

BOŻENA NADOLNA

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny

**INFORMACJA I KOMUNIKACJA JAKO
ELEMENT KONTROLI ZARZĄDCZEJ
W JEDNOSTKACH SEKTORA FINANSÓW PUBLICZNYCH**

Wprowadzenie

Efektywne zarządzanie zasobami jednostki wymaga dokonywania czynności kontrolnych. Szczególne znaczenie procesom kontrolnym przypisuje się w jednostkach sektora finansów publicznych, a w szczególności odpowiedzialności kierownika jednostki za wdrożenie i monitorowanie kontroli zarządczej, aby jednostka osiągała wyznaczone cele w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Gwarantem prawidłowego funkcjonowania systemu kontroli zarządczej jest sprawny system informacyjny.

Celem artykułu jest przedstawienie roli informacji i komunikacji jako elementu kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych.

Na wstępie określono determinanty i istotę kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych. Następnie omówiono znaczenie oraz cechy informacji w tym systemie, jak również zasady jej gromadzenia i przekazywania w celu zaspokojenia potrzeb informacyjnych zarządzających jednostkami tego sektora.

1. Determinanty i istota kontroli zarządczej w sektorze publicznym

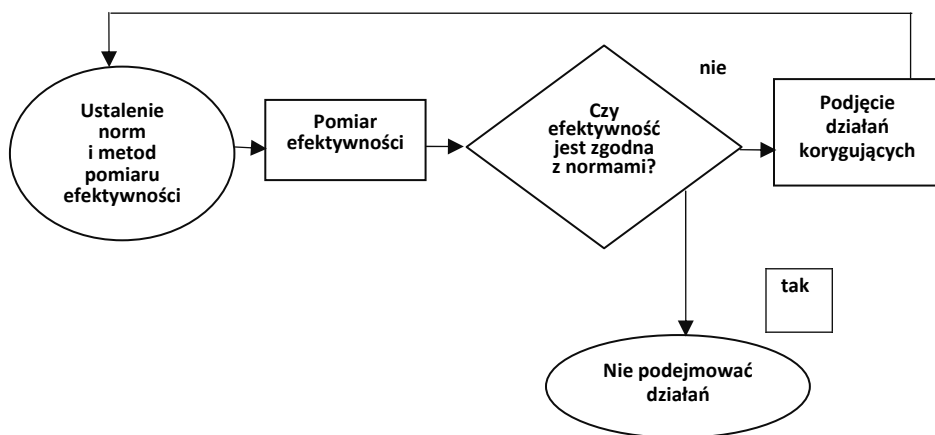
Kontrola jest to proces monitorowania czynności, służący do zapewnienia ich wykonywania zgodnie z planem i korygowania wszelkich istotnych odchyień. Najogólniej określa się ją jako zespół działań kontrolnych podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań jednostki. Definicję kontroli zarządczej (kierowniczej) sformułował R.J. Mockler, uznając, że jest to „systematyczne działanie zmierzające do ustalenia norm efektywności przy planowaniu celów, zaprojektowania informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównania rzeczywistych wyników z ustalonymi normami, stwierdzenia, czy występują odchylenia i do pomiaru ich znaczenia oraz podejmowania wszelkich działań potrzebnych do zapewnienia, aby wszelkie zasoby jednostki gospodarczej były najskuteczniej i najsprawniej wykorzystywane do osiągnięcia jej celów”¹. Definicja ta wyraźnie wskazuje, że celem kontroli jest ustalenie zasad i metod pomiaru efektywności systemu, ocena zgodności z normami, jak również podjęcie działań korygujących w sytuacji wystąpienia nieprawidłowości. Zależności te przedstawiono na rysunku 1.

Z powyższego wynika, że kontrola zarządcza w jednostkach realizuje dwie podstawowe funkcje:

- ochronną (prewencyjną) – zabezpieczającą przed zmniejszeniem sprawności jednostki spowodowanym stratami materialnymi i niematerialnymi,
- kreatywną (inspirującą) – pobudzającą i inicjującą działania służące do podniesienia sprawności funkcjonowania jednostki.

Kontrola zarządcza charakteryzuje się pewnymi uwarunkowaniami, które określają jej znaczenie w wybranych sferach aktywności gospodarczej czy publicznej. Podstawowe determinanty kontroli zarządczej przedstawiono w tabeli 1.

¹ R.J. Mockler: *The management control process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1994, s. 2.



Rys. 1. Podstawowe etapy procesu kontroli

Źródło: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 539.

Tabela 1

Determinanty kontroli zarządczej w organizacji

Lp.	Rodzaj czynnika	Charakterystyka czynnika
1	Zmiany w otoczeniu organizacji	Wywołują zmiany w regulacjach prawnych, zmiany w strukturze firm współpracujących, zmiany zadań publicznych, możliwość pozyskiwania środków ze źródeł zagranicznych itd.
3	Złożoność organizacji	Zwiększenie zadań powoduje konieczność rozbudowy struktur organizacyjnych w celu prawidłowej ich realizacji.
4	Delegowanie uprawnień	Kierownicy jedynie poprzez system kontroli mogą sprawdzić zakres i poprawność wykonania delegowanych zadań przez podwładnych. Rozbudowana sieć powiązań organizacyjnych może powodować trudności z wyraźnym rozgraniczeniem odpowiedzialności za powierzone zadania.
5	Eliminowanie marnotrawstwa	Efektywność funkcjonowania jednostki może być zwiększana przez eliminowanie marnotrawstwa, co będzie miało wpływ na obniżanie kosztów.

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do jednostek sektora finansów publicznych, gdzie na pierwszy plan wysuwa się społeczna odpowiedzialność za efektywną realizację zadań publicznych, kontrola zarządcza ma szczególne znaczenie. Głównym czynnikiem warunkującym jej funkcjonowanie w tych jednostkach są regulacje prawne oraz wynikające z nich zmiany w zakresie zarządzania nimi.

Przekazywanie coraz większych uprawnień samorządom lokalnym oraz zwiększanie samodzielności podległych im jednostek powoduje, że rola realizacji tej funkcji zarządzania w tym sektorze ciągle wzrasta. Aspekt zarządczy kontroli podkreśla również jej definicja zawarta w art. 68 ustawy o finansach publicznych, w której określa się kontrolę zarządczą jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. W szczególności wśród celów kontroli zarządczej w tym sektorze wymienia się ocenę:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania na podstawie wiarygodnych sprawozdań finansowych i budżetowych,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- zarządzania ryzykiem,
- ochrony danych.

Do obowiązków zarządzających sektorem publicznym (ministra, prezydenta miasta, burmistrza oraz pozostałych kierowników jednostek sektora finansów publicznych) należy zapewnienie, aby kontrola zarządcza w podległych im jednostkach była skuteczna i efektywna. W sytuacji niewykonania w całości tego obowiązku mogą oni ponieść konsekwencje przewidziane w ramach odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych na podstawie znowelizowanej ustawy z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych². W organizacji systemu kontroli zarządczej oraz ocenie jej funkcjonowania kierownika jednostki może wspomóc niezależny audytor. Jego rolą jest systematyczne dokonywanie oceny adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej oraz realizacja czynności doradczych w tym zakresie.

Podstawowe wymagania odnoszące się do prawidłowego funkcjonowania kontroli zarządczej są przedstawione w krajowych standardach kontroli zarządczej. Ich celem jest promowanie oraz wdrażanie spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej, zgodnego z międzynarodowymi standardami w tym zakresie (COSO, wytyczne INTOSAI, Standardy Kontroli Wewnętrznej Komisji Europejskiej). Standardy te stanowią uporządkowany zbiór wskazówek, które osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie kontroli zarządczej powinny wykorzystać

² Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, Dz.U. 2005, nr 14, poz. 114, art. 5 ust. 2, art. 11 ust. 2, art. 16 ust. 2, art. 17 ust. 7.

do tworzenia, oceny i doskonalenia systemów kontroli zarządczej. Wytyczne zawarte w standardach zostały pogrupowane na pięć obszarów, do których należą:

- środowisko wewnętrzne,
- cele zarządzania ryzykiem,
- mechanizmy kontroli,
- informacja i komunikacja,
- monitorowanie i ocena.

Jednym z najistotniejszych obszarów kontroli zarządczej jest informacja i komunikacja. Funkcjonowanie efektywnego systemu informacyjnego jest bowiem podstawowym warunkiem prawidłowego i skutecznego zarządzania jednostką.

2. Źródła informacji na potrzeby kontroli zarządczej

Informacje stanowią specyficzny zasób jednostki o charakterze niematerialnym, często istotniejszy niż kapitał, praca czy zasoby naturalne. W literaturze istnieją liczne propozycje uznawania ich za piąty czynnik produkcji³. Mimo że stanowią przedmiot licznych badań naukowych w ramach różnych dyscyplin, nie posiadają jednoznacznej definicji⁴. Część teoretyków uznaje je za pojęcie pierwotne, a tym samym niedefiniowalne. Natomiast inni interpretują je w sposób bardzo ogólny. Na przykład N. Wiener określa informację jako „nazwę treści zaczerpniętej ze świata zewnętrznego, w miarę jak się do niego dostosowujemy i przystosowujemy doń swoje zmysły”⁵.

³ J. Oleński: *Ekonomika informacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 273. Według H. Simona organizacja jest wytworem czy odzwierciedleniem zdolności do przetwarzania informacji (M. March, H. Simon: *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 38); G. Morgan uważa, że jest wielce prawdopodobne, iż organizacje stają się tożsame z ich systemami informacji, gdyż urządzenia mikroprocesorowe umożliwiają organizowanie bez posiadania organizacji w znaczeniu fizycznym i materialnym (G. Morgan: *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 93; B. Stefanowicz: *Informacja*, Wyd. SGH, Warszawa 2004, s. 15).

⁴ C.E. Shannon: *A Mathematical Theory of Communication*, „Bell System Technological Journal”, vol. 27, nr 3.4, 1948, s. 12; J. Czerniak: *Informacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 1983, s. 35; E. Koefler: *O wartości informacji*, PWN, Warszawa 1968, s. 15; M. Mazur: *Jakościowa teoria informacji*, WNT, Warszawa 1970, s. 12; K. Szaniawski: *Pragmatyczna wartość informacji*, PWN, Warszawa 1969, s. 14.

⁵ N. Wiener: *Cybernetyka i społeczeństwo*, KiW, Warszawa 1960, s. 20.

Szczególne znaczenie mają informacje w procesie zarządzania, gdyż są podstawowym narzędziem wspomagającym jego funkcje. Informacja ma wartość, ponieważ w danej sytuacji decyzyjnej pozwala z większym prawdopodobieństwem ocenić skutki podjętych decyzji. Dlatego też w procesie decyzyjnym miarą wartości informacji jest różnica między użytecznością decyzji podjętej przez zarządzającego pod wpływem jej posiadania a użytecznością decyzji podjętej bez niej.

W literaturze wymienia się wiele cech jakościowych informacji wykorzystywanych w procesie zarządzania. Za najbardziej adekwatną uważa się klasyfikację R. Kolmana, zgodnie z którą najistotniejsze cechy informacji to⁶:

- przydatność, to znaczy zbiorczy, wynikowy stopień spełnienia wymagań dotyczących przeznaczenia informacji,
- użyteczność (operatywność, skuteczność, aktualność) – stopień spełnienia wymagań użytkowych,
- poprawność – stopień spełnienia wymagań dotyczących warunków i procesu wytwarzania informacji,
- doznaniowość (zadowolenie, satysfakcja) – stopień spełnienia wymagań doznaniowych,
- opłacalność (oszczędność, efektywność) – stopień spełnienia wymagań ekonomicznych.

Szczególną wagę przy budowie systemów informacyjnych na potrzeby zarządzania jednostką oraz przyjętego systemu kontroli zarządczej przypisuje się mechanizmom identyfikacji nowych potrzeb informacyjnych. Wiąże się to z elastycznością systemów informacyjnych, wyrażoną przez możliwości dostosowywania do stale zmieniających się potrzeb ich użytkowników. Na ten aspekt informacji zwracają również uwagę twórcy standardu kontroli zarządczej.

Kierownictwo oraz pracownicy powinni otrzymywać w odpowiedniej formie i czasie rzetelne informacje niezbędne im do wypełniania obowiązków kontrolnych. Źródłem tych informacji są najczęściej:

- zintegrowane i dziedzinowe systemy informatyczne przedsiębiorstwa,
- instrukcja zarządzania bezpieczeństwem systemu informatycznego,
- instrukcje obiegu, kontroli i archiwizowania dokumentacji jednostki,
- zakresy obowiązków i odpowiedzialności pracowników, pozostałe informacje kadrowe,

⁶ R. Kolman: *Ilościowe określenie jakości*, Warszawa 1973, PWE, s. 25.

- uchwały organów jednostki,
- archiwa dokumentacji w formie papierowej,
- zasoby Internetu (Intranetu), w tym poczta elektroniczna.
- raporty pokontrolne.

Charakterystykę wybranych źródeł informacji przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Przykładowe źródła informacji na potrzeby kontroli zarządczej

Lp.	Źródło informacji	Charakterystyka źródła informacji
1	Systemy informatyczne jednostki	Systemy informatyczne występujące w jednostce stanowią podstawowe źródło informacji na potrzeby kontroli zarządczej. Dostarczają one bieżących informacji o stopniu realizacji zadań rzeczowych i finansowych oraz umożliwiają koordynację działań między komórkami organizacyjnymi jednostki lub między jednostką a otoczeniem, np. systemy
2	Instrukcja zarządzania bezpieczeństwem systemu informatycznego	Instrukcja ta zawiera opis procesów zarządzania bezpieczeństwem informacji w zakresie poufności, integralności i dostępności informacji zawartych w systemach informatycznych. W kompetencji kierownictwa jednostki jest proponowanie sposobu realizacji mechanizmów ochrony danych ze względu na specyfikę danej komórki
3	Instrukcja obiegu i kontroli dokumentów	Celem jej jest zapewnienie ładu dokumentacyjnego oraz wyznaczenie częstotliwości, terminów i kanałów obiegu informacji dokumentów oraz zasad ich archiwizowania w celu sprawnego zarządzania jednostką
4	Mechanizmy Biuletynu Informacji Publicznej	Biuletyn Informacji Publicznej to system stron internetowych służący do powszechnego i bezpłatnego dostępu do informacji publicznej. Za stworzenie, utrzymanie i aktualizację treści zawartych w podmiotowych stronach BIP odpowiadają podmioty udostępniające informację publiczną. Minister właściwy ds. informatyzacji jest zobligowany do budowy i utrzymania strony głównej biuletynu. Informacje publiczne zawarte w BIP organizuje się w postaci baz danych, a ich udostępnianie odbywa się w oparciu o mechanizmy baz danych (par. 4 Rozporządzenia MSWiA z 18 lutego 2007 roku w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej, Dz.U. 2007, nr 10, poz. 68)
5	Nadzorowany dostęp do Internetu	Użytkownicy systemu informatycznego powinni korzystać z dostępu do zasobów Internetu tylko do realizacji zadań służbowych. Wymiana korespondencji w czasie korzystania z systemu informatycznego powinna być dokonywana za pomocą służbowej poczty elektronicznej. Do korzystania z Internetu powinno używać się tylko tych łączy, które zostały zaakceptowane przez administratora bezpieczeństwa informacji. Serwery WWW mogą być wykorzystane zarówno do publikowania informacji w Internecie, jak i stworzenia własnego systemu informacyjnego – Intranetu

Źródło: opracowanie własne.

Obok przedstawionych w tabeli 2 istotnymi źródłami informacji w jednostkach sektora finansów publicznych są na przykład:

- wnioski i zalecenia pokontrolne sformułowane w trakcie kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego,
- wnioski kadry kierowniczej i urzędników samorządowych wpływające w trakcie pełnienia obowiązków służbowych,
- wnioski i zalecenia pokontrolne sformułowane przez zewnętrzne kontrole instytucjonalne (np. RIO),
- skargi, wnioski i zażalenia dotyczące pracy urzędu,
- wnioski i zalecenia pokontrolne sformułowane przez komisję rady miejskiej,
- wnioski mieszkańców wspólnoty samorządowej,
- inne informacje wewnętrzne i zewnętrzne.

Ponadto szczególną uwagę kierownictwo jednostki powinno zwrócić na prawidłowe funkcjonowanie systemów informatycznych i innych elektronicznych źródeł informacji. Sprawozdania i raporty generowane przez te systemy stanowią bowiem podstawowe źródło informacji finansowych i rzeczowych o stopniu realizacji zadań poszczególnych komórek organizacyjnych. Zapewnienie bezpieczeństwa przetwarzania tych danych staje się priorytetowym zadaniem każdego zarządzającego. Pełni on bowiem rolę „właściciela informacji”, i to na nim spoczywa obowiązek określenia właściwego poziomu ochrony informacji oraz utrzymania systemu informatycznego na właściwym poziomie merytorycznym. Do jego kompetencji należy również określenie znaczenia informacji w realizacji procesów w komórkach organizacyjnych jednostki oraz wskazanie akceptowanego ryzyka związanego z przetwarzaniem informacji w skali całej jednostki.

3. Rola komunikacji w procesie realizacji kontroli zarządczej

Informacje stanowią część systemu informacyjnego jednostki, który uznaje się za najważniejszy komponent systemu zarządzania, odpowiedzialny za realizację jej celów i zadań. System ten traktuje się jako sformalizowaną kombinację zasobów ludzkich i informatycznych umożliwiających zbieranie, przechowywanie, wyszukiwanie, komunikowanie i wykorzystywane danych w celu efektyw-

nego zarządzania operacjami danej organizacji⁷. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski uważają go za „specyficzny układ nerwowy organizacji, który łączy w jedną całość elementy systemu zarządzania”⁸.

O efektywności systemu informacyjnego decyduje często nie tylko jakość informacji oraz prawidłowy ich przepływ, ale również trafne ich zrozumienie przez jej odbiorców. Przekazywana informacja może bowiem w każdym punkcie napotkać bariery. Bariery te mogą być różnego typu. W literaturze często dzieli się je na:

- semantyczne,
- psychologiczne,
- fizyczne i środowiskowe.

Czynniki, które wpływają na te bariery, zostały przedstawione na rysunku 2.

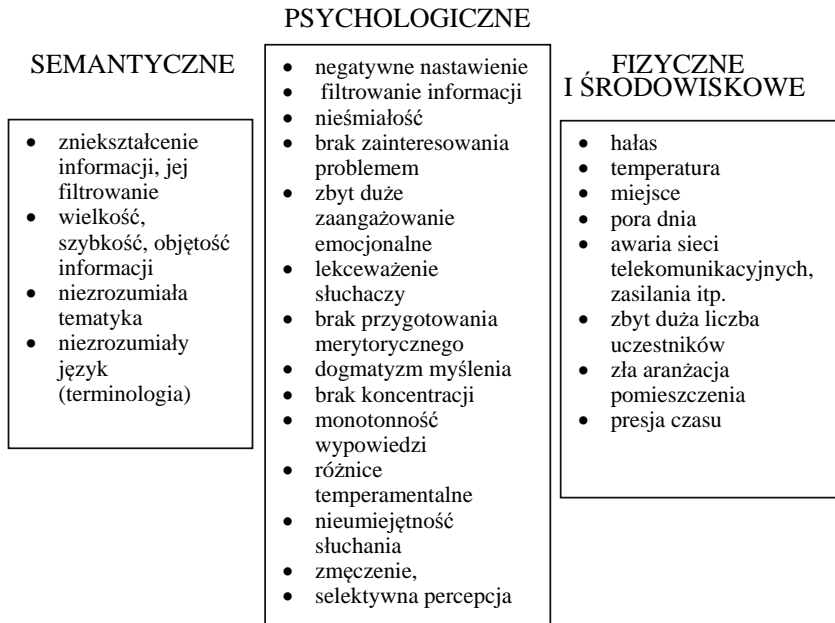
Istotą komunikacji jest właściwe nastawienie, umiejętności i odpowiednia świadomość ludzi, których dany proces dotyczy. Standardy kontroli zarządczej dzielą proces komunikowania na:

- wewnętrzny,
- zewnętrzny.

Komunikacja wewnętrzna przebiega między pracownikami i kierownictwem (orientacja wertykalna) lub tylko między pracownikami albo kierownictwem tego samego szczebla zarządzania (orientacja horyzontalna). Kanały informacyjne mogą być kanałami formalnymi i nieformalnymi. Pracownicy jednostki powinni być informowani o formalnych kanałach informacji, takich jak na przykład: gazetka ścienna, gazeta pracownicza, e-maile i inne. Zarządzający powinni rozumieć różne formy komunikacji.

⁷ H.A. Simons: *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Cambridge, MA 1996, s. 57; M.S. Silver, M.L. Marcus, C.M. Beath: *The Information Technology Interaction Model: A Foundation for the MBA core course*, MIS Quarterly 1995, 19/3, s. 362; J. Unold: *Modelowanie dynamiki systemu informacyjnego organizacji*, Wyd. AE we Wrocławiu 2005, Wrocław s. 27.

⁸ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski: *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 55.



Rys. 2. Bariery skutecznego komunikowania

Źródło: G. Łaciński, *Sztuka prezentacji*, Wyd. eMPI², Poznań 2000, s. 20.

Jako że komunikowanie ma głównie charakter interpersonalny, wyróżnia się komunikację werbalną (ustną)⁹ i pisemną. Komunikacja ustna będzie preferowana, gdy wiadomość ma charakter osobisty, nierutynowy i zwięzły. Natomiast gdy treść przekazu jest bardziej bezosobowa, rutynowa i dłuższa, lepsza wydaje się forma pisemna. Często kierownicy łączą te dwie formy przekazu. Warunkiem powodzenia którejkolwiek z tych form komunikacji jest identyfikowalność pracowników z wartościami i celami jednostki. Stanowi to skuteczny motywator działań pracowniczych w kierunku ich efektywnej pracy zgodnej z zamierzeniami jednostki. W związku z tym do zadań kierownictwa należy stworzenie mechanizmów, które umożliwiłyby dwukierunkowy przepływ informacji. Z jednej strony pracownicy powinni mieć możliwość wyrażania swoich opinii na temat celów i zadań jednostki oraz sposobów ich realizacji, z drugiej natomiast kierownictwo

⁹ Znaczenie komunikacji ustnej pokazał H. Minzberg, który stwierdził, że większość kierowników od 50 do 90% swojego czasu pracy spędza na rozmowach, za: R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN Warszawa 2002, s. 557.

jednostki w sposób jednoznaczny powinno przekazywać informacje o końcowych ustaleniach w tym zakresie.

O ile w jednostkach sektora finansów publicznych cele i zadania są często z góry określone przez akty regulujące powoływanie tych jednostek, o tyle sposoby ich realizacji stanowią często wybór jednostki. Dlatego też zarządzający w celu usprawnienia komunikacji powinni śledzić los informacji, regulować jej przepływ, rozumieć bogactwo różnych środków przekazu, dążyć do zachowania wiarygodności informacji, jak również rozwijać w sobie wrażliwość na potrzeby jej odbiorców.

Z kolei komunikacja zewnętrzna to przepływ wszelkiego rodzaju informacji między daną jednostką a jej otoczeniem. Obejmuje ona głównie wszelkie procesy dotyczące tworzenia więzi z klientami, dostawcami, sponsorami, administracją rządową i samorządową, organami kontroli, ludnością miasta czy gminy, które mają istotny wpływ na funkcjonowanie jednostki i osiąganie przez nią celów. Kluczową rolę w procesie komunikacji zewnętrznej odgrywają pracownicy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami – sprzedawcy, osoby obsługujące infolinię, pracownicy działu skarg i zażaleń itd.

Realizacja zadań publicznych wymaga ciągłego monitorowania ich wykonania. W związku z tym coraz większego znaczenia w tym procesie nabierają interaktywnych bazy danych, które umożliwiają bieżącą komunikację, na przykład z ludnością danej gminy czy miasta. Wiele problemów ludności może być rozpatrywanych na bieżąco, a kierownictwo może uzyskać dzięki tym systemom informację o sprawności działania podległych pracowników. Pojawiające się w tym zakresie nieprawidłowości mogą być na bieżąco korygowane. Ponadto bieżąca identyfikacja problemów mieszkańców, ich preferencji co do sposobu rozwiązywania problemów, a także wyjaśnianie wszelkich działań, które podejmują organy samorządowe, sprzyjają zrozumieniu poczynań władzy i ich akceptacji.

Najważniejszym aspektem komunikacji w jednostce jest wypracowanie spójności pomiędzy komunikacją wewnętrzną a zewnętrzną. Pracownicy i kadra kierownicza powinni być w jednakowym stopniu świadomi założeń prowadzonej przez jednostkę polityki. Dopiero połączenie tych wszystkich elementów pozwoli na osiągnięcie komunikacyjnego sukcesu, co przełoży się na sprawniejszą realizację powierzonych im zadań publicznych.

W celu zapewnienia odpowiedniej efektywności komunikacji kierownictwo jednostki powinno¹⁰:

- odpowiednio planować i wybrać właściwe kanały komunikacji,
- umożliwić zespołowi komunikację zwrotną i wybór odpowiedniej metody komunikacji,
- udostępnić pracownikom informację i zadbać o właściwą atmosferę w pracy,
- na bieżąco monitorować stan realizacji zadań i na bieżąco przekazywać informacje zwrotne,
- udzielać po zakończeniu zadania informacji zwrotnych zaangażowanym osobom,
- umożliwiać pracownikom ciągłe poszerzanie wiedzy i umiejętności.

Uwagi końcowe

Budowa w jednostce efektywnego systemu informacji i komunikacji oraz późniejsze jego monitorowanie wymaga uwzględnienia wielu czynników. Kierownik jednostki powinien rozważyć każdy z tych czynników i dokonać oceny poprawności funkcjonowania systemu. Szczególną uwagę powinien zwrócić na procesy generowania rzetelnej informacji i prawidłowej komunikacji.

Sprawny system komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej jest warunkiem efektywnego działania jednostki. Sprawność tego systemu można uzyskać przez jednoznaczne zidentyfikowanie adresatów tego systemu, celów komunikacji oraz pomiaru jego wyników. Istotne przy tym jest, aby wybrać najwłaściwsze dla danej problematyki kanały informacji oraz odpowiednie narzędzia i mierniki, które pozwolą na badanie efektów komunikowania i dokonania niezbędnych korekt w dotychczasowych założeniach systemu informacji i komunikacji w jednostkach sektora finansów publicznych.

¹⁰ A. Potocki: *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, s. 24.

Literatura

- Czerniak J.: *Informacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 1983.
- Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002
- Koefler E.: *O wartości informacji*, PWN, Warszawa 1968.
- Kolman R.: *Ilościowe określenie jakości*, PWE, Warszawa 1973.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.
- March M., Simon H.: *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.
- Mazur M.: *Jakościowa teoria informacji*, WNT, Warszawa 1970.
- Mockle R.J.: *The management control process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1994.
- Morgan G.: *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999
- Oleński J.: *Ekonomika informacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Potocki A.: *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, DIFIN, Warszawa 2008.
- Simons H.A.: *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Cambridge, MA 1996.
- Silver M.S., Marcus M.L., Beath C.M.: *The Information Technology Interaction Model: A Foundation for the MBA core course*, MIS Quarterly 1995, 19/3.
- Stefanowicz B.: *Informacja*, Wyd. SGH, Warszawa 2004.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E, Gilbert D.R.: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Shannon C.E.: *A Mathematical Theory of Communication*, „Bell System Technological Journal” 1948, vol. 27, no. 3/4.
- Szaniawski K.: *Pragmatyczna wartość informacji*, PWN, Warszawa 1969.
- Unold J.: *Modelowanie dynamiki systemu informacyjnego organizacji*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Wiener N.: *Cybernetyka i społeczeństwo*, KiW, Warszawa 1960.

THE INFORMATION AND COMMUNICATION AS AN ELEMENT OF MANAGEMENT CONTROL IN THE UNITS OF PUBLIC SECTOR**Summary**

The condition of functioning of the management control system is appropriately structured information system. This article presents the role of information and communication as part of management control in the units of public sector. It discusses the requirements for information in the system of management control and rules for its collection and transmission to meet the information needs of managers.

Translated by Bożena Nadolna