	41
<b>Renata Biadacz:</b> Rys historyczny rachunku zysków i strat w Polsce międzywojennej.....	55
<b>Małgorzata Białas:</b> Wycena instrumentów finansowych według wartości godziwej w bankach .....	67
<b>Anna Bieniasz:</b> Determinanty rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	76
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Controlling strategiczny szkoły wyższej.....	84
<b>Adam Bujak:</b> Ewaluacja przedsięwzięć inwestycyjnych dotyczących funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości w przedsiębiorstwie .....	103
<b>Andrzej Bytniewski:</b> Podsystem finansowo-księgowy jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	111
<b>Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak:</b> Controlling finansowy w projektach unijnych realizowanych w uczelniach publicznych.....	121
<b>Halina Chłodnicka:</b> Wycena przedsiębiorstwa w upadłości a wartość godziwa .....	130
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Controlling w zakładzie ubezpieczeń w świetle nowych uwarunkowań rynkowych.....	142
<b>Joanna Dyczkowska:</b> To what extent companies listed on alternative investment markets disclose strategic information in their annual reports? – comparative case studies.....	153
<b>Joanna Dynowska:</b> Czynniki ograniczające wdrażanie controllingu w świetle badań ankietowych .....	168
<b>Krzysztof Dziadek:</b> Wykorzystanie budżetowania w zarządzaniu projektami unijnymi – wyniki badań .....	176
<b>Wojciech Flieger:</b> Informatyczne wspomaganie zarządzania ryzykiem poprzez procedury audytu.....	186

<b>Magdalena Jaworzyńska:</b> Analiza strategiczna zakładu opieki zdrowotnej na potrzeby stworzenia jego modelu biznesowego – studium przypadku..	196
<b>Marcin Jędrzejczyk:</b> Addytywna, analityczna funkcja produkcji w ocenie poziomu zarządzania jednostką gospodarczą .....	208
<b>Angelika Kaczmarczyk:</b> Koncepcje wyceny a przydatność informacji sprawozdawczej małych przedsiębiorstw .....	216
<b>Zdzisław Kes:</b> Badanie nierównomierności odchyleń w kontroli budżetowej	224
<b>Ilona Kędzierska-Bujak:</b> Perspektywa interesariuszy a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia .....	235
<b>Marcin Klinowski:</b> Determinanty sukcesu projektów .....	245
<b>Konrad Kochański:</b> Formy ewidencji działalności gospodarczej a rachunkowość zarządcza w obszarze marketingu w świetle badań empirycznych...	255
<b>Tomasz Kondraszuk:</b> Projekt urzędniowy gospodarstwa jako narzędzie planowania strategicznego w rolnictwie.....	267
<b>Krzysztof Konstantyn:</b> Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	277
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Mierniki controllingu personalnego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	287
<b>Jarosław Kujawski:</b> Demotywuujące i dysfunkcjonalne aspekty ceny transferowej .....	295
<b>Agnieszka Lew:</b> Badanie przez biegłego rewidenta przychodów i kosztów jako elementów podatnych na oszustwa księgowo.....	306
<b>Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny:</b> Technologia SOA w optymalizacji procesów biznesowych na przykładzie MPWiK Wrocław S.A.....	313
<b>Krzysztof Małys:</b> Controlling w publicznej szkole wyższej – zarys problemu	322
<b>Elżbieta Marcinkowska:</b> Outsourcing i offshoring procesu rachunkowości – modele dostawy usługi .....	333
<b>Marek Masztalerz:</b> Komunikacja w rachunkowości zarządczej .....	343
<b>Remigiusz Napiecek:</b> Współzależność głównych obszarów działania uczelni wyższej .....	352
<b>Bartłomiej Nita:</b> Stan i perspektywy rozwoju rachunkowości zarządczej w XXI wieku w praktyce.....	361
<b>Edward Nowak:</b> Klasyfikacyjna funkcja rachunkowości .....	373
<b>Marta Nowak:</b> Czy rachunkowość jest moralna? Dyskurs z pogranicza pomiaru gospodarczego oraz filozofii etyki.....	383
<b>Michał Poszwa:</b> Kasowe uznawanie kosztów uzyskania przychodów – konsekwencje dla rozliczeń i zarządzania .....	393
<b>Marzena Remlein:</b> Self-billing w transakcjach handlowych pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej .....	401
<b>Dariusz Ryszard Rutowicz:</b> Wyzwania stojące przed rachunkowością zarządczą modeli biznesowych .....	409

<b>Dorota Śladkiewicz:</b> Wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej ..	419
<b>Anna Stronczek, Sylwia Krajewska:</b> Oczekiwania jednostek sektora zamówień publicznych w zakresie wsparcia rachunkowości zarządczej przez zintegrowane systemy zarządzania.....	428
<b>Wiesław Szczęsny:</b> „Pułapka” rentowności w polityce finansowej przedsiębiorstw .....	436
<b>Alfred Szydelko:</b> Wpływ KSR nr 9 „Sprawozdanie z działalności” na rachunkowość .....	446
<b>Magdalena Szydelko:</b> Ramy koncepcyjne zastosowania benchmarkingu w klastrze .....	456
<b>Agnieszka Tubis:</b> Controlling procesu eksploatacji – wstępna charakterystyka	466
<b>Piotr Urbanek:</b> Przesłanki i bariery budżetowania operacyjnego w uczelni publicznej.....	477
<b>Wiesław Wasilewski:</b> Controlling ryzyka w instytucjach kultury.....	485
<b>Aleksandra Wiercińska:</b> Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu finansami szpitali na przykładzie województwa pomorskiego.....	491
<b>Grzegorz Zimon:</b> Wpływ strategii zarządzania zapasami na wyniki finansowe przedsiębiorstw .....	500

## Summaries

<b>Anna Balicka:</b> Ecological controlling in the company.....	13
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller:</b> The process of controlling implementation in companies practice .....	22
<b>Wioletta Baran, Sylwia Morawska:</b> Management control in organizational units of courts .....	32
<b>Piotr Bednarek:</b> Bonuses and rewards for internal auditors vs. internal audit effectiveness in a private and public sector .....	41
<b>Renata Biadacz:</b> Historical aspect of income statement of interwar period in Poland .....	55
<b>Małgorzata Białas:</b> Valuation of financial instruments at fair value in the banks	67
<b>Anna Bieniasz:</b> Determinants of return on equity of companies in the food industry .....	76
<b>Agnieszka Bienkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka:</b> Strategic controlling of universities .....	84
<b>Adam Bujak:</b> The evaluation of investments relating to the functioning of the accounting information system in an enterprise .....	103
<b>Andrzej Bytniewski:</b> A financial and accounting subsystem as an instrument for management accounting and controlling .....	111
<b>Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak:</b> Financial controlling in the EU projects implemented in public universities .....	121

<b>Halina Chłodnicka:</b> Valuation of an insolvent business vs. fair value .....	130
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Controlling in the insurance company in the new market conditions.....	142
<b>Joanna Dyczkowska:</b> W jakim stopniu spółki notowane na rynkach alternatywnego obrotu ujawniają informacje strategiczne w raportach rocznych – analiza porównawcza przypadków .....	153
<b>Joanna Dynowska:</b> Factors that limit controlling implementation as revealed by questionnaire surveys.....	168
<b>Krzysztof Dziadek:</b> Use of budgeting in the EU projects management – research findings .....	176
<b>Wojciech Fliegner:</b> Computer aid of risk management through audit procedures .....	186
<b>Magdalena Jaworzyńska:</b> Strategic analysis of public healthcare centre to create its business model – case study .....	196
<b>Marcin Jędrzejczyk:</b> The additive, cost production function in the management assessment process of business entity .....	208
<b>Angelika Kaczmarczyk:</b> Valuation concepts vs. usefulness of reporting information of small businesses.....	216
<b>Zdzisław Kes:</b> The study of fluctuation of deviations in the budgeting control .....	224
<b>Iłona Kędzierska-Bujak:</b> The stakeholders perspective vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues .....	235
<b>Marcin Klinowski:</b> Project success factors .....	245
<b>Konrad Kochański:</b> Account and tax books vs. management accountancy in the area of marketing in the light of empirical research .....	255
<b>Tomasz Kondraszuk:</b> Appliance project of agricultural farm as a tool for strategic planning in agriculture .....	267
<b>Krzysztof Konstantyn:</b> The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for investment in building construction enterprises .....	277
<b>Magdalena Kowalczyk:</b> Personnel controlling measures in local government units.....	287
<b>Jarosław Kujawski:</b> Demotivating and dysfunctional aspects of transfer price .....	295
<b>Agnieszka Lew:</b> Auditor’s revenue and expense audit as an element susceptible to accounting fraud .....	306
<b>Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny:</b> SOA technology in business process optimalization on the example of MPWiK Wrocław S.A. ....	313
<b>Krzysztof Małys:</b> Controlling in public institutions of higher education – the outline of the problem.....	322
<b>Elżbieta Marcinkowska:</b> Outsourcing and offshoring of accounting process – service delivery models .....	333
<b>Marek Masztalerz:</b> Communication in management accounting .....	343

---

<b>Remigiusz Napiecek:</b> Interdependence of the main areas of university activity .....	352
<b>Bartłomiej Nita:</b> The state and development trends of management accounting in 21 <sup>st</sup> century in practice .....	361
<b>Edward Nowak:</b> The discriminant function of accounting .....	373
<b>Marta Nowak:</b> Is accounting moral? Discourse on economic measurement and philosophy of ethics .....	383
<b>Michał Poszwa:</b> Checkout the cost to obtain revenue recognition – implications for settlements and management .....	393
<b>Marzena Remlein:</b> Self-billing in commercial transactions between the entities of the capital group.....	401
<b>Dariusz Ryszard Rutowicz:</b> Challenges facing management accounting of business models.....	409
<b>Dorota Śładkiewicz:</b> Enterprise value in the light of resource-based theory ..	419
<b>Anna Stroncsek, Sylwia Krajewska:</b> Expectations of public procurement sector units concerning the support for managerial accounting through integrated management systems .....	428
<b>Wiesław Szczęsny:</b> The “trap” of profitability in the financial policy of enterprises .....	436
<b>Alfred Szydelko:</b> The influence of the Polish Accounting Standard No. 9 “Report on the activities” on accounting .....	446
<b>Magdalena Szydelko:</b> A conceptual framework for benchmarking companies in a cluster.....	456
<b>Agnieszka Tubis:</b> Controlling of maintenance and operation process – preliminary characteristics.....	466
<b>Piotr Urbanek:</b> Premises and barriers of operational budgeting in public higher education institution .....	477
<b>Wiesław Wasilewski:</b> Risk controlling in cultural institutions.....	485
<b>Aleksandra Wiercińska:</b> The use of benchmarking in the financial management of hospitals on the example of Pomeranian Voivodeship.....	491
<b>Grzegorz Zimon:</b> Influence of inventory management strategy on financial results of companies .....	500

**Wioletta Baran, Sylwia Morawska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mails: wbaran1@sgh.waw.pl; smoraw@sgh.waw.pl

---

**KONTROLA ZARZĄDCZA  
W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH SĄDU**

---

**MANAGEMENT CONTROL  
IN ORGANIZATIONAL UNITS OF COURTS**

---

DOI: 10.15611/pn.2015.399.03

**Streszczenie:** Jednostki organizacyjne sądu jako podmioty finansów publicznych zobowiązane są do sprawowania kontroli zarządczej. Jej obecność powinna zapewnić realizację ich celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Oceny funkcjonowania jednostek organizacyjnych sądu dokonano przez pryzmat elementów systemu kontroli zarządczej, które powinny występować na wszystkich etapach procesu zarządzania. Dodatkowe badania obecności systemu kontroli zarządczej dotyczyły wskazania jej rodzajów w warunkach funkcjonowania tych jednostek. Wynika z nich, że elementy kontroli zarządczej są obecne m.in. ze względu na sprawowanie kontroli administracyjnej i kontroli właściwej dla kultury organizacyjnej jednostek. Doskonalenia mechanizmów kontroli zarządczej wymagają natomiast działania podejmowane w obszarze planowania, budżetowania i metod pomiaru prowadzonej działalności.

**Słowa kluczowe:** kontrola zarządcza, rachunkowość zarządcza.

**Summary:** Courts, as public finance sector units, are obliged to exercise management control. Its presence should ensure the achievement of their goals and objectives in a manner that is consistent with the law, in an effective, economical and timely way. The evaluation of its functioning was made through the prism of the management control system components that should be present at all stages of the management process. Additional studies on the presence of management control system were aimed to present its types that may occur in the court. These indicate that the elements of management control are present, among others, due to the exercise of the administrative activities and control appropriate for the organizational control of the court. The improvement of management control mechanisms is required for activities in the areas of planning, budgeting and measurement methods.

**Keywords:** management control, management accounting.



## 1. Wstęp

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule jest kontrola zarządcza w jednostkach organizacyjnych sądów (sądach powszechnych). Podmioty te zobowiązane są do jej stosowania, co wynika z regulacji prawnych [Ustawa 2009; Standardy 2009; Komunikat 2014].

Celem artykułu jest wskazanie miejsc sprawowania kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych sądu oraz jej rodzajów z uwzględnieniem funkcji procesu zarządzania.

W artykule wykorzystano wyniki przeglądu literatury dotyczącej kontroli w aspekcie zarządzania oraz kontroli zarządczej, a także regulacji wewnętrznych w aspekcie funkcjonowania w sądach kontroli zarządczej. Analizie poddano dokument przyjęty przez Ministerstwo Sprawiedliwości, dotyczący strategii przestrzeni sprawiedliwości na lata 2014-2020 [Strategia 2014] oraz dokumenty dotyczące projektowanych zmian w obszarze rachunkowości i zarządzania kadrami [Prezentacja]. Z przeprowadzonych badań wynika, że w jednostkach organizacyjnych sądu planowane są działania charakterystyczne dla funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej.

## 2. Miejsce kontroli zarządczej w jednostce organizacyjnej sądu

Kontrola zarządcza (*management control*) w dosłownym tłumaczeniu oznacza kontrolę zarządzania, co uzasadnia jej miejsce i rolę w procesie zarządzania organizacjami i niejako przesądza o jej obecności, nawet mimo braku sformalizowanych w tym obszarze działań.

W teorii literatury z zakresu zarządzania już w realizacji funkcji planowania upatruje się elementu kontroli zarządczej. Planowanie postrzega się jako możliwość kontroli przyszłości, co stanowi podstawę dokonywania ocen wykonywanych działań i osiągniętych wyników [Widavsky 1986]. W swojej działalności jednostki organizacyjne sądu opierają się na planach finansowych, w tym inwestycyjnych, oraz planach wydatków w układzie zadaniowym i tzw. programach wieloletnich [Rozporządzenie 2012].

Kolejny element zarządzania, jakim jest organizowanie działań i ich komunikowanie, służy oddziaływaniu zarządzających na podwładnych w celu wywołania określonych zachowań prowadzących do realizacji celów danej organizacji. Również w odniesieniu do tej funkcji zarządzania wskazuje się, że są to działania właściwe kontroli zarządczej [Malmi, Brown 2008]. Do prawidłowego funkcjonowania sądu, w tym realizacji jego podstawowych zadań, niezbędna jest również działalność administracyjna, zapewniająca odpowiednie warunki techniczno-organizacyjne i majątkowe oraz właściwy tok wewnętrznego urzędowania. Za przejaw realizacji

funkcji komunikowania należy uznać co najmniej współpracę danego sądu z właściwym dysponentem budżetu oraz organizowanie właściwego przepływu informacji w zakresie realizacji planów finansowych oraz planów wydatków w układzie zadaniowym [Ustawa 2001; Rozporządzenie 2012].

Kontrola w procesie zarządzania, nazywana kontrolowaniem, sprowadza się do obserwowania postępów danej organizacji w realizowaniu jej celów [Griffin 2013, s. 8-11]. W jednostkach organizacyjnych sądu organizacja procesu kontrolowania znajduje odzwierciedlenie w regulacjach prawnych dotyczących:

- Nadzoru administracyjnego nad działalnością sądów, zarówno w części dotyczącej sprawowania oraz koordynacji kontroli zarządczej przez ministra sprawiedliwości, jak i wewnętrznego i zewnętrznego nadzoru administracyjnego przypisanego odpowiednio prezesom sądów i służbie nadzoru reprezentującej ministra sprawiedliwości [Ustawa 2001].
- Gospodarki finansowej, w zakresie której wskazuje się na konieczność sprawowania nadzoru i kontroli przypisanych wszystkim dysponentom środków publicznych. Nadzór i kontrola w tym obszarze dotyczy zarówno całości gospodarki finansowej sądów, jak i przebiegu wykonania zadań określonych w planach finansowych poszczególnych dysponentów oraz przestrzegania przez nich zasad gospodarki finansowej, w tym gospodarowania mieniem Skarbu Państwa, efektywności i skuteczności realizacji planów w układzie zadaniowym na podstawie mierników stopnia realizacji celów oraz przestrzegania dyscypliny finansów publicznych [Rozporządzenie 2012].

Skuteczność procesu zarządzania, w tym realizacji kontroli, wymaga ponadto zespołu procesów wykorzystywanych po to, aby skłonić członków organizacji do wzajemnej współpracy w interesie danej organizacji. Działania te odpowiadają funkcji zarządzania, jaką jest motywowanie (przewodzenie), czyli taki układ sił, który powoduje, że ludzie zachowują się w określony sposób [Steers, Porter 1991]. O wynikach poszczególnych pracowników decydować będą, poza ich wewnętrznym systemem potrzeb, wartości i możliwości, także warunki pracy i płacy. W działalności jednostek organizacyjnych sądu obowiązują regulacje prawne, z których wynikają zasady wynagradzania sędziów, referendarzy i asystentów [Ustawa 2001] oraz zasady wynagradzania i premiowania urzędników i innych pracowników sądów [Rozporządzenie 2013]. W praktyce funkcjonowania sądów obecne są ponadto systemy oceny efektywności pracy pracowników, określające zasady przyznawania dodatków motywacyjnych. Wykorzystują one opisowe oceny indywidualne pracowników (terminowość, rzetelność, zaangażowanie pracownika, umiejętność organizacji pracy własnej, zarządzanie informacją, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów) oraz poziom realizacji wskaźników ilościowych przez określone grupy pracowników (np. udział pracownika w protokołowaniu, w wykonywaniu zarządzeń sędziego, terminowość wykonywania zarządzeń sędziego itp.) [Bałuch-Baranowska 2014].

### 3. Rodzaje kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych sądu

Kontrola, początkowo definiowana przez pryzmat formalnych cybernetycznych systemów wykorzystujących dane finansowe pochodzące z systemów informatycznych, aktualnie postrzegana jest jako mniej sformalizowany system, uwzględniający relacje międzyludzkie, przywództwo, motywację, czyli aspekty psychologiczne i kulturowe, otwarty na wpływ członków organizacji i jej otoczenia [Carenys 2010]. Kontrolę zarządczą należy zatem rozumieć i postrzegać jako zasady, praktyki i wartości oraz inne działania podejmowane przez kierownictwo w celu wpływania na zachowania pracowników dla zapewnienia osiągnięcia przyjętych do realizacji celów. Złożony i kompletny zbiór kilku elementów kontroli określa się mianem systemu kontroli zarządczej [Bednarek 2012, s. 20].

Obecnie w każdej organizacji może funkcjonować równoległe kilka systemów kontroli zarządczej (por. tab. 1), czego przykład stanowią jednostki organizacyjne sądu.

**Tabela 1.** Zestaw systemów kontroli zarządczej

Kontrola kulturowa						
Klasy		Wartości			Symbole	
Planowanie		Kontrola cybernetyczna				Wynagrodzenia i nagrody
Planowanie długoterminowe	Planowanie działań	Budżety	Finansowe systemy pomiaru	Niefinansowe systemy pomiaru	Hybrydowe systemy pomiaru	
Kontrola administracyjna						
Struktura nadzoru korporacyjnego		Struktura organizacyjna			Polityka i procedury	

Źródło: [Malmi, Brown 2008, s. 291].

Opisane w ramach procesu zarządzania rodzaje kontroli odpowiadać będą głównie tzw. **kontroli administracyjnej**, a kontrola wynikająca ze *struktury nadzoru korporacyjnego* wpisuje się m.in. w podległość administracyjną i finansową w wymiarze sprawiedliwości. Kontrola w zakresie struktury organizacyjnej określa natomiast specjalizację funkcjonalną, co w wyniku powtarzalności działań, zmniejsza ich zmienność i zapewnia przewidywalność [Flamholtz 1983]. Cała kontrola administracyjna znajduje ponadto wyraz w tzw. *politykach i procedurach*, co dotyczy także kontroli mieszczącej się w *systemie wynagradzania i nagród*. Większość działań podejmowanych w organizacji, co wynika z przeprowadzonych badań, zawiera się w regulaminach wewnętrznych, zarządzeniach, wytycznych i standardach, wydawanych w zależności od przedmiotu regulacji, przez dysponentów określonego stopnia, wpisanych w realizację standardów kontroli zarządczej [Standardy 2009;

Metodyka kontroli zarządczej; Zasady kontroli zarządczej]. Przyjmowane polityki i procedury powinny zawierać kontrolę działań, w tym wskazanie, tam gdzie jest to możliwe i uzasadnione, na konieczność oceny przed ich podjęciem oraz ustanowienie odpowiedzialności za ich realizację [Merchant, Van der Stede 2007].

Zaprezentowany w tabeli 1 zestaw systemów kontroli, nie zawsze ze sobą skoordynowanych, nie tworzy zatem spójnego systemu kontroli zarządczej. Niejednokrotnie powstają w różnych okresach funkcjonowania podmiotu, z inicjatyw różnych grup interesu. Niektóre, jak np. **kontrola kulturowa**, ze względu na charakter jednostek, jak w przypadku sądów, wpisały się w historię ich funkcjonowania i nie ulegają istotnym zmianom.

Kontrolę kulturową można odnieść do kultury organizacyjnej danej jednostki rozumianej jako „zbiór wspólnych dla członków organizacji wartości, przekonań i norm społecznych, które mają wpływ na tok rozumowania i postępowanie” [Flamholtz i in. 1985]. Mimo że zarządzający daną jednostką często nie mają wpływu na kulturę organizacji, to można ją postrzegać jako system służący do kontroli zachowań pracowników. Kontrolę kulturową, jak wynika z tabeli 1, można rozpatrywać w aspekcie systemu wartości, symboli i klanu.

Kontrola kulturowa przez *system wartości*<sup>1</sup> pracowników sądu wynika z dbałości o niezawisłość sędziów i niezależność sądów, uzasadnionej interesem ogółu społeczeństwa. Powinna zapewniać stabilność w wykonywaniu funkcji wymiaru sprawiedliwości bez względu na zmiany, jakie mogą zachodzić np. w organach władzy ustawodawczej i wykonawczej. System wartości jednostki organizacyjnej sądu znajduje zatem odzwierciedlenie w misji Strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014-2020.

Kontrola przez *symbole* w jednostce organizacyjnej sądu wyraża się przez tzw. zauważalne ekspresje [Schein 2010], jak np. charakterystyczny układ budynków, ich techniczną organizację wynikającą z konieczności zapewnienia bezpieczeństwa, organizację sal rozpraw oraz charakterystyczny ubiór pracowników zajmujących się orzekaniem.

Kontrolę *klanu* można umiejscowić w określonych subkulturach [Dent 1991], które tworzą grupy zawodowe pracowników (sędziów, referendarzy, asystentów) lub urzędników i pracowników współpracujących w tej samej jednostce czy komórce organizacyjnej. Kontrola klanu wiąże się zatem z procesem socjalizacji, w ramach którego ma miejsce nabywanie systemu wartości, norm oraz wzorców zachowań obowiązujących w danej zbiorowości, stanowiących wyznacznik właściwych działań.

Sprawowanie kontroli zarządczej wpisanej w **planowanie** i tzw. **kontrolę cybernetyczną** należy do tych rodzajów kontroli, które szczególnie wymagają zasilenia informacyjnego. Dla ich sprawowania niezbędne są informacje pochodzące z różnych systemów informacyjnych, w tym systemu na potrzeby statystyki sądowej,

---

<sup>1</sup> System wartości w organizacji stanowi, najogólniej, sformalizowany przekaz zarządzających, skierowany do członków organizacji, zawierający informacje o podstawowych jej wartościach, celu działalności oraz kierunku, w którym zmierza [Simons 1995].

systemu rachunkowości finansowej i jak wynika z projektowanych zmian w przestrzeni sprawiedliwości, także rachunkowości zarządczej.

Tymczasem z mechanizmów kontroli w tym obszarze wykorzystuje się działania związane z raportowaniem efektów prowadzonej działalności, co w jednostkach organizacyjnych sądu znajduje odzwierciedlenie głównie w sprawozdawczości budżetowej i z zakresu statystyki sądowej, wyrażającej się w różnych rodzajach, formach, terminach i sposobach sporządzania sprawozdań [Rozporządzenie 2014; Zarządzenie 2003].

#### **4. Przesłanki wykorzystania narzędzi rachunkowości zarządczej w kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych sądu**

W realizacji działalności jednostki organizacyjnej sądu celem funkcjonowania jest zapewnienie obywatelom prawa do sprawiedliwości poprzez wykonywanie zadań w sposób sprawny, kompetentny i efektywny [Strategia 2014]. Tak określona misja wyznacza szczegółowe obszary, które powinny podlegać kontroli. Czynności podejmowane w ramach kontroli powinny zatem zapewnić, że prowadzone przez jednostkę organizacyjną sądu działania, w odniesieniu do rozpatrywanych spraw, są [Strategia...]:

- sprawne – rozpatrywane bez zbędnej zwłoki, tj. w optymalnym czasie uwzględniającym jakość i szybkość postępowania,
- kompetentne – wykonywane w oparciu o aktualny stan wiedzy,
- efektywne – realizowane zgodnie z zasadą racjonalnego gospodarowania powierzonymi (finansowanie z budżetu państwa) środkami.

W dokumencie dotyczącym strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości, do jej implementacji wykorzystano strategiczną kartę wyników, która powinna znaleźć zastosowanie we wszystkich obszarach procesu zarządzania [Kaplan, Norton 1996] oraz analizę SWOT, za pomocą której dokonano oceny mocnych i słabych stron funkcjonowania organizacji oraz szans i zagrożeń **w aspekcie możliwości realizacji przyjętej misji**. Narzędzie to, poza zastosowaniem w planowaniu strategicznym, można wykorzystać do identyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych możliwości realizacji każdego działania czy zadania [Griffin 2013, s. 249-250].

W kontroli zarządczej jednostek organizacyjnych sądu szczególną uwagę, przynajmniej w kwestiach formalnych, poświęca się systemowi zarządzania ryzykiem [Komunikat 2014]. W teorii kontroli zarządczej nie mówi się co prawda wprost o identyfikacji, analizie i reakcji na ryzyko. Wyraża się to jednak na każdym etapie kontroli zarządczej. Zarówno etap planowania, budżetowania, pomiaru rezultatów, jak i raportowania mogą bowiem i powinny podlegać rewizji. Dużą wagę należy przykładąć do reakcji na wyniki raportowania, które mogą stanowić podstawę weryfikacji planów, budżetowania, sposobu działania, nawet strategii jednostki [Anthony 1988, s. 80].

W przypadku jednostek organizacyjnych sądu **zmiana strategii ich działania nie jest możliwa**, gdyż wpisuje się w realizację konstytucyjnego obowiązku. Pozostaje zatem, dla jej osiągnięcia, usprawnianie procesów wewnątrz jednostki. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu dostępnych w procesie zarządzania i rachunkowości zarządczej technik, w tym systemu rachunkowości odpowiedzialności, według których dla osiągnięcia efektywności funkcjonowania, poza ustanowieniem celów do osiągnięcia, niezbędne jest ich uszczegółowienie do poziomu działań i zadań, sparametryzowanie, umiejscowienie w strukturze organizacyjnej jednostki wraz ze wskazaniem podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację w określonych terminach i z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi. Wskazać w tym miejscu można na decyzyjne modele rachunku kosztów<sup>2</sup>, dostarczające informacji o kosztach zidentyfikowanych przez zarządzających produktami (usługami), procesami, działaniami, zadaniami, których zastosowanie wspomaga decyzje w możliwych obszarach usprawnień, co w konsekwencji może wypełnić większość celów kontroli zarządczej, w tym podejmowanie działań w sposób efektywny i oszczędny.

Wykorzystanie wskazanych działań może mieć miejsce w jednostkach organizacyjnych sądu, gdyż zarządzanie w nich definiowane jest przez pryzmat działalności administracyjnej (procedury administracyjne) i finansowej (zarządzanie finansami), niezbędnych do pozyskiwania i utrzymywania zasobów materialnych i personalnych, zapewniających realizację orzecznictwa sądowego, które to obszary można usprawniać. W żadnym razie nie powinno to wpływać na niezawisłość sędziów, a wręcz przeciwnie – zapewniać lepsze warunki pracy, w których będą wypełniać swoje podstawowe obowiązki w zakresie orzekania [Lienhard 2009].

Kontrola zarządca powinna zatem zapewniać skuteczność i sprawność procesu zarządzania w tak zdefiniowanym środowisku. Zbieżność definicji i celów kontroli zarządczej sformułowanej dla jednostek sektora finansów publicznych z funkcjonującymi w teorii zarządzania, w tym w rachunkowości zarządczej [por. Armesh 2010], uzasadnia wykorzystanie w jej projektowaniu i wdrażaniu podejścia zarządczego.

## 5. Zakończenie

Analiza funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych sądu wskazała na jej obecność głównie w obszarze kontroli administracyjnej i wynikającej z kultury organizacyjnej badanych podmiotów. Tymczasem zapewnieniu skuteczności i efektywności działania w jednostce organizacyjnej sądu powinno służyć wykorzystanie szerokiego zestawu systemów kontroli zarządczej, w tym m.in. kontroli wpisującej się w planowanie i tzw. kontrolę cybernetyczną.

Funkcjonowanie efektywnej kontroli zarządczej, wyrażonej w planowaniu i budżetowaniu, wykorzystującej mierniki finansowe i niefinansowe, wymaga jednak

---

<sup>2</sup> Mając na uwadze specyfikę funkcjonowania jednostek organizacyjnych sądu, z dostępnych w teorii narzędzi rachunkowości zarządczej można wybrać i zastosować takie, które zorientowane są na kontrolę i usprawnianie procesów i zamierzeń gospodarczych [Sobańska 2009; Nowak i in. 2010].



czasu, nakładów, zasobów technicznych i personalnych oraz ich integracji i specjalizacji. W przestrzeni sprawiedliwości podjęte zostały działania zmierzające do usprawnienia sądownictwa powszechnego, racjonalnego wykorzystania kadr oraz środków finansowych z budżetu państwa. Projektowane wdrożenie nowoczesnych rozwiązań technicznych i organizacyjnych wspieranych zintegrowanym systemem informatycznym wraz z hurtownią danych uwzględnia dostępne w oprogramowaniu moduły, takie jak rachunkowość zarządcza, zarządzanie inwestycjami i zarządzanie planowaniem budżetu [Prezentacja]. W gestii zarządzających jednostką organizacyjną sądu pozostaje zatem ich wykorzystanie do implementacji kontroli zarządczej zapewniającej realizację stawianych przed nią celów.

## Literatura

- Anthony R.N., 1988, *The Management Control Function*, Harvard Business School, Boston.
- Armsh H., 2010, *Management Control System*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, vol. 2, no. 6.
- Bałuch-Baranowska E., 2014, *System oceny efektywności pracy pracowników w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach*, [w:] *Metodyka zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości Studium przypadku na przykładzie Sądu Rejonowego Katowice-Zachód w Katowicach*, red. K. Hejasz, Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury, Kraków.
- Bednarek P., 2012, *System kontroli zarządczej w przedsiębiorstwie*, [w:] *Pomiar i raportowanie dokonania przedsiębiorstwa*, E. Nowak (red.), CeDeWu, Warszawa.
- Carenys J., 2010, *Management control systems: a historical perspective*, „International Bulletin of Business Administration”, Issue 7.
- Dent J., 1991, *Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality*, „Accounting Organizations and Society”, no. 16.
- Flamholtz E., 1983, *Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives*, „Accounting. Organizations and Society”, no. 8.
- Flamholtz E., Das T., Tsui A., 1985, *Toward an integrative framework of organizational control*, „Accounting Organizations and Society”, no. 10 (1).
- Griffin R.W., 2013, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, *The Balanced Scorecard: Translating The Balanced Scorecard into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Komunikat 2014, Komunikat 1/14/DSD Ministra Sprawiedliwości z dnia 21 maja 2014 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla działu administracji rządowej – sprawiedliwość, poz. 107.
- Lienhard A., 2009, *Supervisory Control and Court Management*, „International Journal For Court Administration”, August, <http://www.iaca.ws/files/LWB-SupervisoryControl-CourtMgmt.pdf> (2.04.2015).
- Malmi T., Brown D. A., 2008, *Management Control Systems as a Package – Opportunities, Challenges and Research Directions*, „Management Accounting Research” no. 19.
- Merchant K., Van der Stede W. A., 2007, *Management Control Systems*, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Nowak E., Wierziński M., 2010, *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Prezentacja z oficjalnego startu projektu pt. *Budowa i wdrożenie systemu informatycznego rachunkowości i zarządzania kadrami w sądach powszechnych i Ministerstwie Sprawiedliwości*, <http://ms.gov.pl/pl/sady-w-internecie/zsrk/> (2.04.2015).

- Rozporządzenie MF z dnia 16 stycznia 2014 r. w sprawie sprawozdawczości budżetowej, Dz.U. z 2014 r. poz. 119.
- Rozporządzenie MS z dnia 8 grudnia 2014 r. w sprawie stanowisk i szczegółowych zasad wynagradzania urzędników i innych pracowników sądów i prokuratury oraz odbywania stażu urzędniczego, Dz.U. z 2015 r., poz. 54.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia gospodarki finansowej i działalności inwestycyjnej sądów powszechnych, Dz.U. z 2012, poz. 1476 z późn. zm.
- Schein E.H., 2010, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Simons R., 1995, *Lever of Control*, Harvard University Press, Boston.
- Sobańska I. (red.), 2009, *Rachunek kosztów. Podejście operacyjne i strategiczne*, Wydawnictwo S.H. Beck, Warszawa.
- Standardy 2009, Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych. Załącznik do komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r., poz. 84.
- Steers R.M., Porter L.W., 1991, *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014-2020, <http://ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/strategia/> (30.03.2015).
- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych, Dz.U. z 2015 r., poz. 133.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2013 r., poz. 885 z późn. zm.
- Widavsky A., 1986, *Budgeting: Comparative Theory of Budgetary Process*, Transaction Books, New Brunswick.
- Załącznik nr 1 do Zarządzenia Nr 011-28/2012 Prezesa Sądu Okręgowego w Zamościu z dnia 6 września 2012 r., *Metodyka kontroli zarządczej*, [zamosc.so.gov.pl/userfiles/file/kontrola\\_z/metodyka\\_0912.pdf](http://zamosc.so.gov.pl/userfiles/file/kontrola_z/metodyka_0912.pdf) (2.04.2015).
- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej, Dz.Urz. MS z dnia 31 grudnia 2003.
- Zasady kontroli zarządczej w Sądzie Okręgowym w Krakowie, [krakow.so.gov.pl/fck\\_pliki/file/.../Zasady\\_kontroli\\_zarzadczej.pdf](http://krakow.so.gov.pl/fck_pliki/file/.../Zasady_kontroli_zarzadczej.pdf) (2.04.2015).