

Ewa JABŁOŃSKA-KOŚMIDER
Politechnika Śląska

AUDYT WEWNĘTRZNY W JEDNOSTKACH SEKTORA FINANSÓW PUBLICZNYCH JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych wprowadza obowiązek prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych. Nacisk kładziony na rozwój zasobów ludzkich w tych jednostkach powoduje, że coraz większego znaczenia nabiera audyt personalny związany z oceną sytuacji kadrowej w danej jednostce. Właściwie przeprowadzona ocena wydajności i efektywności pracowników pełni rolę motywacyjną i komunikacyjną. Jest także źródłem wielu wartościowych informacji o pracownikach, stanowiskach pracy oraz ich wzajemnych relacjach, a co za tym idzie – stanowi podstawę do efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: audyt wewnętrzny, jednostki sektora finansów publicznych, audyt personalny.

INTERNAL AUDIT IN THE PUBLIC SECTOR ENTITIES AS PART OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Summary. The Act of 27 August 2009 on public finance imposes an obligation to conduct an internal audit in the public sector entities. The emphasis placed on human resource development in these entities increases the significance of the personnel audit related to the evaluation of the human resource situation in the entity. A properly conducted evaluation of performance and efficiency of employees plays a motivation and communication role. It is also the source of a lot of valuable information about employees, jobs and their mutual relations, and thus it provides a basis for effective human resource management.

Keywords: internal audit, public sector, personal audit.

1. Wstęp

Bezwzględny obowiązek prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych wprowadza Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych i dotyczy¹:

- Kancelarii Prezesa Rady Ministrów,
- poszczególnych ministerstw,
- urzędów wojewódzkich,
- izb celnych,
- izb skarbowych,
- Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz funduszy przez niego zarządzanych,
- Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego oraz funduszy zarządzanych przez Prezesa KRUS-u,
- Narodowego Funduszu Zdrowia.

Ponadto, audyt wewnętrzny prowadzi się w jednostkach samorządu terytorialnego, jeżeli ujęta w uchwale budżetowej jednostki samorządu terytorialnego kwota dochodów i przychodów lub kwota wydatków i rozchodów przekroczyła wysokość 40 000 zł, a także w:

- państwowych jednostkach budżetowych, jeżeli kwota ujętych w planie finansowym jednostki budżetowej dochodów lub kwota wydatków przekroczyła 40 000 zł,
- uczelniach publicznych, jeżeli kwota ujętych w planie rzeczowo-finansowym przychodów lub kosztów przekroczyła wartość 40 000 zł,
- samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej, które nie zostały utworzone przez jednostki samorządu terytorialnego, jeżeli kwota ujętych w planie finansowym przychodów lub kosztów przekroczyła 40 000 zł,
- agencjach wykonawczych, jeżeli kwota ujętych w planie finansowym przychodów lub kosztów przekroczyła 40 000 zł,
- funduszach celowych, jeżeli kwota ujętych w planie finansowym przychodów lub kosztów przekroczyła 40 000 zł.

Ustawa wprowadza również możliwość prowadzenia audytu wewnętrznego w innych jednostkach sektora finansów publicznych w przypadku podjęcia przez kierownika danej jednostki decyzji o wprowadzeniu audytu.

Celem artykułu jest wskazanie na możliwość wykorzystania w ramach audytu wewnętrznego audytu personalnego, jako istotnego elementu zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach finansów publicznych. Audyt personalny stanowi podstawę do wyeliminowania nieprawidłowości w zakresie kształtowania zasobów ludzkich.

¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. Nr 157, poz. 1240 ze zm., art. 274.

2. Osoby odpowiedzialne za audyt wewnętrzny

W jednostkach sektora finansów publicznych osobą odpowiedzialną za audyt wewnętrzny jest kierownik danej jednostki, a audyt jest prowadzony bądź to przez odpowiednią komórkę wewnętrzną, kierowaną przez kierownika komórki audytu wewnętrznego, bądź przez zewnętrznego usługodawcę, zgodnie z przepisami ustawowymi, które taką możliwość wprowadzają². Funkcję koordynacji audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych pełni Minister Finansów.

Kierownik komórki audytu wewnętrznego podlega bezpośrednio kierownikowi jednostki, a w urzędzie administracji rządowej, w którym tworzy się stanowisko dyrektora generalnego urzędu – dyrektorowi generalnemu. Kierownik jednostki bądź też dyrektor generalny jest zobowiązany zapewnić odpowiednie warunki niezbędne do niezależnego, obiektywnego i efektywnego prowadzenia audytu wewnętrznego, a także zapewnić organizacyjną odrębność komórki i ciągłość prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostce. Szczególne uprawnienia audytora wewnętrznego polegają na prawie wstępu do pomieszczeń jednostki oraz wglądu do wszelkich dokumentów, informacji, danych oraz innych materiałów związanych z funkcjonowaniem jednostki, w tym również utrwalonych na elektronicznych nośnikach.

3. Audyt personalny

Silnie zarysowująca się tendencja do wzrostu jakości kadry w jednostkach publicznych sprawia, że istotnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi staje się audyt personalny. Nacisk na profesjonalizm, zaangażowanie, pomysłowość i elastyczność powoduje z jednej strony bardziej podmiotowe podejście do pracownika ze strony przełożonych, a z drugiej wymusza konieczność bieżącej kontroli zorientowanej na teraźniejszość i przyszłość w celu realizacji wyżej wymienionych założeń³.

Określenie *audyt personalny* jest stosowane dla przeglądu kadr (zasobów ludzkich) w organizacjach (także audyt zatrudnienia, przegląd zatrudnienia) i oznacza kompleksowy przegląd spraw kadrowych w organizacji, obejmujący zarówno „stan” zasobów ludzkich, jak i wszelkie kwestie zarządzania tymi zasobami (organizacja pracy, jej podział, struktura)⁴.

Ocenie powinni podlegać wszyscy pracownicy jednostki organizacyjnej. Z tego procesu wyłączeni są jedynie członkowie zarządu firmy oraz pracownicy o zbyt krótkim stażu pracy. Ważną rolę w tym procesie odgrywa funkcjonowanie w firmie odpowiedniego systemu

² Ibidem, art. 275-279.

³ Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe UEK, Seria specjalna: Monografie nr 209, Wyd. UEK, Kraków 2012, s.234.

⁴ Marciniak J.: Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 10.

komunikacyjnego. Za pomocą tego systemu należy rzetelnie poinformować wszystkich pracowników o celach przeprowadzanej oceny, trybie i terminie jej przeprowadzenia oraz proponowanych kryteriach oceny. Chodzi o to, żeby pokazać pracownikom, że sformalizowane ocenianie nie jest nagrodą dla jednych, a karą dla innych, lecz jest rutynową czynnością, wpisaną w system zarządzania personelem w jednostce. Plan audytu jest sporządzany przed końcem roku kalendarzowego na rok następny przez kierownika komórki audytu wewnętrznego i stanowi on informację publiczną w rozumieniu Ustawy z dnia 6 września 2001 roku o dostępie do informacji publicznej⁵. Analogicznie sprawozdanie z wykonania planu audytu, sporządzane do końca stycznia roku kalendarzowego, podlega publicznemu udostępnieniu. Pozostałe dokumenty wytworzone przez audytora wewnętrznego nie stanowią informacji publicznej i nie są ujawniane do publicznego wglądu.

4. Akta audytu i etapy przeprowadzania audytu personalnego

Audytor wewnętrzny ma nie tylko prawo wglądu do dokumentów i innych materiałów związanych z funkcjonowaniem badanej komórki, w tym zawartych na elektronicznych nośnikach informacji, ale także może sporządzać niezbędne odpisy, kopie lub wyciągi, jak również zestawienia i obliczenia. Zestawienia i obliczenia dokonane na podstawie dokumentów przez pracowników badanej komórki zatwierdza kierownik tej komórki.

Odpisy kopie lub wyciągi, jak również zestawienia i obliczenia otrzymane lub opracowane w trakcie zadania audytowego należy umieścić we właściwym rozdziale akt audytu. Aby zapewnić prawidłową i pełną ilustrację danego zadania audytowego, w aktach audytu audytor powinien dokumentować wszelkie uzyskane informacje i włączać je do akt audytu. Chodzi tutaj również o wszelkie informacje uzyskane w trakcie prowadzonych spotkań, rozmów, w tym telefonicznych, narad i wywiadów. Protokół z rozmowy stanowi dokument, który powinien być sporządzony według jednolitego wzoru bezpośrednio po rozmowie lub jeszcze w jej trakcie. Zaleca się, aby kopię protokołu rozmowy przedstawić osobie, z którą przeprowadzono dany wywiad, zwłaszcza jeżeli w jej trakcie miała miejsce dyskusja na temat istotnych spraw. Dokumentowanie rozmów ułatwia proces audytu i wspomaga opracowywanie wniosków i zaleceń. Protokół z rozmowy powinien zostać podpisany przez audytora, a także w przypadku, kiedy jest to właściwe, przez osobę, z którą przeprowadzono rozmowę⁶.

Okresowa ocena pracowników jest przeprowadzana w ściśle ustalonych odstępach czasu. Wiąże się z użyciem określonych, często rozbudowanych procedur postępowania.

⁵ Ustawa z dnia 6 września 2001 roku o dostępie do informacji publicznej, Dz. U. Nr 112, poz. 1198 z jej późniejszymi zmianami.

⁶ Por. Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2003, s. 38.

Wykorzystuje się tu trwale, sformalizowane kryteria. Ważnym elementem procedury jest zazwyczaj rozmowa oceniająca. W trakcie takiego procesu oceny powstaje specjalnie do tego przygotowana dokumentacja. Okresowa ocena pracowników zmierza do porównania osób zatrudnionych w danej organizacji – efektów ich pracy, zachowań czy posiadanych cech osobowych z przyjętymi w jednostce normami i wzorcami⁷.

Podstawą prawidłowości funkcjonowania systemu oceniania pracowników, niezależnie od tego, czy jest to przedsiębiorstwo czy jednostka sektora finansów publicznych, jest stosowanie określonych zasad. A. Pochtowski do najważniejszych z nich zalicza⁸:

- **zasadę celowości**, która polega na tym, że system ocen musi być powiązany z celami strategicznymi firmy, wspierając jej misję i strategię,
- **zasadę powszechności**, ocenie powinni podlegać wszyscy pracownicy firmy;
- **zasadę systematyczności**, proces oceniania powinien mieć stały, cykliczny charakter,
- **zasadę ciągłości**, która oznacza, że dokonywanie oceny powinno być ściśle powiązane z analizą wyników poprzedniego okresu oraz omówieniem stopnia realizacji opracowanych wniosków,
- **zasadę adekwatności**, która oznacza dopasowanie procedury i kryteriów oceny do kultury organizacyjnej i wartości obowiązujących w firmie,
- **zasadę jednolitości**, która oznacza, że system ocen powinien umożliwiać standaryzację i porównanie wyników w czasie i pomiędzy grupami pracowników;
- **zasadę prostoty**, czyli przyjęte rozwiązania muszą być jasne i zrozumiałe dla osób ocenianych i łatwe do stosowania dla oceniających,
- **zasadę jawności**, która oznacza, że każdy pracownik musi znać poszczególne elementy systemu: termin oceny, kryteria i wyniki oceny, sposoby wykorzystania wyników oceny, a także musi mieć prawo do ustosunkowania się do otrzymanej oceny i prawo do ewentualnego odwołania się do odpowiedniej komisji,
- **zasadę elastyczności**, która oznacza, że przyjęte kryteria oceniania muszą być dostosowane do charakteru i specyfiki stanowisk pracy,
- **zasadę poufności**, która oznacza, że każdy pracownik ma prawo do utajnienia otrzymanej oceny,
- **zasadę użyteczności**, która oznacza konsekwentne wykorzystywanie wyników oceny zgodnie z przyjętymi celami,
- **zasadę etapowości**, polegającą na tym, że oceny pracownicze powinny rozpoczynać się od osób z wyższych szczebli zarządzania i poruszać się w kierunku niższych szczebli.

⁷ Golnau W., Kalinowski M., Litwin J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. CeDeWu, Warszawa 2008, s. 315.

⁸ Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2007, s. 230.

Pierwszym etapem przeprowadzenia audytu personalnego jest zaprojektowanie systemu ocen. Obejmować on musi następujące elementy:

- określenie celu lub celów wprowadzenia systemu,
- wybór kryteriów, na podstawie których pracownicy będą oceniani,
- dobór odpowiednich metod oceniania,
- wybór osób oceniających i ocenianych,
- ustalenie częstotliwości prowadzenia ocen,
- przyjęcie zasad, według których będą prowadzone okresowe oceny pracownicze w firmie.

Przez starannie opracowywany system ocen można realizować następujące cele szczegółowe:

- zwiększenie efektywności zarządzania personelem,
- określanie dotychczasowego oraz możliwego do osiągnięcia poziomu wydajności pracy,
- poprawę jakości pracy,
- dostarczanie informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej,
- tworzenie racjonalnej polityki wynagrodzeń,
- właściwe motywowanie pracowników,
- ocenę i selekcję osób przeznaczonych do awansu,
- określanie potrzeb szkoleniowych,
- pomoc w planowaniu karier zawodowych pracowników,
- zastąpienie, często przypadkowych, opinii obiektywnych kryteriami oceny wyników pracy.

Ponadto, system pozwala na:

- kształtowanie zachowań pracowników, ponieważ zawarte w systemie ocen kryteria wskazują oczekiwania pracodawcy pod względem zachowań i efektów ich pracy,
- kształtowanie zachowań kierowników, ponieważ system ocen skłania kierowników do większej dyscypliny pracy z podwładnymi, gdy formalnie, wykorzystując określone formularze, muszą dokonywać oceny podwładnych,
- modelowanie kultury organizacyjnej, gdyż system ocen wpływa na relacje między wszystkimi uczestnikami procesu oceniania,
- kształtowanie relacji między pracownikami, gdyż opierając decyzje kadrowe na obiektywnych przesłankach, minimalizuje się występowanie konfliktów,
- kształtowanie procesu motywacji, ponieważ wynik oceny ma wpływ na pozycję pracownika w firmie i przebieg jego kariery zawodowej.

5. Metody oceny i zakres audytu personalnego

W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi istnieje wiele metod oceny pracowników, które różnią się między sobą pod względem uzyskiwanych wyników, możliwości uniknięcia najczęściej popełnianych błędów, kosztów ich zastosowania oraz czasochłonności ich wdrożenia. W poniższej tabeli 1 scharakteryzowano podstawowe metody stosowane do oceny pracowników.

Tabela 1

Charakterystyka metod oceniania pracowników

Nazwa metody	Zalety	Wady
metody relatywne		
Ranking – szeregowanie pracowników od najlepszego do najgorszego z punktu widzenia jednego lub kilku kryteriów	<ul style="list-style-type: none"> – mało skomplikowana; – zmusza oceniającego do różnicowania pracowników; – nie wymaga posiadania specjalistycznej wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> – przy wyrównanym poziomie pracy w zespole mogą być trudności w różnicowaniu pracowników; – uniemożliwia porównywanie między różnymi działami czy zespołami; – możliwa do zastosowania przede wszystkim w małych firmach
Porównywanie parami – porównywanie każdego z każdym według ustalonego wcześniej kryterium; po dokonaniu porównania parami określa się liczbę pozytywnych wyborów, sumuje je i tworzy listę rankingową	<ul style="list-style-type: none"> – lider grupy jest wyłoniony w procesie wielokrotnych porównań; – prosta w użyciu; – nie wymaga posiadania specjalistycznej wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> – czasochłonna i mało przydatna w przypadku większych zespołów; – trudna do zastosowania w sytuacji dużego zróżnicowania zadań pracowników
Rozkład normalny (wymuszony rozkład) – wykorzystując prawa statystyki, szereguje się pracowników w sposób odpowiadający rozkładowi normalnemu; określa się, w którym przedziale znajdzie się określony pracownik	<ul style="list-style-type: none"> – zmusza oceniającego do różnicowania ocenianych; – ułatwia identyfikację grup skrajnych (najlepszych i najgorszych pracowników); – nie wymaga posiadania specjalistycznej wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> – założenie, że oceniana grupa pracowników jest reprezentatywną próbą populacji; – nie ma zastosowania do mało licznych grup pracowniczych; – nieprzydatna w firmach o dużej motywacji do pracy zatrudnionych

cd. tabeli 1

metody absolutne		
Ocena opisowa – polega na scharakteryzowaniu przez przełożonego mocnych i słabych stron pracownika	<ul style="list-style-type: none"> – zmusza oceniającego do wszechstronnej oceny pracownika i jej uzasadnienia; – bierze pod uwagę wiele niewskazanych przez twórców systemu kryteriów 	<ul style="list-style-type: none"> – ocena nieprecyzyjna; – nie pozwala na porównywanie wyników pomiędzy pracownikami; – zależna od obiektywności i zdolności obserwacyjnych kierownika; – wymaga od kierownika zdolności pisemnego komunikowania się
Metoda zdarzeń krytycznych – systematyczne notowanie przez przełożonego sukcesów i porażek pracownika	<ul style="list-style-type: none"> – pozwala uniknąć tendencji do uśredniania ocen; – zwiększa obiektywizm oceny, odwołując się do faktów; – przeciwdziała tendencji do opierania oceny na zachowaniach tuż przed oceną 	<ul style="list-style-type: none"> – metoda pracochłonna i czasochłonna; – wymaga ciągłej obserwacji pracowników; – gdy rejestr ogranicza się do katalogowania porażek – demotywuje to pracowników; – wzmacnia odczucie ciągłej kontroli u pracowników
Zarządzanie przez cele – wspólne wytyczanie celów przez pracownika i przełożonego oraz wspólna ocena stopnia ich realizacji	<ul style="list-style-type: none"> – aktywne i podmiotowe uczestnictwo pracownika w procesie oceny; – ocenie podlega rezultat pracy; – wysokie powiązanie celów jednostkowych pracownika z celami firmy 	<ul style="list-style-type: none"> – wymaga umiejętności, przygotowania i motywacji od ocenianych i oceniających; – często cele są określone mało precyzyjnie
Portfolio personalne – grupowanie pracowników z punktu widzenia osiąganych przez nich wyników i możliwości rozwojowych	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość dobrania odpowiedniej strategii personalnej w stosunku do poszczególnych pracowników; – ułatwia zarządzanie portfelem kompetencji pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – bardzo trudna do zastosowania w przypadku mało licznych grup pracowniczych; – ocenianie pracowników każdorazowo tylko na podstawie dwóch kryteriów; – trudności w jednoznacznym zaszeregowaniu pracowników do jednego z czterech ustalonych kategorii

Źródło: Czubasiewicz H: (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001, s. 73.

Przykładowy merytoryczny zakres audytu personalnego zmierzającego do optymalizacji struktury organizacyjnej i zatrudnienia obejmuje⁹:

- Określenie kluczowych funkcji wykonywanych przez daną jednostkę.
- Określenie i zdefiniowanie funkcji pomocniczych (obsługowych).
- Przegląd obszaru funkcji obsługowych:

⁹ Marciniak J.: Audyt funkcji personalnej..., op.cit., s. 17.

- analiza funkcji i zadań wykonywanych w poszczególnych komórkach organizacyjnych,
 - charakterystyka podziału zadań i stanowisk w danej komórce organizacyjnej (czy jest on wyraźny i równomierny),
 - liczba zadań przypadających na dane stanowisko pracy,
 - podział obciążenia zadaniami poszczególnych pracowników w komórce,
 - przejrzystość i proporcjonalność podziału zadań,
 - zestawienie stanowisk pracy (jaka jest ich liczba, jakie noszą nazwy),
 - przeanalizowanie wskaźników „rozpiętości” kierowania w tych strukturach oraz podział rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i finansowych w danej komórce organizacyjnej,
 - ocena kosztów powstających w danej komórce (kosztów związanych z zatrudnieniem).
- Podsumowanie stanu zatrudnienia pod kątem funkcji i zadań w strukturach obsługowych.
 - Określenie przerostów zatrudnienia.
 - Określenie ewentualnych niedoborów zatrudnienia.
 - Określenie możliwych zmian lub udoskonalień dotyczących podziału pracy oraz struktury organizacyjnej.
 - Analiza możliwości racjonalizacji wewnętrznej (wykorzystanie czynników wewnętrznych w racjonalizacji zatrudnienia):
 - możliwe zmiany w organizacji procesu pracy,
 - uelastycznienie form zatrudnienia,
 - przesunięcia wewnętrzne.
 - Przedstawienie *rekomendacji kluczowej 1*: dalsze możliwości wykorzystania outsourcingu oraz innych form przenoszenia wybranych funkcji na zewnątrz organizacji.
 - Przedstawienie *rekomendacji kluczowej 2*: ewidentne przerosty zatrudnienia – konieczność redukcji zatrudnienia, zwiększenia zakresu zadań lub przesunięć wewnętrznych.
 - Przedstawienie *rekomendacji kluczowej 3*: przyszłość zatrudnienia w jednostce, określenie potrzeb związanych z nowoczesnym zarządzaniem zasobami ludzkimi, wytyczne dla połączenia kwestii personalnej z wizerunkiem jednostki.

6. Zakończenie

Właściwie przeprowadzona ocena wydajności i efektywności pracowników pełni rolę motywacyjną i komunikacyjną. Jest także źródłem wielu wartościowych informacji o pracownikach, stanowiskach pracy oraz ich wzajemnych relacjach. Z kolei kierownicy, przełożeni zyskują wiedzę o potencjale zawodowym pracowników, czyli o kwalifikacjach, możliwości rozwoju, zdolności do podejmowania decyzji, oraz otrzymują w ten sposób informacje o osiągniętych przez podwładnych efektach pracy – stopniu, jakości i terminowości realizacji wyznaczonych zadań, umiejętności organizacji zadań, umiejętności organizacji pracy i samodzielności.

Dokonywanie okresowej oceny pracowników ma istotne znaczenie organizacyjne. Pozwala na przegląd posiadanych zasobów ludzkich dzięki ocenie wiedzy, umiejętności i pracy każdej zatrudnionej osoby. Umożliwia tworzenie indywidualnych programów rozwoju pracowników – ścieżek kariery zawodowej, pozwala na kreowanie systemu awansowania i przygotowania pracowników do awansu oraz strategii karania, nagradzania czy premiowania.

Ocenianie pracowników jest zatem bardzo istotne, a umiejętnie przeprowadzane przynosi spore korzyści zarówno dla pracodawców, jak i dla ich pracowników.

Bibliografia

1. Czubasiewicz H. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001.
2. Golnau W., Kalinowski M., Litwin J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. CeDeWu, Warszawa 2008.
3. Kopeć J.: Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Zeszyty Naukowe UEK, Seria Specjalna: Monografie nr 209, Wydawnictwo UEK, Kraków 2012.
4. Marciniak J.: Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
5. Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2007.
6. Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej. Ministerstwo Finansów, Warszawa 2003.
7. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. Nr 157, poz. 1240 ze zm.
8. Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej, Dz. U. Nr 112, poz. 1198 ze zm.

Abstract

A statutory obligation to conduct an internal audit in public sector entities provides the possibility of monitoring the professional potential of employees. A properly conducted audit of the personnel is a source of information on the employees, their knowledge, work organization skills, career paths as well as their autonomy and creativity. An interim evaluation offers many advantages both to the entity management and to the employees, who, being aware of the evaluation criteria, are motivated to meet them.