

Halina Iwańska
dr inż. Dominika Woźny
Wydział Zarządzania, Finansów i Informatyki
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

KONTROLA WEWNĘTRZNA ORAZ JEJ NADZÓR W ZAKRESIE OBSŁUGI KASOWEJ NA PRZYKŁADZIE INSTYTUCJI FINANSOWEJ X

Wprowadzenie

Rola kontroli wewnętrznej jest obecnie współzależna od ustalonego w każdej jednostce schematu zarządzania, gdyż schemat ten determinuje jej skuteczność i efektywność. W niejednym przedsiębiorstwie kwestia kontroli wewnętrznej nie jest brana pod uwagę, a to w bardzo dużym stopniu powoduje osłabienie jej zdolności do właściwego rozwoju i osiągania efektywności zaplanowanych działań. Właściwie działająca kontrola wewnętrzna powinna ochraniać majątek firmy i przyczyniać się do uzyskiwania najlepszych wyników finansowych.

Egzystowanie każdej jednostki gospodarczej na rynku, w tym instytucji finansowych, jest ściśle ukierunkowane na jej zewnętrzny i wewnętrzny rozwój. Dzisiaj jest trudno wyobrazić sobie takie przedsiębiorstwo, które powiększając swoją działalność na rynku pominie uwzględnienie zmian wewnętrznych w zakresie koordynacji poszczególnych działów i systemu zarządzania. Ważne zmiany, które są planowane w zarządzaniu jednostką stanowią niezbędny czynnik jej prawidłowego rozwoju. W procesie wyselekcjonowania słabych stron przedsiębiorstwa kluczowe znaczenie pełni kontrola wewnętrzna.

Celem artykułu jest charakterystyka i analiza procesu kontroli wewnętrznej, ze szczególnym uwzględnieniem obsługi kasowej w instytucji finansowej X. Opisane rozważania na temat funkcji i roli kontroli wewnętrznej w podmiocie gospodarczym, w tym obsługi kasowej, wskazują jednoznacznie na wymóg i konieczność prowadzenia działań kontrolnych w nawiązaniu do istotnych procesów występujących w każdej organizacji. Czynności kontroli wewnętrznej są impulsem kluczowym inicjującym zmiany we wszystkich płaszczyznach działalności jednostki i powodującym pośrednio wzrost efektywności i prawidłowości wytypowanych zadań.

1. Istota kontroli wewnętrznej

Istotę kontroli wewnętrznej można zdefiniować jako zespół systematycznych działań na rzecz ustanowienia norm efektywności przy planowanych celach, zaprojektowania informacyjnych sprzężeń zwrotnych, dokonania analizy rzeczywistej efektywności w odniesieniu do norm, identyfikacji, oszacowania odchyień i ich pomiaru, a także określenia działań potrzebnych do zapewnienia optymalnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa¹. Z niniejszej definicji wysuwa się wniosek, iż zasadniczym zamierzeniem kontroli jest zagwarantowanie takiego funkcjonowania jednostki, by w sposób najbardziej skuteczny wypracowała właściwe cele. Trzeba jednak mieć na uwadze, iż rola jaką podejmie kontrola wewnętrzna w danej jednostce w dużym stopniu zależy od skali jej wszechstronnego rozwoju.

Prawidłowo działający system kontroli wewnętrznej instruuje kierownictwo, że:

- planowane cele osiągnąć są w sposób ekonomiczny oraz racjonalny,
- jednostka działa według przepisów prawa,
- zasoby są prawidłowo ochraniać,
- na bieżąco wykrywane są pomyłki i ujawniane nieprawidłowości,
- czynione są działania eliminujące zaistniałe błędy,
- raporty, sprawozdania, relacje ukazują stan faktyczny.

Wewnętrzna kontrola stanowi system działań, który wykorzystywany jest na zasadach wspomnianego sprzężenia zwrotnego. Następuje w pierwszej kolejności uzgodnienie o podjęciu działań i czynności, a efektem końcowym jest zawsze ich kontrola.

W literaturze przedmiotu najczęściej wyszczególnia się cztery etapy kontroli².

Pierwszym z nich jest wyznaczenie norm, sposobu, metod i pomiaru efektywności zaplanowanych działań. Oczywiście realizacja tego etapu następuje w procesie planowania. Zatem koniecznym jest zwrócenie uwagi, by sposób wdrożenia pomiaru był dobrze zrozumiany oraz zaakceptowany przez wszystkich pracowników. Istotne jest, aby w typowaniu sposobu i pomiaru efektywności uwzględniać tylko takie metody, które będą tu gwarancją najwyższej dokładności. Ten etap powinien obejmować swym zasięgiem wszystkie obszary danej jednostki.

Kolejnym etapem jest pomiar efektywności działań. W fazie tej kontroli dokonuje się oceny realizacji procesów ze względów czasowych, jakościowych i ilościowych. Najogólniej rzecz biorąc dokonuje się tu pomiarów efektywności podjętego już działania. Taka faza kontroli uwidacznia te wszystkie występujące odchylenia, które różnią się od wytypowanych

¹ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 458.

² Ibidem, s. 458-459; R. J. Mockler, *The Management Control Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1984.

wzorców i założonych celów. Dlatego, aby realizacja zamierzonych planów i celów nie powodowała opóźnień konieczne jest tu ustalenie właściwej częstotliwości kontrolnej.

W następnym, trzecim etapie dokonywana jest analiza rezultatów pomiaru i porównanie ich z ustalonymi wcześniej założeniami. Dopiero w tej fazie można dokładnie i szczegółowo określić występujący stopień odchylenia.

Kolejny, czwarty i ostatni etap obejmuje podjęcie działań korygujących. Etap ten jednocześnie zamyka cykl kontrolny. Uzyskane rezultaty i wyniki skutkują podjęciem zasadnych działań kontrolnych. Pierwszoplanowym wymogiem jest usunięcie wykrytych odchylenia, a to jest związane z modyfikacją zakresu działań. Z uwagi jednak, że prawie każdy schemat zasad i metod cechuje się własną elastycznością nie zawsze jest konieczne korygowanie występujących odchylenia. Zalecane jest jednak wnikliwe sprawdzenie, czy stopień wykrytych odchylenia mieści się w bezpiecznych granicach realizacji podjętych działań. Takie odchylenia muszą być niestety częściej monitorowane. Natomiast może zdarzyć się sytuacja, gdzie odchylenia będą bardzo negatywne i niestety w takim przypadku skutkiem może być reorganizacja całej jednostki.

Kontrolę można również zdefiniować jako stałą, wnikliwą analizę przebiegu i rezultatów postępowania zarówno poszczególnych obszarów funkcjonalnych jak i całej organizacji³. Z tej definicji wynika, iż o efektywności działań kontrolnych decydują metody jej realizowania jak również kompleksowość całej jednostki. Związek pomiędzy planowaniem kontroli a specyfiką pracy w jednostce jest nieodzownym elementem integrującym proces zarządzania, który ma decydujący wpływ na poprawę skuteczności działań. Istotne znaczenie ma również dobór fachowego kontrolera.

Należy zwrócić uwagę, że kontrola jest szczególnie skuteczna, gdy jest stosowana wybiórczo w tych obszarach, które są najbardziej decyzyjne o powodzeniu takiego przedsięwzięcia. W każdej jednostce można wskazać niezmiennie trzy takie obszary⁴:

- operacyjny – ukierunkowany na monitorowanie postępu i efektów w realizacji procesów konwersji (przekształcania zasobów w efekty),
- finansowy – koncentrujący się na akumulacji funduszy potrzebnych do zapewnienia sprawnego funkcjonowania organizacji i takim ich rozdziale, aby zapewnić jej przetrwanie i rozwój,
- zasobów ludzkich – zapewnienie pożądanej wydajności i jakości realizowanych przez pracowników zadań.

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2013, s. 474.

⁴ L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 2002, s. 180.

Swoistą cechą każdego systemu kontroli wewnętrznej jest jej unikatowość, bowiem specyficznym dla każdego biznesu są odmienne jego cele, wymagania oraz oczekiwania, które tworzy branża i struktura organizacyjna tej jednostki.

2. Dokumentacja kontrolna

Mając na uwadze różnorodne kryteria, dokumenty kontrolne można klasyfikować według kilku zasadniczych grup. Przed przystąpieniem do realizacji kontroli, dokumenty istotne dla procesu kontrolnego muszą być przygotowane i skompletowane. Z uwagi na to, iż kontrola w danej jednostce dokonywana jest na różnych stanowiskach pracy konieczne jest przekazanie osobie kontrolującej pisemnego upoważnienia w celu dokonywania przez nią czynności kontrolnych. Dokument upoważniający wystawiany jest niezwłocznie na etapie przygotowawczym i jest zatwierdzany przez osobę zarządzającą w danej jednostce celem potwierdzenia legalizacji kontroli.

Dokumentacja kontrolna zazwyczaj jest opracowywana przez osobę kontrolującą w trakcie dokonywania kontroli. Jednak zdarza się, że korzysta ona z wcześniej przygotowanych i opracowanych wzorów.

Podstawową i zasadniczą grupę dokumentacji kontrolnej stanowią dwa protokoły: ogólny i cząstkowy.

Protokoły te są przygotowywane celem potwierdzenia przebiegu kontroli na indywidualnych stanowiskach pracy albo też w innych obszarach takich jak magazyn, kasa. W tych protokołach uwzględniane są również określone zapisy i czynności składane na wniosek kontrolera lub ewentualnie przez kontrolowanych pracowników. W szczególności można do nich zaliczyć: wydanie doraźnego zarządzenia, zabezpieczenie dowodów, oświadczenia, wyjaśnienia.

Wszystkie dokumenty, które sporządzane są w trakcie trwania kontroli muszą posiadać cechy wiarygodności, rzetelności i niepodważalności.

Niekwestionowanym wymogiem jest krótkie, a zarazem dokładne opisanie zaistniałych zdarzeń. Warunek ten umożliwia obiektywną ocenę. Sformułowanie prawidłowych wniosków wynikających z odzwierciedlonych faktów zwłaszcza w szczególności kiedy potrzebna jest ich kwantyfikacja wymaga przygotowania pisemnych uzasadnień osób nadzorujących przebieg zjawiska oraz dowodów stanowiących załączniki. Ta zasada dotyczy szczególnie zdarzeń o charakterze negatywnym, gdyż są one najczęstszym podłożem powstających sporów i dlatego istnieje wymóg rzetelnego przedstawienia ich prawdziwości oraz

obiektywności. Praktycznie stosowanymi dokumentami są również nakazy, polecenia dyirekcji danej jednostki albo kierownika sekcji kontrolnej w zakresie przeprowadzania rewizji wewnętrznej lub też działań pokontrolnych. W tych dokumentach znajdują się objaśnienia nawiązujące do planu bieżącej kontroli, przedmiotu i terminu kontroli jak również wskazujące osobę upoważnioną do przeprowadzenia czynności kontrolnych.

Ostatnim dokumentem kontrolnym jest protokół kontrolny, który jest sporządzany w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach. Jeden z nich przeznaczony jest dla kierownika kontrolowanej jednostki, drugi dla kierownika jednostki kontrolującej. Protokół kontrolny musi być spisany jasno, obiektywnie i terminowo. Istotne są tu fakty jakie kontroler ustalił wskazując podstawy i źródła tych ustaleń.

Kierownik jednostki kontrolowanej w terminie do 21 dni od daty otrzymania zaleceń pokontrolnych jest zobowiązany poinformować pisemnie osobę, która zarządzała kontrolą o ich wdrożeniu. Jeśli zalecenia nie zostały zrealizowane należy podać powód, który to uniemożliwił ich wdrożenie.

Realizacja pełnej dokumentacji kontrolnej oraz zaleceń pokontrolnych monitorowana jest w większości jednostek przez komórkę audytu wewnętrznego zgodnie z przyjętymi i ustalonymi standardami. To właśnie audytor wewnętrzny analizując dokumentację kontrolną i pokontrolną, w której opisane są nieprawidłowości, nadużycia lub naruszenia obowiązków pracowniczych wdraża niezwłocznie procedury postępowania, które mają wyjaśnić powody i okoliczności zaistniałych zdarzeń co jest nieodzownie powiązane z określeniem skutków finansowych.

3. Działania przygotowawcze i pokontrolne

Na bazie dokumentacji i protokołów pokontrolnych istnieje prawdopodobieństwo zidentyfikowania nieprawidłowości i naruszeń w funkcjonowaniu danej jednostki. Usunięcie błędów wyraźnie przyczynia się do polepszenia skuteczności w realizacji postawionych celów. Działania przygotowawcze określają początek etapu kontrolnego. Natomiast działania pokontrolne wyznaczają koniec procedury kontrolnej. Czynności przygotowawcze zawierają działania, jakie musi wykonać kontroler przed rozpoczęciem kontroli w danej jednostce. Działania te obejmują przede wszystkim⁵:

- zebranie w możliwie szerokim zakresie materiałów i informacji dotyczących jednostki i zakresu kontrolowanych działań,

⁵ K. Adamiecki, *Kontrola jako zasada naukowej organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1927, nr 5.

- sporządzenie wykazu obowiązujących przepisów, norm i innych wzorców, które będą stanowiły podstawę do dokonania porównania z wynikami badań stanu rzeczywistego,
- ustalenie i zweryfikowanie przy współudziale innych kontrolerów sposobów i metod badania problematyki wchodzącej w zakres kontroli,
- opracowanie zestawu pytań tematyczno-kontrolnych i innych pomocy ułatwiających przeprowadzenie badań jednostki.

Wykonawcą procesu przygotowawczego może być sam kontroler lub pracownicy, którym kontroler zlecił wykonanie konkretnych czynności. Zalecane jest jednak, aby cały proces przygotowawczy kontroler przeprowadził osobiście, chyba że termin kontroli jest bardzo nagły, a kontroler jest zaabsorbowany w realizację innych działań. Wstępne przygotowanie kontrolera do wszczęcia procedury kontrolnej niesie ze sobą dużo korzyści, a szczególnie ułatwia efektywność przebiegu tego procesu łącznie z selekcją istotnych problemów, które obligują do zbadania ich w pierwszej kolejności.

Z pewnością satysfakcjonujące przeprowadzenie kontroli w dużej mierze jest zależne od prac przygotowawczych. Jednak nie należy uważać, że przesądzi to o dobrych rezultatach pracy kontrolera w kolejnych etapach kontroli. Krytycznie oceniane jest nadrabianie zaległości z tematyki metodologii kontroli, ponieważ stanowi to istotną przyczynę wpływającą na osłabienie efektywności działań kontrolnych, a nawet ich zupełnej nieskuteczności. Z tego powodu działania przygotowawcze powinny mieć w jednostce charakter obowiązkowy. Zaznajomienie się i przegląd wszystkich zebranych materiałów dotyczących kontrolowanej jednostki ma przede wszystkim za zadanie i cel identyfikację potencjalnych stref powstawania odchyleń w funkcjonowaniu jednostki. Odchylenia takie w procesie kontrolnym trzeba potraktować priorytetowo. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na zapewnienie warunków umożliwiających dokonanie kompleksowości oceny i analizy przebadanych dziedzin w aspekcie całkowitego ich usprawnienia. Zamysłem tego jest zagwarantowanie wszechstronności i kompletności opinii dotyczących badanego zjawiska jak również sformułowania poprawnych wniosków i wskazań pokontrolnych. Niezwykle przydatne dla kontrolera są także wskazówki metodyczne, które ułatwiają wskazanie najlepszego sposobu uzyskania celu kontroli. Jednak nie łatwo jest uściślić sposób i przedział do realizowania poszczególnych działań kontrolnych z powodu wielostronności i unikatowej specyfiki funkcjonalności odrębnych jednostek, jak również z przyczyny dynamicznych zmian otoczenia zewnętrznego, które determinująco wpływają na rozwój procesów gospodarczych. Z uwagi na to wskazówki metodyczne mogą jedynie przybrać

postać systemu dyrektyw badawczych wywodzących się z celu kontroli i dotyczących hierarchii problemów identyfikacji kluczowych obszarów kontroli, metod analizy związków podmiotowych i przedmiotowych, a także przyczynowo skutkowych⁶. Nierzadko wskazówki metodyczne odnoszą się do wielu aspektów organizacyjno-technicznych, które dotyczą przeprowadzania kontroli w zakresie kolejności badań, technik i metod kontrolnych, związków pomiędzy dokumentacją kontrolną oraz wzorców dokumentacji kontrolnej i pokontrolnej. Prawidłowo przygotowany zbiór wskazówek metodycznych musi cechować się ogólnością i elastycznością. Właśnie taki charakter wskazówek umożliwi wykorzystanie ich w kolejnym procesie przeprowadzania kontroli w innych jednostkach. Innym celem działań przygotowawczych jest również weryfikacja celowości i przebiegu działań kontrolnych, a także zakresu i terminu trwania kontroli. Niezmiernie istotna jest weryfikacja norm i innych zasad, które będą uwzględniać wyznaczniki do oceny poziomu odchyień biorąc pod uwagę możliwość ich dezaktualizacji.

Czynności pokontrolne, zamykające etap kontrolny mają na celu prawidłowe wykorzystanie efektów kontroli i przygotowanie sprawozdań oraz dokumentacji pokontrolnej. Kolejny cykl obejmuje zorganizowanie narad z kierownictwem kontrolowanej jednostki z zamiarem sprawdzenia zrealizowanych działań i zaleceń pokontrolnych. Czynności i działania pokontrolne poprzez analizę prawidłowości ustaleń kontrolnych i skuteczności zastosowanych rozwiązań i technik pomiarowych w istotnym stopniu przyczyniają się do ulepszania i usprawniania samego procesu kontroli. Dodatkowo świadomość dokładnego rozliczenia realizacji uwag pokontrolnych oraz efektów i rezultatów uzyskanych na skutek ich wdrożenia pomaga mobilizować w tym samym stopniu i kierowników i pracowników. Nie zalecanym jest zakończenie procesu kontroli w trakcie opracowania dokumentacji pokontrolnej, gdyż skutkuje to zmniejszeniem znaczenia kontroli w organizacji, i w następstwie tendencją do zachowania organizacyjnego i proceduralnego status quo. Takie dążenia przyczyniają się do wzrostu kosztów działalności i ograniczają rozwój jednostki. Na uwadze należy mieć również, iż zdarzają się sytuacje w których na skutek obserwacji rażącego naruszenia procedur może być wydana niepodważalna decyzja o zakazie funkcjonowania jednostki.

4. Kontrola wewnętrzna w instytucji finansowej X

⁶ S. Kałużny, *Kontrola w systemie zarządzania*, CPKAP, Warszawa 1989, s. 39 i nast.

Podmiot gospodarczy X⁷ jest zorganizowaną w formie spółdzielni instytucją finansową świadczącą usługi finansowe na rzecz swoich członków. Ważną rolą społeczną jaką pełni ta jednostka jest obsługa osób, które bez możliwości korzystania ze spółdzielczych kas byłyby pomijane w dostępie do pewnych usług finansowych, a zwłaszcza kredytów. Sieć oddziałów analizowanego podmiotu funkcjonujących także w systemie on-line zapewnia dostęp do kredytów i pożyczek, umożliwia gromadzenie środków pieniężnych na rachunkach, przeprowadzanie rozliczeń finansowych, zawieranie umów ubezpieczeniowych.

Kontrola wewnętrzna w podmiocie gospodarczym X funkcjonuje na podstawie regulaminu określającego istotne zasady organizacji oraz działania systemu kontroli wewnętrznej. Wymagany i obowiązujący regulamin stanowi nadrzędny dokument w stosunku do pozostałych szczegółowych uwarunkowań wewnętrznych jednostki i podlega na bieżąco niezbędnej aktualizacji w zależności od zmieniających się potrzeb otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Podstawowym zamierzeniem kontroli wewnętrznej jest w szczególności wspomaganie procesów decyzyjnych, które to odgrywają kluczową rolę w realizacji efektywnych i skutecznych działań jak również obligatoryjna rzetelność i prawdziwość raportów finansowych oraz zgodność funkcjonowania jednostki X z regulacjami wewnętrznymi oraz prawnymi.

W dziedzinie obsługi kasowej kontrola wewnętrzna dokonywana jest z uwagi na:

- ocenę prawidłowości i realizacji celów określonych w instrukcji,
- ocenę i monitorowanie zgodności postępowania z instrukcją kasową, procedurami wewnętrznymi metodami i regulacjami ostrożnościowymi,
- weryfikację poprawności wszelkich czynności mających za celu ujawnianie zaistniałych braków i nieprawidłowości,
- przegląd i sprawdzenie rzetelności i kompletności dokumentów kasowych,
- nadzór organizacyjny w tym rozdzielanie sprzecznych ze sobą obowiązków i funkcji,
- zapobieganie współzależności o charakterze personalnym między pracownikami pozostającymi w relacjach bezpośredniej podległości służbowej.

Ważnym i istotnym warunkiem osiągnięcia powyższych celów jest wdrażanie mechanizmów kontrolnych w obszarze obsługi kasowej, a także na wszystkich pozostałych szczeblach działalności jednostki. Wiedza i znajomość w zakresie instrukcji kasowej należy do obowiązków wszystkich pracowników, którzy pełnią funkcję kasjerów oraz osób na tych

⁷ Podmiot gospodarczy X to spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa. Ze względu na brak zgody kierownictwa badanej organizacji na posługiwanie się w niniejszym opracowaniu prawdziwą jej nazwą, firma ta określana jest jako jednostka X.

stanowiskach kierowniczych, którym ci pracownicy bezpośrednio podlegają. Istotny wpływ na właściwą obsługę na stanowisku kasowym ma również kształtowanie kultury u pracowników pełniących funkcję kasjera poprzez kontrolę ich zachowania, postaw i wypowiedzi. W badanej instytucji finansowej niedopuszczalne jest tolerowanie postępów sprzecznych ze standardami określonymi w regulacjach wewnętrznych oraz bagatelizowanie uwag kontroli wewnętrznej w tym zakresie. Czynności kontrolne są realizowane na wszystkich etapach i mają na celu:

- stałe oddziaływanie i reagowanie na nieprawidłowości i uchybienia,
- bieżącą analizę przebiegu i rezultatów pracy,
- korygowanie błędów.

Czynności dokonywane w zakresie kontroli wewnętrznej w instytucji finansowej X realizowane są przez pracownika upoważnionego z ramienia zarządu jednostki. Osoba pełniąca funkcje kontrolne jest biegle zaznajomiona ze specyfiką zagadnień dotyczących każdego działu. Zastosowanie kontroli wewnętrznej wobec pracowników kas jest przeprowadzane w oparciu o normy, regulacje i standardy postępowania podczas obsługi kasowej w zakresie przyjętych norm uregulowanych w instrukcji kasowej jednostki X.

Kontrolny plan w zakresie podmiotowym i przedmiotowym obejmuje:

- sprawdzenie zgodności salda kasowego z ewidencją księgową,
- kompletność i prawidłowość dokumentacji kasowej,
- szczegółowe przeliczenie banknotów i monet,
- weryfikacja dokumentacji kasowej pod względem ilościowym,
- weryfikacja prawidłowości podpisów na dowodach kasowych.

Z uwagi na wysoki poziom wiedzy teoretycznej jak też praktycznej w badanym obszarze, czynności kontrolnych dokonuje kontroler X. Jednym z istotnych celów tego kontrolera jest sprawdzenie zgodności salda kasowego z ewidencją księgową pracownika X obsługującego w danym dniu na stanowisku kasowym. Należy wspomnieć, iż osoba zatrudniona w instytucji finansowej X na stanowisku kasjera przed przystąpieniem do pełnienia tej funkcji podpisuje oświadczenie o odpowiedzialności materialnej. Wzór formularza takiego oświadczenia jest ważnym zabezpieczeniem do wyciągnięcia konsekwencji pracodawcy w stosunku do pracownika w przypadku narażenia na straty finansowe. Kontroler X dokonuje sprawdzenia wartości pieniężnych znajdujących się na stanie kasjera, szczegółowo kontroluje banknoty i bilon zarówno pod względem ilościowym i jakościowym.

Po przeliczeniu wszystkich wartości i monet, sporządzeniu specyfikacji gotówki kontroler dokonuje porównania ich zgodności z saldem wygenerowanego raportu kasowego. W toku czynności kontrolnych na podstawie raportów kasowych przeprowadzana jest również analiza porównawcza stanu salda bieżącego z saldem oraz specyfikacją z dnia poprzedzającego obrót kasowy. Nie można pominąć faktu, iż nie tylko kontroler X dokonuje kontroli zgodności gotówki z saldem kasowym. W podmiocie gospodarczym X wartości pieniężne podlegają codziennej kontroli (samokontroli) przez kasjera, realizowanej na rozpoczęcie i na zakończenie danego dnia obsługi kasowej. Dodatkowo na zakończenie dnia obsługi kasowej w czynnościach kontrolnych uczestniczy kierownik danego oddziału. Stan gotówki w kasie powinien być zgodny ze stanem, który wynika z dowodów kasowych rozchodowych i przychodowych. Kontroler wewnętrzny ma możliwość dokonywania wyboru kontroli gotówki w formie wrywkowej lub całościowej. Kontrola wrywkowa polega na sprawdzeniu wybranej przez kontrolera paczki banknotów lub zrolowanego bilonu. Podczas przeprowadzanej kontroli kasjera dokonywana jest ponadto weryfikacja dokumentacji kasowej pod względem jej kompletności i prawidłowości. W zakresie kontrolnym objęta jest:

- kontrola merytoryczna,
- kontrola formalna,
- kontrola rachunkowa,
- prawidłowość przechowywania dokumentacji.

W analizowanej instytucji finansowej sprawdzenie dokumentacji kasowej pod względem merytorycznym polega na dokładnym stwierdzeniu prawidłowości i zgodności treści dokumentów przychodowych i rozchodowych z rzeczywistością. Ta interpretacja określa, że operacje odzwierciedlone w raporcie kasowym można przejrzysto zidentyfikować z treścią operacji dokumentów kasowych KP/KW. W trakcie kontroli formalnej skontrolowana jest na dokumentacji kasowej prawidłowość i zasadność złożonych podpisów upoważnionych pracowników. Natomiast kontrola rachunkowa obejmuje prawidłowość działań arytmetycznych na specyfikacji gotówkowej kasjera oraz wydruk działań z kalkulatora. Zamierzeniem kontrolnym jest także dokonanie oceny przechowywania dokumentacji kasowej. W zakresie takiej kontroli sprawdza się czy dokumentacja jest przechowywana w sposób chroniący przed dostępem osób niepowołanych i czy jest przechowywana w segregatorach.

W jednostce X kontroler wewnętrzny może objąć badaniem wszystkie operacje i dokumenty wchodzące w zakres kontroli lub wybrać je losowo. Jednak istotne jest

skierowanie uwagi na kryterium ważności dokumentu. Celem czynności kontrolnych jest analiza, zebranie i ocena informacji z przeprowadzanej kontroli. W sytuacji stwierdzenia okoliczności narażających przedsiębiorstwo X na straty, obowiązkiem kontrolera wewnętrznego jest bezzwłoczne przekazanie informacji do kierownictwa i audytu wewnętrznego z zamiarem podjęcia działań likwidujących ryzyko zagrożenia. Ukończeniem procesu kontrolnego jest sporządzenie protokołu pokontrolnego, który podpisywany jest przez obie strony, kontrolującą oraz kontrolowaną. Stronie kontrolowanej przysługuje prawo do odmowy podpisania protokołu, przy czym powody takiej odmowy bezwzględnie muszą być wskazane na piśmie. Działania sprawdzające wykonanie zadań pokontrolnych mogą obejmować formę rozmowy telefonicznej, zbadanie wybranych dokumentów lub realizację od początku zalecenia kontrolnego. W tabeli 1 przedstawiono wzór protokołu pokontrolnego.

Tabela 1. Protokół pokontrolny pracownika X

Kontrolowana jednostka	Instytucja finansowa X
Adres jednostki kontrolowanej	Adres X
Strona kontrolowana	Pracownik X
Stanowisko służbowe	Kasjer
Strona kontrolująca	Kontroler X
Stanowisko służbowe	Stanowisko X
Data kontroli	dd/mm/rrrr
Temat kontroli	Kontrola stanu środków pieniężnych i zgodności salda z dokumentacją kasową. Kontrola dokumentacji kasowej.

Źródło: Materiały wewnętrzne instytucji finansowej X.

W procesie kontrolnym szczególny nacisk kładzie się na nieprawidłowości, które powodowałyby ryzyko z badanego obszaru działalności jednostki. Kontrolujący w toku analizy procesu pokontrolnego przyznaje ocenę i bierze pod uwagę wiedzę, doświadczenie oraz rzetelność osoby kontrolowanej.

Podsumowanie

Współcześnie, funkcjonowanie kontroli wewnętrznej jest obecne i stosowane we wszystkich jednostkach, w tym także w instytucjach finansowych, gdyż jest ona niezbędnym warunkiem do dokonywania i urzeczywistniania zmian. Rozmyślne zastosowanie funkcjonowania i zaplanowania kontroli przyczynia się do zmaksymalizowania efektywności i celności rozpoznawania oraz szacowania odchyłeń i błędów. Powstawanie nieprawidłowości jest szczególnie głównym powodem braku zdolności jednostki do optymalnego

wykorzystania tych zasobów, które są w zasięgu jej dyspozycji. Należy zwrócić uwagę jak istotne jest stwierdzenie, iż działania kontrolne powinny być wykonywane skutecznie i regularnie w ustalonych okresach czasowych, a nie tylko w zaistniałych problemowych sytuacjach. W obecnych czasach obszar kontroli dotyczy wszystkich jednostek, którym zależy na aktywnym egzystowaniu na rynku. Współcześnie, działania kontrolne nie są zależne od specyfiki danej jednostki, jej branży, struktury czy wielkości w której prowadzona jest działalność. Fakty jednak wskazują, że w świadomości niejednego przedsiębiorcy kontrola nieustannie funkcjonuje jako rodzaj zjawiska utożsamiany wyłącznie z dużymi przedsiębiorstwami.

Literatura

- [1] Adamiecki K., *Kontrola jako zasada naukowej organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1927, nr 5.
- [2] Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 2002.
- [3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2013.
- [4] Kałużny S., *Kontrola w systemie zarządzania*, CPKAP, Warszawa 1989.
- [5] Materiały wewnętrzne instytucji finansowej X.
- [6] Mockler R.J., *The Management Control Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1984
- [7] Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.

Streszczenie

Funkcja i rola kontroli wewnętrznej w podmiocie gospodarczym, w tym w instytucji finansowej, wskazują jednoznacznie na potrzebę i konieczność sprawowania działań kontrolnych w nawiązaniu do istotnych procesów występujących w tejże jednostce. Działania kontroli wewnętrznej są kluczowym impulsem inicjującym modyfikacje we wszystkich płaszczyznach działalności organizacji i wpływają na wzrost skuteczności i prawidłowości realizowanych zadań. Regularne nadzorowanie procesów zachodzących w instytucji finansowej, a szczególnie w zakresie obsługi kasowej, stanowi działanie prewencyjne, którego celem jest uniknięcie wszelkich, poważnych konsekwencji za powstałe odchylenia w stosunku do przepisów i norm funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także obowiązującego prawa. Priorytetowym założeniem i wyznacznikiem działań kontroli wewnętrznej jest identyfikacja najsłabszych ogniw w przebiegach procesów, nieustanność w konsekwentnym zapobieganiu rozwojowi nieprawidłowych zdarzeń oraz wspomaganie procesów decyzyjnych.