

Anna Zienkiewicz

Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie
Wydział Zarządzania AGH Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie
email: ania2310@wp.pl

Kluczowe parametry efektywności samorządowych jednostek budżetowych (na przykładzie pedagogicznej biblioteki wojewódzkiej) – studium przypadku

Kod JEL: G14

Słowa kluczowe: efektywność, jednostki budżetowe, sektor publiczny

Streszczenie. Efektywność działalności prowadzonej przez organizacje publiczne jest odmienna od efektywności przedsiębiorstw. Ważną częścią składową w zarządzaniu każdą organizacją jest jej różnorodność ze względu na jej charakter i cel działania. Artykuł został napisany przy wykorzystaniu metody przeglądu literatury przedmiotu z zakresu efektywności organizacji oraz studium przypadku.

Wprowadzenie

W teorii zarządzania dominujące jest pojęcie efektywności organizacyjnej, czyli funkcjonowania systemu. Określa się ją jako zdolność przedsiębiorstwa do „bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu, a także produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji przyjętej struktury celów” (Jastrzębska, 2016, s. 44). Efektywność organizacyjna składa się z efektywności gospodarowania, czyli ekonomicznej, oraz efektywności pozaekonomicznej. Ta pierwsza nawiązuje do racjonalnego gospodarowania, natomiast druga, zwana efektywnością techniczną, opiera się na maksymalizowaniu wielkości produkcji (Rutkowska, 2013, s. 441). Efektywność zarządzania jest najważniejszym elementem z punktu widzenia organizacji. Celem artykułu jest próba ukazania, jakie kluczowe parametry odnoszą się do efektywności organizacji publicznej. W szczególności w organizacji niedziałającej w celu osiągnięcia zysku, lecz dla zaspokajania potrzeb mieszkańców, realizując swoją strategię i misję.

1. Efektywność organizacji

Przy definiowaniu pojęcia *efektywność* istotne jest określenie terminu *organizacja*, który ma zazwyczaj dwa znaczenia. Po pierwsze, to coś zorganizowanego, czyli zespół ludzki, przedsiębiorstwo, a po drugie, organizacja to czynność polegająca na doborze i uzgodnieniu elementów jakiegoś procesu działających dla wspólnego celu. Organizacje mogą być definiowane również jako zespoły złożone z ludzi (członków) najczęściej posługujących się wyposażeniem i techniką. Są one tworzone przez założycieli (którymi mogą być członkowie) do realizacji misji i osiągania założonych celów (Kozłowski, Jemielniak, 2008, s. 15). Jak pisał Kotarbiński (1973, s. 274), „oczywiście przez organizację nie rozumiemy specjalnie wieloosobowej całości złożonej z ludzi i rzeczy ustosunkowanych wzajem tak a tak. Nie mamy też na myśli organizacji w innym, też wąskim sensie, jako akcji zespalania pewnych ludzi i rzeczy w całość określonymi stosunkami, lecz mamy na myśli w ogóle pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”. Efektywność organizacji można też postrzegać z punktu widzenia jej sprawności i skuteczności. Kotarbiński, współtwórca teorii sprawnego działania zwanej prakseologią, formułuje sześć zasad sprawnego działania: skuteczność, korzystność, ekonomiczność, czystość, dokładność, niezawodność, prostotę i energiczność. Za podstawowe zasady sprawnego działania, czyli „dobrej roboty”, uważa skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Wyższą sprawność i skuteczność przedsiębiorstwo osiąga wówczas, gdy uda mu się zastosować takie zasady, jak (Michalski, 2014, s. 26–27):

- skłonność do praktycznego działania,
- ścisły kontakt z nabywcami,
- tworzenie klimatu zaangażowania i pobudzania inicjatyw pracowników.

Kiedy spojrzymy na efektywność jako na funkcjonalność, zauważymy, jak Holstein-Beck odwołuje się do założeń Beckharda i jego koncepcji organizacji. Określa ona rozwiązanie wzorcowe organizacyjne. Jego istotą jest najefektywniejsza realizacja celów założonych przy równoczesnym minimalizowaniu przeszkód oraz uzyskaniu wysokiego poziomu motywacji. Efektywność definiowana jest w prakseologii jako cecha dodatnia działań, które dają pozytywnie oceniany wynik niezależnie od tego, czy był to wynik zamierzony, czy nie. Kiedy jedno działanie jest bardziej efektywne od drugiego, to znaczy, że przynosi więcej pozytywnie ocenianych wyników w przypadku, gdy mamy taką samą ich liczbę. Ziębicki (2014, s. 22) za Pszczołkowskim przytacza dwie wykładnie pojęcia efektywności:

- 1) „najprostsze – efektywne działanie to takie, które daje pozytywnie oceniane wyniki,
- 2) oraz traktujące tę ocenę jako relacje wyniku do celu, podobnie jak w skuteczności, ale bez warunku, że cel ma pochodzić z chwili wcześniejszej rozpoczęcia działania w stosunku do czasu późniejszego uzyskania wyniku”.

Efektywność jest miarą wykonania zadań lub osiągnięcia celów. Bezpośrednio wiąże się z obsługą i zadowoleniem finalnych klientów. Sprawność jest miarą zarówno poniesionych kosztów zasobów, wykorzystanych do osiągnięcia celu, jak i osiągniętych wyników w porównaniu ze zużyтыми nakładami (Schermerhorn, 2008, s. 22–23). Organizacja jest efektywna, kiedy należycie wykorzystuje wszystkie swoje zasoby, we właściwy sposób i we właściwym czasie, żeby po minimalnym koszcie wytwarzać produkty o wysokiej jakości.

W funkcjonowaniu organizacji wszystkie jej wewnętrzne i zewnętrzne elementy są ze sobą ściśle powiązane. Aby poprawić jej funkcjonowanie, powinniśmy myśleć holistycznie o wszystkich jej elementach i zrozumieć te powiązania. Jeśli patrzymy na organizację z poziomu makro, widzimy najważniejsze elementy. Tutaj najważniejszymi elementami są: strategia, cele ogólnoorganizacyjne i metody ich pomiaru, struktura organizacyjna oraz sposób wykorzystania zasobów (Rummler, Brache, 2000, s. 43–45). W *Słowniku ekonomicznym przedsiębiorcy* efektywność określono jako najlepsze rezultaty w produkcji, dystrybucji i usługach uzyskane po najniższych kosztach (Szymańska, 2010, s. 154). Jako pojęcie *efektywność* nie jest jednoznacznie zdefiniowana. Efektywność organizacji to jedno z kluczowych zagadnień, które wielokrotnie były podejmowane na płaszczyźnie ekonomii i nauk o zarządzaniu. Odnosząc pojęcie efektywności do organizacji, można wyróżnić dwa wymiary: operacyjny i strategiczny. W sensie operacyjnym efektywność oznacza wykonywanie działań na lepszym poziomie, niż realizują je inni z tej samej branży czy organizacje wykonujące te same koncepcje biznesowe. W wymiarze strategicznym efektywność związana jest z takim działaniem, które umożliwi realizację nowatorskich koncepcji działania biznesowego. Warto zaznaczyć, że w zmiennych warunkach otoczenia osiągnięcie celów organizacji, takich jak przetrwanie i rozwój, wymaga efektywności zarówno na płaszczyźnie operacyjnej, jak i strategicznej (Wilczyński, 2014, s. 547–548).

2. Efektywność organizacji publicznych

W przedmiocie literatury określa się, że w sektorze publicznym najistotniejszym czynnikiem jest sprawiedliwy i powszechny dostęp do dóbr i usług publicznych. Sektor ten obejmuje usługi nierynkowe, a efektywność wiąże się z dostępnością do jego usług. Jednostki publiczne działające w tym sektorze są związane obostrzonymi przepisami prawnymi bardziej niż jednostki gospodarcze, to znaczy, że mogą wykonywać głównie te zadania, do których zostały powołane. Zadania publiczne ponadto podlegają ocenie pod względem ich celowości oraz zgodności z prawem (Kachniarz, 2012, s. 65–70). Jak określa art. 44 ust 3 Ustawy (2009) wydatki publiczne powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad: uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów, optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów oraz w sposób umożliwiający terminową realizację zadań i w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań.

Istotną rolę w określaniu poziomu efektywności sektora publicznego odegrało wprowadzenie budżetu zadaniowego oraz kontroli zarządczej w ramach nowego zarządzania publicznego. Instrumentami nowego systemu pomiaru dokonań w nowym zarządzaniu publicznym są: budżet zadaniowy określający cele operacyjne i długoterminowe, kontrola zarządcza oraz wieloletnia prognoza finansowa, która połączyła budżet zadaniowy z poszczególnymi programami i zadaniami (Nowak, Nieplowicz, 2011, s. 161). W art. 68 Ustawy (2009) określono, że jednym z celów kontroli zarządczej jest zapewnienie skuteczności i efektywności działania oraz efektywności i skuteczności przepływu informacji. Jak określa Strąk (2012, s. 105), „efektywność i skuteczność są podstawowymi elementami wartości publicznej. Jednostki publiczne kreują wartość dla obywateli, jeżeli są skuteczne, czyli w rezultacie swych działań wypełniają cele ustawowe (statutowe) i spełniają oczekiwania swoich interesariuszy, oraz są efektywne, tzn. robią to jak najtaniej. Wartość publiczna jest zatem relacją nakładów do rezultatów. Jej pomiar uzależniony jest od przyjętej dla danego zadania publicznego definicji rezultatu. Do wyznaczenia wartości publicznej dostarczanej przez jednostki sektora finansów publicznych wykorzystuje się między innymi takie kategorie jak: wartość użyteczności publicznej, wartość za pieniądze publiczne oraz wartość dodana. Takie ujęcie wartości publicznej utożsamia ją z wynikiem realizacji zadań. Zgodnie z ujęciem C. Hooda wynik jest podzbiorem wartości publicznej i obejmuje trzy kategorie: produktową (dostarczanie efektywnie wysokiej jakości produktów i usług – efektywność i skuteczność), procesową (podejmowanie w sposób transparentny działań istotnych z punktu widzenia zaspokajania potrzeb obywateli – otwartość, integralność i partycypacja) oraz systemową (zdrowy, silny i odporny na kryzys sektor publiczny – solidność, zaufanie i innowacyjność)”. Według Samuelsona i Nordhousa efektywność to najbardziej skuteczne zastosowanie zasobów społeczeństwa w procesie zaspokajania braków i potrzeb ludzi. Zdaniem Stonera, Freemana i Gilberta to miara sprawności i skuteczności, miara tego, w jakim stopniu osiąga się wyznaczone cele.

3. Efektywność pedagogicznej biblioteki wojewódzkiej

Pedagogiczna biblioteka wojewódzka jest jednostką budżetową działającą w sektorze publicznym na poziomie samorządu województwa. Jednostki budżetowe nie mają osobowości prawnej i zgodnie z art. 11 Ustawy (2009) jednostkami budżetowymi są jednostki organizacyjne sektora finansów publicznych, które pokrywają swoje wydatki bezpośrednio z budżetu, a pobrane dochody odprowadzają na rachunek odpowiednio dochodów budżetu państwa albo budżetu jednostki samorządu terytorialnego. Jednostka budżetowa działa na podstawie statutu określającego w szczególności jej nazwę, siedzibę i przedmiot działalności. Ponadto podstawą gospodarki finansowej jednostki budżetowej jest plan dochodów i wydatków, który stanowi część budżetu jednostki samorządu terytorialnego. Biblioteka pedagogiczna to jednostka oświatowa, która zgodnie z ustawą o systemie oświaty wchodzi w skład systemu oświaty działającego w Polsce (Ustawa,

1991, art. 2). Zasady działania publicznych bibliotek pedagogicznych określone zostały w Rozporządzeniu (2013). Zgodnie z tym aktem prawnym publiczna biblioteka pedagogiczna służy w szczególności wspieraniu procesu kształcenia i doskonalenia nauczycieli, a także wspieraniu działalności szkół, w tym bibliotek szkolnych, oraz placówek, o których mowa w art. 2 pkt 3–5 i 7 Ustawy (1991). Do zadań biblioteki należą:

- a) gromadzenie, opracowywanie, ochrona, przechowywanie i udostępnianie użytkownikom materiałów bibliotecznych, w tym dokumentów piśmienniczych, zapisów obrazu i dźwięku oraz zbiorów multimedialnych, obejmujących w szczególności: literaturę z zakresu pedagogiki i nauk pokrewnych, publikacje naukowe i popularnonaukowe z różnych dziedzin wiedzy objętych ramowymi planami nauczania, literaturę piękną, a także teksty kultury, o których mowa w przepisach w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół, piśmiennictwo z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej, podręczniki szkolne oraz przykładowe programy nauczania i programy wychowania przedszkolnego, materiały informacyjne o kierunkach realizacji przez kuratorów oświaty polityki oświatowej państwa, ustalanych przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania zgodnie z art. 35 ust. 2 pkt 1 Ustawy (1991), materiały, w tym literaturę przedmiotu, stanowiące wsparcie szkół i placówek w realizacji ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych w zakresie określonym w ust. 3 pkt 2–5, materiały, w tym literaturę przedmiotu, dotyczące problematyki związanej z udzielaniem dzieciom i młodzieży oraz rodzicom i nauczycielom pomocy psychologiczno-pedagogicznej;
- b) organizowanie i prowadzenie wspomagania:
 - szkół i placówek w realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, w tym w wykorzystywaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej,
 - bibliotek szkolnych, w tym w zakresie organizacji i zarządzania biblioteką szkolną;
- c) prowadzenie działalności informacyjnej i bibliograficznej;
- d) inspirowanie i promowanie edukacji czytelniczej i medialnej.

Biblioteki mogą ponadto prowadzić działalność wydawniczą oraz organizować i prowadzić działalność edukacyjną i kulturalną, w szczególności otwarte zajęcia edukacyjne, lekcje biblioteczne i spotkania autorskie.

Jak określa art. 22 Ustawy (1997), biblioteki pedagogiczne prowadzą działalność służącą potrzebom oświaty i wychowania, w tym kształceniu i doskonaleniu kadry pedagogicznej, która polega na zaspokajaniu potrzeb lokalnych mieszkańców oraz wspieraniu innych jednostek systemu publicznego. Biblioteka pedagogiczna może osiągać przychody tylko te określone w art. 14 Ustawy (1997). Wyraźnie przepisy prawa określają, że usługi bibliotek, których organizatorami są między innymi jednostki samorządu terytorialnego, są ogólnie dostępne i bezpłatne z zastrzeżeniem, że opłaty mogą być pobierane za:

- a) usługi informacyjne, bibliograficzne, reprograficzne oraz wypożyczenia międzybiblioteczne;

- b) wypożyczenia materiałów audiowizualnych;
- c) niezwrócenie w terminie wypożyczonych materiałów bibliotecznych;
- d) uszkodzenie, zniszczenie lub niezwrócenie materiałów bibliotecznych;
- e) w formie kaucji za wypożyczone materiały biblioteczne.

Jednak wysokość opłat za usługi informacyjne, bibliograficzne, reprograficzne oraz wypożyczenia międzybiblioteczne, jak i za wypożyczenia materiałów audiowizualnych nie może przekraczać kosztów wykonania usługi.

Biorąc pod uwagę powyższe, efektywność takiej jednostki może zostać określona poprzez realizację jej zadań publicznych i świadczenie usług dla społeczności lokalnej w postaci zaspokajania jej potrzeb.

4. Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Rzeszowie – studium przypadku

Analizowana biblioteka realizuje swoje zadania statutowe, które wynikają z przepisów prawa. Stąd istotne są wyniki działań określonych w Rozporządzeniu (2013). W badanym okresie Biblioteka posiadała oddział główny w Rzeszowie oraz siedem filii: w Strzyżowie, Dębicy, Mielcu, Sędziszowie Małopolskim, Kolbuszowej, Leżajsku i Łańcucie.

Wśród działań wymienionych w Rozporządzeniu (2013) jest gromadzenie, opracowywanie, ochrona, przechowywanie materiałów bibliotecznych, w tym dokumentów piśmienniczych, zapisów obrazu i dźwięku oraz zbiorów multimedialnych.

Tabela 1. Ilość nabytego księgozbioru w roku szkolnym 2013/2014 według danych na 31 sierpnia 2014 roku

Biblioteka	Liczba woluminów ze względu na sposób nabycia				Razem
	Kupno	Dary	Zwrot za zagubione	Inne	
Rzeszów	1156	301	7	0	1464
Dębica	363	119	6	0	488
Kolbuszowa	209	73	0	0	282
Leżajsk	281	0	0	0	281
Łańcut	361	0	0	0	361
Mielec	314	112	0	0	426
Sędziszów	291	918	0	0	1209
Strzyżów	293	176	0	0	469
Razem	3268	1699	13	0	4980

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Biblioteki.

Tabela 2. Ilość nabytego księgozbioru w roku szkolnym 2014/2015 według danych na 31 sierpnia 2015 roku

Biblioteka	Liczba woluminów ze względu na sposób nabycia				Razem
	Kupno	Dary	Zwrot za zagubione	Inne	
Rzeszów	942	675	0	0	1617
Dębica	357	148	0	3	508
Kolbuszowa	172	91	0	0	263
Leżajsk	267	105	0	0	372
Łańcut	259	0	0	0	259
Mielec	328	130	0	3740	4198
Sędziszów	223	672	0	0	895
Strzyżów	290	175	14	9	488
Razem	2838	1996	14	3752	8600

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Biblioteki.

Tabela 3. Ilość nabytego księgozbioru w roku szkolnym 2015/2016 według danych na 31 sierpnia 2016 roku

Biblioteka	Liczba woluminów ze względu na sposób nabycia				Razem
	Kupno	Dary	Zwrot za zagubione	Inne	
Rzeszów	783	471	9	0	1263
Dębica	246	968	10	0	1224
Kolbuszowa	140	73	0	39	252
Leżajsk	129	146	19	30	324
Łańcut	204	23	0	0	227
Mielec	279	135	0	0	414
Sędziszów	203	488	1	365	1057
Strzyżów	134	188	0	34	356
Razem	2118	2492	39	468	5117

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Biblioteki.

Z analizy wynika, że utrzymującą się w 2014 roku ilość nowo nabytego księgozbioru na poziomie prawie 5 tys. wzrasta w 2015 roku do poziomu ponad 8 tys., aby spaść do poziomu 6,6 tys. w roku 2016.

Udostępnianie użytkownikom materiałów bibliotecznych, w tym dokumentów piśmienniczych, zapisów obrazu i dźwięku oraz zbiorów multimedialnych, to także działania wymienione w Rozporządzeniu (2013).

Tabela 4. Liczba czytelników, którym udostępniono zbiory biblioteczne w roku szkolnym 2013/2014, według danych na 31 sierpnia 2014 roku

Biblioteka	Nauczyciele	Studenci		Pozostali czytelnicy	Razem
		pedagogiczni	inni		
Rzeszów	759	1775	1898	749	5181
Dębica	241	173	925	348	1687
Kolbuszowa	192	39	345	166	742
Leżajsk	120	132	265	152	669
Łańcut	206	217	531	174	1128
Mielec	260	154	784	269	1467
Sędziszów	168	70	378	233	849
Strzyżów	189	72	393	104	758
Razem	2135	2632	5519	2 195	12 481

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Biblioteki.

Tabela 5. Liczba czytelników, którym udostępniono zbiory biblioteczne w roku szkolnym 2014/2015, według danych na 31 sierpnia 2015 roku

Biblioteka	Nauczyciele	Studenci		Pozostali czytelnicy	Razem
		pedagogiczni	inni		
Rzeszów	1 575	5184	3830	3021	13 610
Dębica	194	157	755	296	1402
Kolbuszowa	89	29	265	103	486
Leżajsk	119	24	261	122	526
Łańcut	161	62	459	144	826
Mielec	197	110	415	174	896
Sędziszów	175	69	391	250	885
Strzyżów	168	68	305	139	680
Razem	2678	5703	6681	4249	19 311

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Biblioteki.

Tabela 6. Liczba czytelników, którym udostępniono zbiory biblioteczne w roku szkolnym 2015/2016, według danych na 31 sierpnia 2016 roku

Biblioteka	Nauczyciele	Studenci		Pozostali czytelnicy	Razem
		pedagogiczni	inni		
Rzeszów	1843	4181	3137	3867	13 028
Dębica	174	120	234	765	1293
Kolbuszowa	220	31	176	901	1328
Leżajsk	384	71	282	815	1552
Łańcut	1160	690	1073	1471	4394
Mielec	630	115	341	1348	2434
Sędziszów	127	51	278	139	595
Strzyżów	380	62	220	448	1 110
Razem	4918	5321	5741	9754	25 734

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Biblioteki.

Biblioteki mogą prowadzić działalność wydawniczą oraz organizować i prowadzić działalność edukacyjną i kulturalną, w szczególności otwarte zajęcia edukacyjne, lekcje biblioteczne i spotkania autorskie.

Tabela 7. Działalność edukacyjno-kulturalna w roku szkolnym 2013/2014 według danych na 31 sierpnia 2014 roku

Biblioteka	Szkolenia biblioteczne użytkowników	Imprezy organizowane przez Bibliotekę					Konferencje, seminaria, warsztaty
		Literackie	Wystawy	Edukacyjne	Inne	Razem	
Rzeszów	16	2	26	50	1	79	3
Dębica	7	0	43	5	2	50	0
Kolbuszowa	1	0	5	4	0	9	0
Leżajsk	8	4	6	18	4	32	0
Łańcut	12	1	14	9	1	25	2
Mielec	2	7	11	23	1	42	4
Sędziszów	18	4	19	29	1	53	0
Strzyżów	2	0	18	3	1	22	0
Razem	66	18	142	141	11	312	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Biblioteki.

Tabela 8. Działalność edukacyjno-kulturalna w roku szkolnym 2014/2015 według danych na 31 sierpnia 2015 roku

Biblioteka	Szkolenia biblioteczne użytkowników	Imprezy organizowane przez Bibliotekę					Konferencje, seminaria, warsztaty
		Literackie	Wystawy	Edukacyjne	Inne	Razem	
Rzeszów	8	11	28	41	3	83	1
Dębica	1	0	55	12	0	67	4
Kolbuszowa	2	3	6	7	0	16	0
Leżajsk	13	4	9	9	8	30	4
Łańcut	12	0	10	8	1	19	5
Mielec	3	6	10	9	2	27	4
Sędziszów	8	12	22	38	2	74	
Strzyżów	4		12	5	2	19	1
Razem	51	36	152	129	18	335	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Biblioteki.

Tabela 9. Działalność edukacyjno-kulturalna w roku szkolnym 2015/2016 według danych na 31 sierpnia 2016 roku

Biblioteka	Szkolenia biblioteczne użytkowników	Imprezy organizowane przez Bibliotekę					Konferencje, seminaria, warsztaty
		Literackie	Wystawy	Edukacyjne	Inne	Razem	
Rzeszów	3	11	33	79	2	125	2
Dębica	3	1	6	10	2	19	1
Kolbuszowa	1	10	3	8	2	23	–
Leżajsk	9	5	5	7	9	26	1
Łańcut	8	1	4	11	4	20	4
Mielec	3	2	11	18	1	32	8
Sędziszów	8	4	23	27	9	63	1
Strzyżów	6	2	14	16	6	38	2
Razem	41	36	99	176	35	346	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Biblioteki.

Jak widać z przedstawionej analizy, sukcesywnie w latach 2014–2016 wzrasta liczba czytelników biblioteki. Jest to szczególnie istotne w sytuacji obserwowanego w całym kraju spadku poziomu czytelnictwa. Może to być związane ze wzrostem liczby imprez, spotkań, konferencji, seminariów i warsztatów organizowanych w Bibliotece w Rzeszowie oraz filiach. Bibliotekarze starają się stworzyć czytelnikowi jak najkorzystniejsze warunki, zachęcając do skorzystania z usług bibliotek. Czytelnik może zamówić książkę w systemie bibliotecznym, jest na bieżąco informowany o dostępności szukanych pozycji. W niedługej przyszłości Biblioteka planuje rozpocząć świadczenie e-usług polegających na przesyłaniu zamówionych książek czy kserokopii do domu, wysyłaniu skanów na email poprzez realizację projektu współfinansowanego z Unii Europejskiej w ramach programu regionalnego województwa podkarpackiego. Jest to również wyjście naprzeciw osobom niepełnosprawnym, które nie mogą odwiedzić Biblioteki osobiście.

Podsumowanie

W artykule ukazano sposób, w jaki kluczowe parametry efektywności odnoszą się do jednostek budżetowych. Przenosząc podstawowe kryteria efektywności działania z teorii zarządzania na praktyczne rozwiązania w organizacji publicznej, można osiągnąć oczekiwane rezultaty. Odpowiednio opracowane: strategia, cele okołoperacyjne i metody ich pomiaru, struktura organizacyjna oraz sposób wykorzystania zasobów stanowią podstawy do osiągania pozytywnie ocenianych wyników i korygowania ewentualnych błędów. Skupienie na praktycznych działaniach, ścisły kontakt z nabywcami oraz dbałość

o zaangażowanie i rozwój zawodowy pracowników są kluczowymi parametrami efektywności, które powinny stanowić podstawowe założenia w budowaniu strategii zarządzania, również w organizacjach publicznych.

Bibliografia

- Jastrzębska, M. (2016). Uwarunkowania pomiaru efektywności wydatków jednostek samorządu terytorialnego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 6/1 (84), 43–53.
- Kachniarz, M. (2012). *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Kotarbiński, T. (1973). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Koźmiński, A.K., Jemieliński, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Michalski, E. (2014). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*. Warszawa: PWN.
- Nowak, E., Niepłowicz, M. (red.) (2011). *Rachunek kosztów i pomiar dokonań*. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 28.02.2013 w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych. Dz.U. 2013, poz. 369.
- Rummler G.A., Brache, A.P. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji*. Warszawa: PWE.
- Rutkowska, A. (2013). Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru, *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 1 (4), 439–453.
- Schermerhorn, J.R. Jr (2008). *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*. Warszawa: PWE.
- Strąk, T. (2012). *Modele dokonań jednostek sektora finansów publicznych*. Warszawa: Difin.
- Szymańska, E. (2010). Efektywność przedsiębiorstw – definicje i pomiar. *Rocznik Nauk Rolniczych, Seria G.T.*, 97 (2).
- Ustawa z 7.09.1991 o systemie oświaty. Dz.U. 2016, poz. 1943, z późn. zm.
- Ustawa z 27.09.1997 o bibliotekach. Dz.U. 2012, poz. 642, z późn. zm.
- Ustawa z 27.08.2009 o finansach publicznych. Dz.U. 2016, poz. 1870, z późn. zm.
- Wilczyński, R. (2014). Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 803, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 66, 547–558.
- Ziębicki, B. (2014). *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*. Kraków: Wyd. UE w Krakowie.

**ESSENTIAL PARAMETERS OF THE EFFECTIVENESS OF LOCAL
GOVERNMENT BUDGETARY UNITS (FOR EXAMPLE, PEDAGOGICAL THE
PROVINCIAL LIBRARY) – A CASE STUDY**

Keywords: efficiency, budgetary units, public sector

Summary. The effectiveness of the activities carried out by public organizations is different from business efficiency. An important part of the management of any organization is its diversity due to its nature and the purpose of the action. This article was written by applying the method of the review of the literature concerning the effectiveness of the organization as well as a case study.

Translated by Anna Zienkiewicz

Cytowanie

Zienkiewicz, A. (2017). Kluczowe parametry efektywności samorządowych jednostek budżetowych (na przykładzie pedagogicznej biblioteki wojewódzkiej) – studium przypadku. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 2 (127), 359–370. DOI: 10.18276/epu.2017.127-32.