

Andrzej Jagodziński

*„Szczęśliwe to państwo będzie, gdzie są godni w swym urzędzie.
A jeśli gdzie przeciwnie, już w tym państwie będzie dziwnie”
(Jan Gawiński – urzędnik krakowski w XVII w.)*

OGÓLNY ZARYS ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO W POLSCE

Wprowadzenie

Integracja naszego kraju z członkami Unii Europejskiej stworzyła sprzyjające warunki dla rozwoju sektora publicznego, a wraz z nim nadzieję społeczeństwa na poprawę poziomu i jakości dystrybucji szeroko rozumianych dóbr i usług. Ewolucyjne przechodzenie od administrowania do koncepcji zarządzania publicznego powinno oznaczać, że sektor ten będzie funkcjonował zgodnie z regułami nowoczesnego zarządzania, stosowanymi w przedsiębiorstwach, w których podkreśla się przede wszystkim zdolność organizacji do działania w warunkach konkurencji i orientacji na klienta.

Tak rozumiane podejście związane z transformacją hierarchii wartości i postaw państwa wobec nas i nas wobec państwa, znalazło słuszny wyraz w coraz bardziej popularnej koncepcji zarządzania publicznego, które w krajach o bogatych demokratycznych tradycjach instytucjonalnych zostało nazwane nowym zarządzaniem publicznym (*new public management*).

Zdaniem W. Kieżuna – wybitnego specjalisty w zakresie zarządzania organizacjami publicznymi w Polsce i na świecie „...nowoczesny model zarządzania publicznego (*public management*, [*zarządzanie publiczne*], [*new public management*], [*nowe zarządzanie publiczne*] lub *public governance* [*rządzenie publiczne*]) wyraźnie nawiązuje do nowych paradygmatów współczesnych teorii organizacji i zarządzania. Afirmuje również intelektualny charakter pracy w administracji wymagający inteligentnej przedsiębiorczości funkcjonariusza, nawet na operacyjnym stanowisku”¹.

¹ W. Kieżun: *Nie tylko chcieć i móc – prakseologiczny model transformacji*. „Master of Business Administration” 2004 nr 2 s. 12.

W Polsce „...przeobrażenia te nastąpiły w wyniku likwidacji gorsetu scentralizowanej kontroli państwowej oraz dopuszczenia inicjatywy różnych grup społecznych [i politycznych w celu przeprowadzenia] [...] istotnej zmiany reguł i zasad funkcjonowania wielu dziedzin sektora publicznego”². Oznacza to, by polscy kierownicy instytucji publicznych jak najszybciej dokonali przeniesienia prawideł nowoczesnego i skutecznego zarządzania do organizacji sektora publicznego, a hasło „...*personel administracji ma działać podobnie jak ludzie biznesu*”, powinno stać się „*przebojem*” wśród polskich urzędników³.

1. Podmioty tworzące sektor publiczny w Polsce

Kolejnym punktem, równie ważnym dla dalszych rozważań jest dokonanie klasyfikacji podmiotów tworzących sektor publiczny w Polsce. Zdaniem specjalistów przedmiotu najłatwiej jest dokonać powyższego podziału, analizując ich działalność w kontekście gospodarka – polityka. W świetle tej koncepcji można wyróżnić następujące grupy organizacji:

Centralne organy władzy nad gospodarką

Zaliczymy do nich administrację państwową, w ramach której wyróżnia się jej podstawową część w postaci administracji rządowej. Całością administracji rządowej kieruje Rada Ministrów, a Prezes Rady Ministrów jako jej przewodniczący jest zwierzchnikiem służbowym wszystkich pracowników zatrudnionych w tejże administracji. Administracja państwowa dzieli się z kolei na szerszej rozumianą administrację centralną, którą tworzą różnorodne organy administracji działające na szczeblu centralnym, bezpośrednio podporządkowane naczelnym organom administracji rządowej. Poza administracją rządową, administrację państwową tworzą urzędy, które nie są podporządkowane Radzie Ministrów, lecz wykonują zadania mające charakter administracyjny. Na ogół są to zadania obsługi odpowiednich organów państwowych (Kancelaria Prezydenta RP, Kancelaria Sejmu, Kancelaria Senatu).

Terenowe organy administracji gospodarczej

Zaliczymy do nich wojewodów, jako organy administracji rządowej, reprezentujące rząd w danym województwie oraz organy samorządu terytorialnego, realizujące posiadane uprawnienia w sprawach publicznych na szczeblu lokalnym. Główne funkcje administracji samorządowej koncentrują się na wykonywaniu zadań własnych oraz zadań zleconych z zakresu administracji rządowej.

² *Druga fala polskich reform*. Red. L. Kolarska – Bobińska. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych 1999 s. 7.

³ Por.: P. Jeżewski: *New public management – nowy paradygmat zarządzania w sektorze publicznym*. W: *Zarządzanie w sektorze publicznym – rozwój zrównoważony, metody wyceny*. Red. P. Jeżewski. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa 2002 s. 13.

Inne organizacje (jednostki) działające dla dobra publicznego:

Do tej grupy zalicza się organizacje społeczne, znane pod nazwą jako organizacje pozarządowe, instytucje niedochodowe typu „non profit” lub organizacje należące do tak zwanego sektora trzeciego. Organizacje społeczne powoływane są do realizacji celów ogólnospołecznych, a ich działalność w polskim prawodawstwie określana jest mianem „działalności pożytku publicznego”. W ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie w art. 3 ust. 1 czytamy, iż⁴:

„Działalnością pożytku publicznego jest działalność społecznie użyteczna, prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych określonych w ustawie”.

Tradycyjnymi organizacjami w tym znaczeniu są m.in.: Polski Czerwony Krzyż (PCK), Polskie Towarzystwo Turystyczno – Krajoznawcze (PTTK) lub inne podmioty działające również na poziomie lokalnym, zaspakajające specyficzne potrzeby małych społeczności, o charakterze religijnym, charytatywnym, naukowym np.: stowarzyszenia, fundacje, partie itp.⁵.

Jak można zauważyć z prezentowanego podziału, zadania publiczne wykonują przede wszystkim instytucje zaliczane do tradycyjnej administracji publicznej. Jedni z czołowych twórców polskiej myśli administracyjnej i popularyzatorzy wiedzy w tym obszarze, H. Izdebski i M. Kulesza przez administrację publiczną rozumieją: *„...zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych, prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje, na podstawie ustawy i w określonych prawem formach”*⁶.

W swoich rozważaniach autorzy zastosowali przedmiotowo – podmiotowe ujęcie administracji publicznej. W sferze przedmiotowej uczeni podkreślili szczególną rolę administracji w realizacji interesu publicznego, utożsamianego z dobrem wspólnym. Natomiast podejście podmiotowe oznacza, iż *„zespół zadań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych, prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego”* leży w gestii sektora publicznego, na który składają się *„różne podmioty, organy i instytucje”*. Sens tych rozważań prowadzi do wniosku, iż administracja publiczna w demokratycznym państwie przejmuje coraz szerszej odpowiedzialność za rosnący zakres usług publicznych, eliminując tym samym funkcję opiekuńczą państwa. Wobec nowych wyzwań, bez względu na rodzaj usług świadczonych na rzecz ludności, czy to z zakresu ochrony zdrowia, opieki społecznej, edukacji, kultury, czy różnego rodzaju ubezpieczeń społecznych, organizacje sektora publicznego powinny umieć za-

⁴ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.).

⁵ Por.: M. Bednarczyk: *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*. Warszawa - Kraków: PWN 2001 s. 21.

⁶ H. Izdebski, M. Kulesza: *Administracja publiczna – zagadnienia ogólne*. Warszawa: LIBER 1998 s. 91.

rzadzać zmianą, stosować zarządzanie strategiczne, wdrażać zarządzanie jakością, zarządzanie przez cele, zarządzać finansami. A co najważniejsze, powinny umieć pozyskać i utrzymać do realizacji tych celów wartościowych pracowników, którzy będą mieli osobistą satysfakcję z pełnienia służby na rzecz społeczeństwa. Ta cecha podmiotów sektora publicznego uświadamia nas o zacieraniu się granic, pomiędzy firmami działającymi z myślą wyłącznie o tworzeniu zysku, jako podstawowej wartości, a organizacjami publicznymi oferującymi wartość ukierunkowaną na rozwiązywanie ludzkich spraw na poziomie lokalnym. W ten sposób, jak to określa M. Bednarczyk, mamy do czynienia coraz częściej z orientacją zwaną „*nowym zarządzaniem publicznym*”, którego istotą jest nowoczesne podejście do strategicznych i operacyjnych problemów ludności i przedsiębiorców funkcjonujących w danym mieście, powiecie, czy w gminie⁷.

2. Istota i rozwój zarządzania publicznego

Od lat 80 XX wieku rozwinęło się, przede wszystkim w państwach anglosaskich, nowe zarządzanie publiczne (*New Public Management*), które wzorowało się na z sektorze prywatnym. Istotę nowego zarządzania publicznego uznaje się za adopcję przez administrację podejścia menedżerskiego⁸.

Koncepcja ta polega na stosowaniu mechanizmów rynkowych w dystrybucji szeroko rozumianych dóbr i usług, promowaniu konkurencji między usługodawcami, decentralizowaniu kompetencji, zwiększeniu roli kontroli społecznej oraz wprowadzaniu zarządzania uczestniczącego. Administracja publiczna koncentruje się przede wszystkim na wynikach i jakości oraz na misji i wynikających z nich celach, a nie na regulach, twardych zasadach i zarządzeniach. Obywateli traktuje się jak klientów, którym oferuje się wybór między np. szkołami, programami szkoleniowymi czy podmiotami służby zdrowia. Ważna jest profilaktyka: problemom należy zapobiegać, zanim powstaną, a nie reagować na nie po fakcie. Skuteczne działanie wymaga połączenia wysiłków sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego na rzecz rozwiązywania problemów. Administracja publiczna winna zarabiać pieniądze, a nie je wydawać.

Nowe zarządzanie publiczne kładzie nacisk na właściwe wyznaczenie celów i monitorowanie wyników, zarządzanie finansami (efektywność), wyznaczanie standardów usług, korzystanie z rozwiązań benchmarkingowych (możliwość dokonywania porównań na próbie sprawdzonych, dobrych rozwiązań) oraz nowoczesnego zarządzania zasobami ludzki-

⁷ Por.: M. Bednarczyk: *W drodze do przedsiębiorczej administracji publicznej w Polsce*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004 nr 2 s. 18-19.

⁸ J. Hausner (i.in): *Studia z zakresu zarządzania publicznego*. Tom II. Kraków: AE 2002 s. 78.

mi⁹. Nowe zarządzanie publiczne przyczyniło się do wzmocnienia administracji publicznej poprzez zacieśnienie więzi między sferą polityczną i administracyjną oraz tworzenia administracji przyjaznej obywatelom. Strategie nowego zarządzania publicznego dobrze podsumowuje tabela 1.

Tabela 1. Strategie nowego zarządzania publicznego

Strategia	Działania
Kontrola „polityczna”	Zarządzanie strategiczne poprzez polityczne i administracyjne przywództwo, jasne zasady udzielania mandatu i finansowania
Uszczuplona i elastyczna struktura organizacyjna	Decentralizacja, większa niezależność instytucji administracji publicznej, współpraca między departamentami
Procesy	Koncentrowanie się na wynikach, sporządzanie raportów i ocen wykonanych zadań
Rozwój zawodowy i organizacyjny	Zwiększenie zakresu odpowiedzialności pracowników szczebla kierowniczego, zwiększenie liczby szkoleń, planowanie kariery i rozwoju zawodowego pracowników
Relacje z obywatelami	Polepszenie kontaktów z obywatelami przez działania marketingowe i poprawę jakości rządzenia

Źródło: N. Frieder (i in.): *Modernisierung des Staates – New Public Management und Verwaltungsreform*. Opladen 1998 s. 83; A. Frąckiewicz – Wronka: *Ustalanie porządkujące strukturę ideologiczną zarządzania publicznego*. W: *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*. Katowice: AE 2009 s. 48.

Jak można zauważyć „*New Public Management*” jest modelem administrowania publicznego opartym na zarządzaniu. Model ten jest opisywany również za pomocą innych sformułowań, takich jak¹⁰:

- menedżeryzm (*managerialism*),
- rynkowa administracja publiczna (*market-based public administration*),
- władze przedsiębiorcze (*entrepreneurial government*),
- zarządzanie na zasadach biznesowych (*business-like management*),
- menedżeryzm publiczny (*public managerialism*).

Wraz z procesem reformowania sektora publicznego w Polsce, poszerza się również krąg badaczy zainteresowanych tą ważną – nieco zaniedbaną w naszym kraju – dziedziną zarządzania. Świadczą o tym coraz liczniejsze opracowania naukowe, poparte działaniami empirycznymi, prowadzonymi np. w jednostkach służby zdrowia, oświacie, czy w podmiotach samorządu terytorialnego. Ma to oczywiście pozytywny wpływ nie tylko na rozwój polskiej nauki, a także na lepszą wiedzę obywateli o funkcjonujących organizacjach, których społeczeństwo ob-

⁹ O roli zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej szerzej można zobaczyć: B. Kudrycka (red.): *Rozwój kadr administracji publicznej*. Białystok: Wyższa Szkoła Administracji Publicznej 2001.

¹⁰ Zob. J. Hausner (i.in): *op. cit.* s. 78.

darzyło mandatem zaufania powierzając im swoje środki finansowe na zdrowie, edukację i godniejsze życie. Wobec powyższego dla potrzeb niniejszego opracowania „zarządzanie publiczne” można zdefiniować postępując się znacznym już dorobkiem naukowym w tej materii B. Kożuch. Według autorki ¹¹:

„...zarządzanie publiczne w szerokim ujęciu obejmuje zawiadywanie sprawami publicznymi, niezależnie od sposobu organizacji procesu zaspakajania potrzeb publicznych, mianowicie bez względu na to, czy organizacje publiczne zaspakajają potrzeby publiczne bezpośrednio, wytwarzając dobra i usługi, czy też pośrednio poprzez różne rozwiązania instytucjonalne, np. subsydiowanie przedsiębiorstw prywatnych czy organizacji pozarządowych, które mogą być bezpośrednim świadczeniodawcą usług publicznych”.

Na mocy tej definicji przyjmujemy z kolei, iż „organizacja publiczna” w szerokim znaczeniu, zgodnie ze swoim posłannictwem służy społeczeństwu, oferując mu w sposób pośredni lub bezpośrednio dobra i usługi, organizując do nich równy dostęp, i zapewniając sprawiedliwy ich podział. Zaspakajając zbiorowe potrzeby obywateli zgodnie z ich oczekiwaniami, organizacje publiczne z uwagi na ekonomiczne aspekty wydatkowania środków finansowych mogą również podejmować współpracę z innymi podmiotami, w tym przedsiębiorstwami prywatnymi, które oferują podobne dobra i usługi jak przedsiębiorstwa państwowe, lecz stojące na nieco wyższym poziomie. W ten sposób pojawia się zjawisko marketyzacji usług publicznych, polegające na wykorzystaniu mechanizmów rynkowych przy zaspakajaniu potrzeb społecznych, np. wprowadzanie zasad konkurencji, czy podejmowanie innych decyzji typu biznesowego ¹².

Poniżej zostaną przedstawione podstawowe przyczyny zmian w zarządzaniu organizacjami publicznymi w Polsce. Zaliczmy do nich:

- transformację systemu społeczno – gospodarczego, w tym ograniczanie roli państwa, zmniejszanie dotacji budżetowej w wielu dziedzinach życia społeczno – gospodarczego po 1990 r.;
- procesy decentralizacji w administracji publicznej, w tym wzrost odpowiedzialności władz regionalnych i lokalnych za zaspakajanie potrzeb społecznych w jednostkach samorządu terytorialnego;
- ustawowe wymogi tworzące warunki do wdrażania elementów zarządzania publicznego, np.: obsadzanie naczelnych i szeregowych stanowisk kierowniczych w drodze konkursu;
- konieczność spełniania wymogów (np.: opracowania strategii rozwoju gminy) i przestrzegania procedur wykorzystywania zagranicznych funduszy pomocowych.

¹¹ B. Kożuch: *Zarządzanie publiczne w zarysie*. Białystok: Fundacja Współczesne Zarządzanie 2003 s. 24.

¹² Por.: B. Kożuch: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Warszawa: PLACET 2004, s. 68.

Aktualnie panuje pewien consensus, iż rozwój zarządzania publicznego jest ukierunkowany głównie na¹³:

- zapewnieniu odpowiedzialności w zarządzaniu organizacjami publicznymi,
- opracowaniu wskaźników do pomiaru rezultatów z działalności organizacji publicznych,
- zwiększeniu zaangażowania roli państwa w rozwój kapitału ludzkiego administracji publicznej,
- promowaniu etyki i kultury administrowania, w tym eliminowaniu korupcji,
- zarządzaniu organizacjami publicznymi polegającym na obniżaniu kosztów ich działalności,
- wprowadzaniu zasad i metod dotyczących zarządzania jakością,
- określeniu misji oraz celów strategicznych i operacyjnych organizacji publicznych,
- poszerzeniu kompetencji oraz zwiększeniu elastyczności kierownictwa organizacji publicznych w zarządzaniu finansami.

Natomiast, do najpoważniejszych bieżących problemów sektora publicznego można zaliczyć m in.¹⁴:

- niezadowolenie społeczeństwa z nadmiernej „jeszcze ciągle obecnej” biurokratyzacji,
- nacisk „za wszelką cenę” na zwiększenie efektywności świadczonych usług,
- brak legitymizacji rządu,
- nadmierne upolitycznienie organizacji publicznych.

W świetle powyższych rozważań uprawniona jest więc teza, iż wszyscy pracownicy urzędów administracji publicznej, organizacji świadczących usługi społeczne, stowarzyszeń i fundacji oraz innych instytucji publicznych, powinni wykazywać się umiejętnościami profesjonalnego zarządzania, aby skutecznie wypełniać swoje spontaniczne misje. Oczywiście jest bowiem, by personel zatrudniony w sektorze usług publicznych, wykonywał swoją pracę z takimi samymi cechami profesjonalizmu, jak w każdym innym zawodzie o dużym prestiżu społecznym¹⁵. Im kadra tych instytucji będzie bardziej kompetentna, tym wyższa będzie kultura obsługi klientów, im sprawniejsze będzie zarządzanie tymi organizacjami, tym większe będzie do nich zaufanie społeczeństwa, a więc do instytucji nadrzędnej - państwa.

¹³ A. Mischuk (i in.): *Gospodarka samorządu terytorialnego*. Warszawa: PWN 2007 s. 170-171.

¹⁴ M. Pietkiewicz: *Przywództwo publiczne w dobie administracji XXI wieku*. „Humanizacja Pracy” 2011 nr 5, s. 29.

¹⁵ Por.: S. Kałużny, H. Kałużna: *Kształcenie dla administracji*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2003 nr 12 s. 44.

Warto dodać, iż trendy w administracji publicznej lat 90 XX wieku oddaje koncepcja dobrego zarządzania (*good governance*). „Dobre zarządzanie” szerzej uwzględnia kontekst społeczny w reformowaniu administracji publicznej, w szczególności w zakresie dochodzenia do uniwersalnych standardów, takich jak profesjonalizm, neutralność polityczna, uczciwość, unikanie konfliktu interesów. Punktem wyjścia jest w tym wypadku założenie, że sfery administracji publicznej i biznesu różnią się od siebie zasadniczo, dlatego też sposób ich organizacji i funkcjonowania powinien być inny. Samo pojęcie „dobre zarządzanie” obejmuje demokratyczny i efektywny system rządzenia, skutecznie działające instytucje publiczne, właściwą jakość usług publicznych oraz umiejętność dostosowywania się do nowych potrzeb społecznych. „Dobre zarządzanie” wymaga zaufania społeczeństwa do rządu; bez niego demokracja jest pustym sloganem, ogranicza się jedynie do określonych procedur i konwencji¹⁶. „Dobre zarządzanie” uwzględnia zasady przejrzystości, uczciwości osobistej, wysokich standardów etycznych, respektowania prawa, odpowiedzialności, przystępności i solidarności z obywatelami. Zarazem zapewnia, że osoby i przedsiębiorstwa, które podlegają wpływom zarówno polityki, jak i rynku, osiągają największe korzyści¹⁷.

Zakończenie

Wobec powyższych konkluzji słuszne jest stwierdzenie, iż w dyskusji na temat organizacji publicznych w sposób szczególny należy zwrócić uwagę na poziomi kwalifikacje zatrudnianych w nich ludzi. Od ich pracy bowiem zależy, czy możemy mówić o sprawnej, przyjaznej, dobrze zorganizowanej administracji publicznej. Praca tych ludzi jest przede wszystkim służbą publiczną, dlatego też wymaga od swoich kadr szczególnych kwalifikacji i umiejętności, a nade wszystko:

- profesjonalizmu i bezstronności w obsłudze interesantów z wysokim poczuciem odpowiedzialności, a tym samym niwelowanie znanego zjawiska „prokrastynacji” w sektorze publicznym, czyli skłonności pracowników do zwlekania i odkładania spraw służbowych na później¹⁸ oraz nepotyzmu, polegającego na faworyzowaniu znajomych i krewnych przy obsadzaniu urzędów państwowych,
- umiejętności pracy w zespole,
- umiejętności permanentnego rozwoju,
- umiejętności adaptacji w różnych warunkach pracy,
- wrażliwości na trudne aspekty życia społecznego.

¹⁶ M. Dębicki: *Służby publiczne w świecie korporacji. Ograniczenia i niebezpieczeństwa menedżeryzmu jako narzędzia administracji publicznej*. „Służba Cywilna” 2002/2003 nr 5 s. 103.

¹⁷ F. Vibert: *Governance in the European Union – from Ideology to Evidence*. European Policy Forum, January 2001 s. 5.

¹⁸ Por.: L. Mellibruda: *Psychologiczne aspekty zarządzania czasem własnym*. „Biuletyn Służby Cywilnej” 1997 nr 2 s. 49.

Im więcej ludzi o takich cechach pełnić będzie służbę w organizacjach sektora publicznego, tym wygodniej będzie żyć obywatelom. Może to być szansą – jak stwierdza K. Doktor – aby zarządzanie zasobami urzędniczymi (personalem administracyjnym) w instytucjach publicznych wyzwoliło się spod jarzma panowania elit politycznych zmieniających się rządów. Sami zaś urzędnicy, zwani również „funkcjonariuszami publicznymi” lub ostatnio „menedżerami publicznymi” mogli przestać być uprzywilejowanymi misjonarzami, a stać się dobrze wykształconymi i dobrze nagradzanymi profesjonalistami¹⁹. Ponadto praca w tych instytucjach powinna być wyróżnieniem, dawać osobiste zadowolenie i umożliwić samorealizację każdemu, kto wiąże z nią swoją przeszłość i karierę zawodową.

Reasumując należy stwierdzić, iż dalszy rozwój nowej koncepcji zarządzania publicznego w Polsce, uzależniony będzie od wprowadzenia przemyślanej reformy administracyjnej, zmierzającej do budowy organizacji publicznych funkcjonujących na zasadach menedżerskich - nie zaś jak dotychczas – na biurokratycznych²⁰. Skuteczność zaś kadry menedżerskiej ściśle powinna być związana z ich edukacją w oparciu o specjalistyczne studia i warsztaty naukowe.

Sektor publiczny jako dostarczyciel dóbr i usług wymaga więc dziś profesjonalnego kształcenia pracowników w zakresie zarządzania organizacjami publicznymi, jak również uzasadnia rosnące zapotrzebowanie na badania naukowe tych podmiotów.

Bibliografia:

1. Bednarczyk M.: *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*. Warszawa - Kraków: PWN 2001.
2. Bednarczyk M.: *W drodze do przedsiębiorczej administracji publicznej w Polsce. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”* 2004 nr 2.
3. Czaputowicz J.: *Zarządzanie w administracji publicznej w dobie globalizacji*. „Służba Cywilna” 2005 nr 10.
4. Dębicki M.: *Służby publiczne w świecie korporacji. Ograniczenia i niebezpieczeństwa menedżeryzmu jako narzędzia administracji publicznej*. „Służba Cywilna” 2002/2003 nr 5.
5. Doktor K.: *Osobliwości zarządzania personelem w administracji publicznej*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004 nr 2.
6. Frąckiewicz – Wronka A.: *Ustalanie porządkujące strukturę ideologiczną zarządzania publicznego*. W: *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*. Katowice: AE 2009.

¹⁹ Por.: K. Doktor: *Osobliwości zarządzania personelem w administracji publicznej*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004 nr 2 s. 12-13.

²⁰ Por.: J. Hausner: *Od idealnej biurokracji do zarządzania publicznego*. W: *Studia z zakresu zarządzania publicznego – materiały seminarium naukowego*. Tom II. Red. J. Hausner, M. Kukielka. Kraków: Akademia Ekonomiczna 2002 s. 56.

7. Frieder N. (i in.): *Modernisierung des Staates – New Public Management und Verwaltungsreform*. Opladen 1998.
8. Hausner J. (i.in): *Studia z zakresu zarządzania publicznego. Tom II*. Kraków: AE 2002.
9. Hausner J.: *Od idealnej biurokracji do zarządzania publicznego*. W: *Studia z zakresu zarządzania publicznego – materiały seminarium naukowego. Tom II*. Red. J. Hausner, (i in.). Kraków: Akademia Ekonomiczna 2002.
10. Izdebski H., Kulesza M.: *Administracja publiczna – zagadnienia ogólne*. Warszawa: LIBER 1998.
11. Jeżewski P.: *New public management – nowy paradygmat zarządzania w sektorze publicznym*. W: *Zarządzanie w sektorze publicznym – rozwój zrównoważony, metody wyceny*. Red. P. Jeżewski. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa 2002.
12. Kałużny S., Kałużna H.: *Kształcenie dla administracji*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2003 nr 12.
13. Kieżun W.: *Nie tylko chcieć i móc – prakseologiczny model transformacji*. „*Master of Business Administration*” 2004 nr 2.
14. Kolarska – Bobińska L. (red): *Druga fala polskich reform*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych 1999.
15. Kożuch B.: *Zarządzanie publiczne w zarysie*. Białystok: Fundacja Współczesne Zarządzanie 2003.
16. Kożuch B.: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Warszawa: PLACET 2004.
17. Kudrycka B. (red.): *Rozwój kadr administracji publicznej*. Białystok: Wyższa Szkoła Administracji Publicznej 2001.
18. Mellibruda L.: *Psychologiczne aspekty zarządzania czasem własnym*. „*Biuletyn Służby Cywilnej*” 1997 nr 2 s. 49.
19. Miszczuk A. (i in.): *Gospodarka samorządu terytorialnego*. Warszawa: PWN 2007.
20. Pietkiewicz M.: *Przywództwo publiczne w dobie administracji XXI wieku*. „*Humanizacja Pracy*” 2011 nr 5.
21. Vibert F: *Governance in the European Union – from Ideology to Evidence*. European Policy Forum, January 2001.
22. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.).

GENERAL OUTLINE OF THE PUBLIC MANAGEMENT IN POLAND

Key words: *public administration, public management, New public management, public governance*

Summary

The integration of our country with other members of the EU established favourable conditions for the development of the public sector, followed by the society's hope of life improvement as well as the quality of the distribution of widely comprehended goods and services. The evolutionary transmission from typical administering to the idea of the public administration should mean that this sector will be operating in accordance with the rules of the modern management applied in enterprises in which the organization's capability to operate in competitive conditions and orientation towards a client is stressed.

The present paper synthetically presents the main assumptions and development of the public management in Poland.