

MAGDALENA KOWALCZYK

ZAKRES WYKORZYSTANIA *BENCHMARKINGU* W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Słowa kluczowe: zarządzanie, benchmarking, jednostki samorządu terytorialnego

Keywords: management, benchmarking, local government

Klasyfikacja JEL: H79

Wprowadzenie

Wzrost zainteresowania naukowego i politycznego dla konkurencyjności jednostek samorządu terytorialnego stał się oczywisty. Jednostki samorządu terytorialnego nie mają innego wyboru, jak tylko dążyć do konkurencyjności, aby prosperować w gospodarce silnie dotkniętej globalizacją i nowymi technologiami informacyjnymi¹.

Dlatego jednostki samorządu terytorialnego dążą do tego, aby być atrakcyjne dla potencjalnych mieszkańców, inwestorów. Wzrost liczby nowych mieszkańców i inwestorów przekłada się w sposób bezpośredni i pośredni na wysokość dochodów realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Atrakcyjna gmina to nie tylko gmina, która dąży do maksymalizacji dochodów, ale stara się również racjonalizować wydatki.

Obecnie coraz większy nacisk kładzie się w jednostkach samorządu terytorialnego na wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania, które przyczynią się do wzrostu efektywności jego funkcjonowania.

Celem artykułu jest próba przedstawienia możliwości wykorzystania *benchmarkingu* w jednostkach samorządu terytorialnego. Przedmiotem niniejszego opracowania jest *benchmarking*, a podmiotem – jednostka samorządu terytorialnego.

Treść i układ niniejszego opracowania został podporządkowany jego celowi, w pierwszej części omówiono zasady efektywnego zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego przedstawiane w literaturze przedmiotu. Druga część artykułu przedstawia istotę *benchmarkingu* jako narzędzia ułatwiającego efektywne zarządzanie jednostkami samorzą-

¹ Por. P. Rondo-Brovetto: *Comparing Regions, Cities, and Communities: Local government benchmarking as an instrument for improving performance and competitiveness*, „The Public Sector Innovation Journal” 2007, Vol. 12, s. 3.

du terytorialnego. Ostatnia część zawiera przykład wykorzystania *benchmarkingu* przez jednostki samorządu terytorialnego.

W niniejszym opracowaniu wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa oraz metodę badań dokumentów.

Efektywne zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego

P. Drucker uważa, że zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działania jednostki. Jednostka prawidłowo zarządzana powinna mieć dobry obieg informacji wewnątrz organizacji, jak również ich wymiany z otoczeniem. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się, czyli adaptacji do zmiennych warunków oraz stałego doskonalenia się uczestników, nabywania nowych umiejętności, możliwości, wzorców działania².

Dlatego tak ważne dla jednostek samorządu terytorialnego jest podejście procesowe koncentrujące się na sekwencjach działań podejmowanych w nich i poza nimi w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów, zwłaszcza społeczno-gospodarczych. Najważniejsze w zarządzaniu procesami w tych jednostkach jest wnoszenie wartości dla społeczeństwa.

Odniesienie istoty funkcjonowania samorządu terytorialnego do podstawowego celu gminy, określanego jako działania zmierzające do podwyższenia jakości życia społeczności lokalnej, postrzegamy jako element ciągły, czyli właśnie proces. Należy zwrócić uwagę na pewne czynniki, które ten proces pobudzają, mogą go stymulować i przyspieszać. System sprawowania władzy lokalnej, wspomagany wiedzą i umiejętnościami w zakresie procesowego zarządzania samorządem terytorialnym, może przyczynić się do dynamizowania procesów rozwojowych danego samorządu³.

Zmiana podejścia do zarządzania przez wprowadzenie koncepcji *New Public Management* w sektorze finansów publicznych, spowodowana była dążeniem do wzrostu efektywności jego funkcjonowania.

Głównym problemem, jaki NPM starało się rozwiązać, było wprowadzenie zmian w nieefektywnie funkcjonującym sektorze publicznym. Tradycyjna administracja publiczna jest krytykowana i potępiana za to, że funkcjonuje zgodnie z zasadami biurokratycznej organizacji. Zamiast tradycyjnych dla idei Webera wartości procesu, solidności, sprawiedliwości, odpowiedzialności nacisk w NPM został położony na nowe wartości, takie jak: jakość świadczonych usług, punktualność i skupienie się na kliencie. Zgodnie z dominującymi zało-

² Por. A.K. Koźmiński: *Zarządzanie*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007, s. 62–67.

³ J. Hermaszewski: *Problemy wyodrębniania procesów w zarządzaniu finansami samorządu terytorialnego*, [w:] Konferencja *Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych*, UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 3

zeniami, sektor publiczny powinien być postrzegany jako działalność biznesowa, publiczna administracja jako firma, a samorząd terytorialny jako podmiot świadczący usługi⁴.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że fundamentem reform sektora publicznego, dokonywanego w duchu nowego zarządzania publicznego, jest tworzenie stosunków rynkowych i konkurencji w procesie świadczenia usług publicznych. Do instrumentów, które wpisują się w koncepcję nowoczesnego zarządzania publicznego można zaliczyć:

- instrumenty planistyczne: plan finansowy, budżet (zwłaszcza zadaniowy, wieloletnia prognoza finansowa, plany operacyjne i strategiczne),
- instrumenty analityczne: narzędzia analizy finansowej, analiza CBA, prognozowanie, *benchmarking*,
- instrumenty kontrolne: audyt wewnętrzny, kontrola wewnętrzna, badanie sprawozdań przez biegłego rewidenta (*audyting*), a nawet w niektórych przypadkach *rating*,
- instrumenty bieżącego i strategicznego wspierania branżowego polityk (zarządczo-decyzyjne), takich jak: polityka finansowa, zarządzanie ryzykiem, polityka i zarządzanie długiem, polityka finansowania, polityka w zakresie świadczenia usług⁵.

Istota *benchmarkingu*

Konkurencyjne porównania stały się popularne w sektorze publicznym i zostały zainicjowane przez neoliberalne myślenie, które udoskonalano w ramach *New Public Management*. W rezultacie, *benchmarking* stał się ważnym instrumentem reformy samorządowej. Lokalne usługi są zazwyczaj mierzone w odniesieniu do pewnego ogólnego modelu doskonałości lub w stosunku do usług świadczonych przez władze lokalne w podobnym kontekście. Jednak większość z kryteriów porównawczych, modeli i metod, które są obecnie stosowane, ma na celu ocenę realizacji usług lokalnych⁶.

Benchmarking, zgodnie z definicją R.C. Campa, jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną. Natomiast według G.J. Balma, *benchmarking* to „ciągłe porównywanie procesów, produktów lub usług z ich odpowiednikami u najlepszych dla ustalenia celów i działań ulepszających, ambitnych, lecz realistycznych, prowadzących do stania się i pozostania najlepszym z najlepszych w rozsądnym czasie”.

Według Z. Martyniaka, *benchmarking* to metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania poprzez uczenie się od innych i wykorzystanie ich doświadczenia⁷.

⁴ Por. K. Lacina: *Remarks to the Development of Public Administration from the Concept of „Government” to the Concept of „Governance”*, Economic Studies & Analyses/Acta VSFS, December 2011, s. 139.

⁵ B. Filipiak: *op.cit.*, s. 46–47.

⁶ P. Rondo-Brovetto: *op.cit.*, s. 3.

⁷ Z. Martyniak: *Organizacja i zarządzanie: 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków 2001, s. 331–332.

Natomiast R. Krupski definiuje *benchmarking* jako metodę analityczno-kreatywną, odnoszącą się do podstawowej funkcji zarządzania, jaką jest planowanie. Jest współczesną metodą analizy otoczenia jednostki, z uwzględnieniem parametrów dotyczących konkurencji i parametrów zgodnych z preferencjami klientów⁸.

Istotą *benchmarkingu* jest przeprowadzenie zewnętrznych porównań w celu uzyskania wiedzy potrzebnej do planowania. Jego celem jest zebranie informacji o tym, co inne organizacje robią bardzo dobrze i włączenie tych pomysłów do własnej działalności. Jest to sposób uczenia się od innych, doskonalszych organizacji, niekoniecznie tylko od bezpośrednich konkurentów. Metoda ta pozwala na przeprowadzenie dokładnej analizy i gruntownego porównania wszystkich systemów i procesów zachodzących w konkurencyjnych organizacjach, żeby wyszukać obszary ewentualnych usprawnień i wykorzystać je do wprowadzenia innowacji we własnym przedsiębiorstwie⁹.

Reasumując *benchmarking* jest metodą zarządzania, pozwalającą:

- wyznaczyć cel i podporządkować mu szczegółowe zadania, a więc określić hierarchię celów,
- dobrać najlepsze sposoby (metody) realizacji celów i zadań.

Stosowanie *benchmarkingu* przez coraz większą liczbę organizacji wynika z korzyści, które zapewnia posługiwanie się nim, zaliczamy do nich:

- lepsze poznanie własnej jednostki i otoczenia, identyfikacja możliwości rozwoju,
- ujawnienie słabych stron danej jednostki, zdefiniowanie warunków sukcesu,
- wyznaczenie koniecznych działań usprawniających (celów i zadań) oraz potrzebnych do tego środków,
- poprawa efektywności działania,
- wzrost konkurencyjności, wzmocnienie pozycji na rynku,
- lepsze zaspokojenie oczekiwań klientów i poprawa stosunków z nimi,
- doskonalenie technologii i produktów,
- wyzwalanie inicjatywy i zaangażowania pracowników (promowanie twórczych, innowacyjnych postaw),
- pozyskiwanie nowych inwestorów.

Dzięki wymienionym korzyściom *benchmarking* może w znacznym stopniu wpływać na rozwój jednostek gospodarczych. Do właściwego stosowania niezbędna jest znajomość procedur jego wdrożenia¹⁰.

W praktyce wdrażania *benchmarkingu* można wymienić pięć standardowych etapów, które przedstawiono poniżej w tabeli 1.

⁸ R. Krupski: *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2004, s. 277.

⁹ J.R. Schermerhorn: *Zarządzanie*, PWE, Warszawa, 2008, s. 124.

¹⁰ T. Kiziukiewicz, *Benchmarking*, [w:] *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*, red. K. Czubakowska, PWE, Warszawa 2007, s. 41–42.

Tabela 1

Etapy benchmarkingu

Wyznaczenie obiektu benchmarkingu	Wyznaczenie obiektu <i>benchmarkingu</i> polega na: – wyznaczeniu przedmiotu analizy, – określeniu czynników sukcesu i barier rozwoju jednostki, – powołania zespołu badawczego. Przedmiotem analizy może być zarówno cała jednostka, jak i jej poszczególne procesy. Po wyborze obiektu badania należy wyodrębnić i przeanalizować czynniki, które będą miały wpływ na wzrost efektywności reformowanych procesów. Ważnym etapem tej fazy jest powołanie zespołu, w skład którego powinny wchodzić osoby z odpowiednią wiedzą i doświadczeniem.
Analiza wewnętrzna	Należy szczegółowo scharakteryzować obiekt <i>benchmarkingu</i> , co pozwala uzyskać materiał do formułowania wniosków o modyfikacji lub optymalizacji przedmiotu badania.
Wyszukiwanie partnera benchmarkingu	Znalezienie odpowiedniego wzorca, będącego punktem odniesienia w naszych badaniach.
Analiza partnera	Obranie metody i jej przeprowadzenie w celu dogłębnego poznania obiektu, z którym się porównujemy.
Ocena wyników	Ocena pozyskanych informacji z punktu widzenia wiarygodności i porównywalności. Ten etap ma umożliwić określenie poglądu na to, jakie warunki musi spełnić partner, aby osiągnąć takie właśnie wyniki.
Wprowadzanie zmian i udoskonalenia	Punktem wyjścia w trakcie wprowadzania zmian jest dostrzeżenie i zrozumienie odchyleń występujących między procesami przebiegającymi w jednostce partnera a jednostką wprowadzającą zmiany.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Wnuk-Pel, R. Gajewski: *Nowoczesne metody oceny dokonania przedsiębiorstwa*, [w:] *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Walczak, Difin, Warszawa 2007, s. 211–212.

Wykorzystanie *benchmarkingu* jako narzędzia efektywnej kontroli zarządczej w urzędach gmin i starostwach powiatowych

Przykładem wykorzystania *benchmarkingu* jako narzędzia efektywnego zarządzania jest opracowana w ramach projektu innowacyjnego przez Śląski Związek Gmin i Powiatów, strategia wdrażania benchmarkingu jako narzędzia efektywnej kontroli zarządczej.

Realizowany przez Śląski Związek Gmin i Powiatów projekt jest przykładem dobrej praktyki wykorzystania *benchmarkingu* jako narzędzia, które pozwala na usprawnienie funkcjonowania urzędów gmin, powiatów, przez ciągłe monitorowanie osiąganych rezultatów i porównywanie ich z innymi. Dzięki zastosowaniu *benchmarkingu*, w ramach projektu zostanie opracowana baza wskaźników, która pozwoli na prowadzenie kontroli zarządczej.

Zgodnie z definicją zawartą w ustawie o finansach publicznych, kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny, terminowy. Kontrola zarządcza, sprawowana przez kierującego jednostką, powinna stanowić

narzędzie wspierające zarządzanie, czyli być drogą do efektywnego gospodarowania i wydatkowania środków publicznych¹¹.

W ramach realizowanego projektu ujęto wszystkie etapy *benchmarkingu*, od wyznaczenia obiektu, aż po wprowadzenie zmian i udoskonaleń w organizacji.

Podstawą realizacji projektu przez Śląski Związek Gmin i Powiatów był brak standardów monitorowania kluczowych procesów w zakresie realizacji zadań publicznych oraz metodologii *benchmarkingu*. Projekt dotyczy strategii wdrażania i testowania *benchmarkingu* jako narzędzia efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych.

Natomiast powodem przystąpienia do konkursu na projekt innowacyjny była identyfikacja problemu związanego z dostępem do metod i narzędzi zarządczych, które w sposób systemowy i uporządkowany dostarczałby urzędowi wsparcia w realizacji funkcji zarządczych na poziomie operacyjnym, niezbędnych do świadczenia usług publicznych najwyższej jakości. Dla wdrożenia efektywnego systemu kontroli zarządczej konieczne jest wypracowanie modelowego zestawu wskaźników monitorowania funkcji na poziomie operacyjnym, a dla skutecznej samooceny osiągniętych wyników, monitorowania w podobnych jednostkach.

Innowacja ma wypełnić lukę w sferze zarządzania w jednostkach sektora finansów publicznych, której istotą jest brak mechanizmów wspierających skuteczne wdrożenie *benchmarkingu* w oparciu o analizę wyników osiągniętych przez jednostki na poziomie operacyjnym. Jej celem jest zmodernizowanie procesu zarządzania na poziomie operacyjnym w konkretnej grupie jednostek (co najmniej 40 urzędów).

Tabela 2

Wykaz działań realizowanych przez urzędy gminy

Działanie 1	Postępowanie administracyjne.
Działanie 2	Rejestracja działalności gospodarczej.
Działanie 3	Ustalanie zobowiązań i egzekwowanie dochodów miasta należnych z tytułu podatków i opłat lokalnych na przykładzie podatku od nieruchomości.
Działanie 4	Utrzymanie infrastruktury miejskiej.
Działanie 5	Organizacja sieci szkół publicznych w zakresie dotyczącym kształcenia obowiązkowego.
Działanie 6	Realizacja usług społecznych w drodze konkursów na działalność pożytku publicznego.
Działanie 7	Opieka nad dziećmi do lat 3 (żłobki, kluby dziecięce, dzienny opiekun) – nowe zagadnienie do objęcia <i>benchmarkingiem</i> .
Działanie 8	Zarządzanie zasobami ludzkimi.
Działanie 9	Organizacja pracy urzędu (gminy, w tym miasta na prawach powiatu oraz powiaty).

Źródło: M. Sakowicz: *Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, gmin i starostwach powiatowych – zestaw proponowanych wskaźników*, 2012, s. 1–43.

¹¹ M. Kujawa: *Kontrola zarządcza i rola audytu wewnętrznego w ocenie systemu kontroli zarządczej*, [w:] *Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym*, red. J. Przybylska, CeDeWu.pl, Warszawa 2010, s. 54–55.

Produktem finalnym będzie narzędzie zarządzania pozwalające na skuteczne wdrażanie i upowszechnianie w jednostkach systemowego *benchmarkingu*, wspierającego proces monitorowania i doskonalenia kluczowych procesów.

W ramach opisanego projektu została przygotowana baza wskaźników niezbędnych do oceny wyników osiąganych przez urzędy. W tabeli 2 przedstawiono zakres wykonywanych czynności przez urzędy, ujęte w ramach dziewięciu działań. Do każdego z tych działań przyporządkowano świadczone przez gminy usługi.

W tabeli 3 przedstawiono, opracowany w ramach projektu innowacyjnego przez Śląski Związek Gmin i Powiatów, modelowy zestaw wskaźników monitorowania realizacji poszczególnych usług publicznych świadczonych przez urzędy.

Tabela 3

Mierniki stosowane do oceny realizowanych usług w ramach działania
„Postępowanie administracyjne”

Działanie 1	Postępowanie administracyjne.
W ramach „Postępowania administracyjnego” wyodrębniono cztery usługi świadczone przez urzędy, do każdej z nich skonstruowano wskaźniki stopnia ich realizacji.	
Usługa 1	Uzyskanie pozwolenia na budowę, przebudowę i rozbudowę obiektów budowlanych oraz zmiany sposobu użytkowania (zadanie powiatów).
Cel ogólny	Wydanie poprawnej decyzji (zgodnie z przepisami) i w jak najkrótszym czasie.
Cel operacyjny dla potrzeb <i>benchmarkingu</i>	Co najmniej 60% decyzji wydawanych w terminie do 30 dni (faktyczny czas rozumiany jako czas, który upływa od złożenia wniosku przez stronę do wydania decyzji – terminowość bez uwzględnienia okresów zawieszenia postępowania). Za datę wydania decyzji należy przyjąć datę zarejestrowania decyzji w rejestrze pozwoleń na budowę.
1.	Wskaźnik efektywności (liczba decyzji pozwoleń na budowę wydanych w ciągu roku w przeliczeniu na liczbę etatów realizujących zadanie wydania decyzji).
2.	Wskaźnik skuteczności z punktu widzenia klienta – liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie.
(punkt widzenia klienta)	$W_{sk30} = (L_{p30} / L_p) \times 100 \%$ L_{p30} – liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie, to jest w ciągu 30 dni (faktyczny czas)/ L_p – liczba wszystkich wydanych pozwoleń na budowę.
Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje w jakim stopniu osiągnięto ustalony cel operacyjny, czyli jak wiele decyzji zostało wydanych w terminie 30 dni od wpłynięcia wniosku.
Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika, tym procentowo wyższy stopień realizacji celu.
Przykład	$W_{sk30} = (L_{p30} / L_p) \times 100 \%$ $W_{sk30} = (1220 / 1600) \times 100 \%$ = 76,3% W danym roku zostało wydanych łącznie 1600 decyzji, z czego 1220 w terminie nieprzekraczającym 30 dni. Wniosek: cel, jakim było wydanie 60% decyzji w ciągu 30 dni nie został osiągnięty.
3.	Wskaźnik skuteczności (perspektywa urzędu).
4.	Wskaźnik skuteczności – „odwołań” pokazuje procent liczby decyzji przekazanych do ponownego rozpatrzenia, skutecznie zaskarżonych.
5.	Wskaźnik terminowości – zgodności z prawem, ile procent decyzji zostało wydanych zgodnie z prawem (terminowość uwzględniająca terminy zawieszenia),

cd. tabeli 3.

6.	Wskaźnik terminowości / oszczędności czasu (z punktu widzenia klientów) – terminowość wydawanych decyzji.
Usługa 2	Uzyskanie decyzji o warunkach zabudowy (zadanie gmin).
Usługa 3	Uzyskanie decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego (zadanie gmin).
Usługa 4	Uzyskanie decyzji o uwarunkowaniach środowiskowych (zadanie gmin).

Źródło: M. Sakowicz: *op. cit.*, s. 1–43.

W tabeli 3 przedstawiono realizowane w ramach „Postępowania administracyjnego” cztery usługi, do każdej z nich opracowano wskaźniki ich realizacji. Dla usługi „Uzyskanie pozwolenia na budowę, przebudowę i rozbudowę obiektów budowlanych oraz zmiany sposobu użytkowania (zadanie powiatów)” skonstruowano zbiór wskaźników, które pozwolą na porównanie rezultatów osiągniętych przez poszczególne jednostki. Na przykład, *Wskaźnik skuteczności z punktu widzenia klienta, to relacja liczby decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie do liczby wydanych decyzji ogółem*. Dla każdego wskaźnika opracowano cele ogólne, jego interpretację, jak również wartość pożądaną. Uzyskane wyniki (tabela 4) zostają porównane do efektów uzyskanych przez inne gminy i na tej podstawie ustala się najlepszą praktykę.

Tabela 4

Porównanie wskaźników skuteczności (%)

Wartości wskaźników	Urząd A	Urząd B	Urząd C	Urząd D
W_{sk30}	76,3	55	81	65

Źródło: M. Sakowicz: *op.cit.*, s. 1–43.

Z danych przedstawionych w tabeli 3 wynika, że największą skuteczność wydawania decyzji budowlanych ma gmina C, aż 81% decyzji budowlanych zostało wydanych w terminie 30 dni od momentu złożenia wniosku.

Podsumowanie

Jednym z postulatów *New Public Management* (Nowego Publicznego Zarządzania) jest efektywne funkcjonowanie sektora finansów publicznych. Przedstawiony projekt, realizowany przez Śląski Związek Gmin i Powiatów, jest świetnym przykładem po pierwsze, współdziałania gmin, po drugie, jego realizacja pozwoli na opracowanie instrumentu, dzięki któremu urzędy gmin, powiatów będą mogły sprawnie monitorować osiągnięte przez siebie wyniki w ramach prowadzonej działalności. Porównanie wyników realizacji poszczególnych

usług w różnych gminach pozwoli ustalić, jakie błędy są popełniane i jakie działania należy podjąć, aby osiągnąć te same rezultaty, jak w jednostce, która miała najlepsze wyniki.

Ten projekt jest również ważny z punktu widzenia pokazania, że rzeczywiście wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania w sektorze finansów publicznych może przynieść wiele korzyści – dla mieszkańców – lepsza jakość świadczonych usług przez gminy, co przekłada się również na efektywniejsze wykorzystanie środków publicznych.

Wiele gmin próbuje wdrażać różnego rodzaju narzędzia zaliczane do nowoczesnych metod zarządzania, na przykład zrównoważoną kartę wyników, jednak bardzo często kończy się to tylko na wstępnym opracowaniu jej założeń. Należy pamiętać, że efekty wdrożenia nowoczesnych metod nie będą widoczne od razu, to wymaga czasu, jak również nakładów finansowych, a przede wszystkim zmobilizowania wszystkich pracowników jednostki, bo to właśnie od ich zaangażowania zależy, czy uda się z sukcesem stosować dane narzędzie.

Literatura

- Benchmarking, szukamy najlepszych rozwiązań*, www.benchmarking.silesia.org.pl (20.02.2013).
- Filipiak B.: *Finanse samorządowe. Nowe wyzwania bieżące i perspektywiczne*, Difin, Warszawa 2011.
- Hermaszewski J.: *Problemy wyodrębnienia procesów w zarządzaniu finansami samorządu terytorialnego*, [w:] Konferencja *Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych*, UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Kiziukiewicz T.: *Benchmarking*, [w:] *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*, red. K. Czubałkowska, PWE, Warszawa 2007.
- Koźmiński A.K.: *Zarządzanie*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007.
- Krupski R.: *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2004.
- Kujawa M.: *Kontrola zarządcza i rola audytu wewnętrznego w ocenie systemu kontroli zarządczej*, [w:] *Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym*, red. J. Przybylska, CeDeWu.pl, Warszawa 2010.
- Lacina K.: *Remarks to the Development of Public Administration from the Concept of „Government” to the Concept of „Governance”*, Economic Studies & Analyses/Acta VSFS, December 2011.
- Martyniak Z.: *Organizacja i zarządzanie: 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków 2001.
- Sakowicz M.: *Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, gmin i starostwach powiatowych – zestaw proponowanych wskaźników*, 2012, [w:] *Benchmarking – szukamy najlepszych rozwiązań*, www.benchmarking.silesia.org.pl (20.02.2013).
- Schermerhorn J.R.: *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
- Wnuk-Pel T., Gajewski R.: *Nowoczesne metody oceny dokonań przedsiębiorstwa*, [w:] *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Walczak, Difin, Warszawa 2007.

dr Magdalena Kowalczyk

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu

Streszczenie

W jednostkach samorządu terytorialnego obecnie coraz większy nacisk kładzie się na wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania, które przyczynią się do wzrostu efektywności jego funkcjonowania.

Celem artykułu jest próba przedstawienia możliwości wykorzystania *benchmarkingu* w jednostkach samorządu terytorialnego. Przedmiotem niniejszego opracowania jest *benchmarking*, a podmiotem urząd gminy, powiatu.

Treść i układ niniejszego opracowania zostały podporządkowane jego celowi. W pierwszej części omówiono zasady efektywnego zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego, przedstawiane w literaturze przedmiotu. Druga część artykułu przedstawia istotę *benchmarkingu* jako narzędzia ułatwiającego efektywne zarządzanie jednostkami samorządu terytorialnego. Ostatnia część zawiera przykład wykorzystania *benchmarkingu* przez jednostki samorządu terytorialnego.

W niniejszym opracowaniu wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa oraz metodę badań dokumentów.

BENCHMARKING IN LOCAL GOVERNMENT UNITS

Summary

The local government units currently place an increasingly greater emphasis on the use of modern management methods that will increase the efficiency of its operation.

The purpose of this article is an attempt to present the possibilities of using benchmarking in local government units. The subject of this study is benchmarking and the object is the municipal office.

The content and layout of this paper has been tailored to its goal. The first part discusses the principles of effective management in local government units, reported in the literature. The second part of the paper presents the essence of benchmarking as a tool for effective management in local government units. The last part contains an example of the use of benchmarking for local government units.

In this study, the authors used the method of critical literature review and the document analysis method.