

# RECENZJE, SYGNAŁY O KSIĄŻKACH

---

## **Stanisław Kaluźny: Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka,**

Książkę napisano w konwencji prakseologicznej, wykorzystując znajomość ekonomii, prawa, psychosocjologii oraz socjotechniki. Multidyscyplinarny charakter pracy powoduje, że obejmuje pełny zakres wiedzy niezbędnej do wykonywania profesji kontrolerskiej. Takie ujęcie zagadnień gwarantuje ciągłość rozwoju nauki o kontroli, a także daje praktykom pożyteczne narzędzia teoretyczne.

Praca składa się z pięciu części – zaczyna się od spraw najogólniejszych, teoretycznych, a kończy na rozwiązaniach nadających się niemal do natychmiastowego zastosowania, przede wszystkim przez pracowników kontroli wewnętrznej administracji państwowej, ale także przedsiębiorstw, banków i innych podmiotów gospodarczych. Podzielono ją na następujące rozdziały: Elementy teorii kontroli, Systemy kontroli w zarządzaniu, Czynniki ludzkie w kontroli, Warsztat kontrolerski oraz Dokumenty kontroli wewnętrznej.

Oceniając publikację z punktu widzenia kontrolera Najwyższej Izby Kontroli, nowatorska i bardzo przekonująca jest część dotycząca relacji między stronami w procesie kontroli. Szczególnie interesujące jest starannie przeprowadzone studium postaci kontrolera. Wiele miejsca poświęcił autor na zagadnienia z zakresu prakseologii, psychologii zarządzania i kontroli, kultury osobistej i organizacyjnej, humanizacji, etyki normatywnej i dobrych obyczajów w kontroli. Zawodowy kontroler ma okazję porównać swoją „filozofię” kontrolowania z typologią osobowości kontrolerów. Przekona się, że nie powinien być „fanatycznym ścigaczem” szukającym tak zwanej dziury w całym; nie rewizorem i prokuratorem w jednej osobie lub kontrolerem „oportunistą-czarnowidzem”, ale lekarzem badającym organizację, poznającym jej słabe i dobre strony („schorzenia”), stawiającym diagnozę i podającym lekarstwo, tzn. wskazującym kierunki i środki naprawcze. Jest to też w wielu wypadkach – przy przyjęciu pewnej filozofii kontroli – rola nauczyciela i wychowawcy (funkcja instruktazowo-doradcza). Wynika z tego jasno, że kontroler ma być sprzymierzeńcem kontrolowanych, a nie antagonistą. Ta część książki kończy się przedstawieniem modelu osobowości kontrolera, opracowanego na

podstawie badań empirycznych autora. Pokazują one m.in. jak bardzo kontroler oddziałuje na zachowania kontrolowanych pracowników.

Trzeba zauważyć, że w przeciwieństwie do literatury ogólnie odnoszącej się do kontroli, ta dotycząca kontroli wewnętrznej jest stosunkowo uboga i traktuje z reguły tylko o niektórych jej aspektach. Omawiana publikacja to pierwsza w przedmiotowym piśmiennictwie europejskim pozycja, która ukazuje wszystkie jej aspekty, nie tylko od strony organizacyjno-prawnej, ale przede wszystkim warsztatowej.

Autor po raz pierwszy tak głęboko sięga do czynnika ludzkiego w kontroli. Odwołuje się do kulturowych relacji między stronami w kontroli, uwzględniając przede wszystkim wskazania psychologii osobowości i etyki normatywnej. Podkreśla, że „kontrola jest tym rodzajem działania, którego naczelnym celem jest regulowanie i korygowanie wszelkich czynności w celu zapewnienia ich sprawności i skuteczności”. Stwierdza, że wszelkie działania człowieka są zawodne, a układów technicznych (czy społecznych) funkcjonujących idealnie nie potrafi on jeszcze budować. Zdaniem autora, żadna z pozostałych funkcji kierowania (planowanie, organizowanie, motywowanie) nie ma tak bezpośredniego charakteru jak kontrola. Kontroluje się rzeczywiste stany na tym poziomie, na którym zaistniały. Ta cecha działalności kontrolnej sprzyja tworzeniu uogólnień dotyczących teorii kontroli, aksjologii i metod badawczych. Można dodać, że właściwie zaplanowane cele i środki w dobrze ukształtowanych strukturach, przy skutecznym systemie motywowania, mogą prowadzić do ograniczenia zakresu i intensywności kontroli. Na tym nam, kontrolerom najwyższego w państwie organu kontroli, powinno szczególnie zależeć.

Na uwagę w tej pracy zasługują ponadto: indeksy (osób i rzeczowy), liczne rysunki i tablice poglądowe, wytłuszczenia w tekście, a także trafnie dobrane motta umieszczone przed każdym rozdziałem. Ułatwia to korzystanie z książki. Ważne są także omówienia treści w językach obcych. Dzięki temu wychodzi ona naprzeciw licznym postulatam społeczności kontrolerskiej, nobilitowanej przed trzema laty, kiedy wprowadzono ustawowo nowe zawody: kontroler wewnętrzny oraz kontroler państwowy.

Każdy, kto chce profesjonalnie przeprowadzać zwłaszcza kontrole gospodarcze, znajdzie tu z pewnością odpowiedzi na wiele pytań. Książka może też posłużyć jako bezpośrednia pomoc w sprawach trudnych, dotyczących warsztatu pracy kierownika i kontrolera.

Warto przypomnieć, że nowocześnie wykonywana kontrola jest coraz bardziej złożonym procesem. Trzeba zatem zgodzić się z autorem, że „to, co do niedawna było celem, dzisiaj już nie jest nawet początkiem”. Jego zdaniem, od kontrolera oczekuje się odpowiedzi na coraz trudniejsze pytania: „chcemy, aby to był ekspert w każdej dziedzinie działalności swojej organizacji”. Jest więc zrozumiałe, że

aktywna rola kontroli może być tylko wtedy urzeczywistniona, gdy zostanie zapewniony stały postęp w jej organizowaniu i wykonywaniu. Temu celowi znakomicie służy prezentowana praca.

Na koniec warto zaznaczyć, że autor twórczo korzystając z dorobku swoich nauczycieli – m.in. profesorów Tadeusza Kotarbińskiego, Witolda Kieżuna, Jacka Mareckiego, Mieczysława Klimasa, Bohdana Glińskiego, Juliana Gnoińskiego, Bolesława Kuca oraz takich wybitnych przedstawicieli myśli naukowej z zagranicy, jak Peter Drucker, James Stoner, Ross Weber, Ricky Griffin – zaprezentował stan wiedzy i przybliżył doświadczenia niezbędne w pełnieniu służby kontrolerskiej. Książka przedstawia charakterystykę problemów z tej dziedziny, dokonywaną przede wszystkim z perspektywy nauk o organizacji i kierowaniu (zarządzaniu). Jednocześnie prezentuje zalecenia organizacji międzynarodowych, w tym unijne standardy wpływające na tendencje rozwoju kontroli w Polsce.

*mgr inż. Ryszard Szyc  
doradca prezesa NIK*

**N.B.**

Recenzja z dwumiesięcznika Najwyższej Izby Kontroli - *KONTROLA PAŃSTWOWA*.  
Recenzowany podręcznik został wznowiony w styczniu 2016 r. – jako wydanie rozszerzone, wzbogacone o nowe badania empiryczne dotyczące warsztatu kontrolerskiego.