

Ewelina Kurowicka

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
ORCID: 0000-0003-0090-765X

Nowe publiczne zarządzanie (*New Public Management*) w jednostkach samorządu terytorialnego – wybrane aspekty

**New Public Management in local government units
– selected aspects**

Streszczenie

Niniejszy rozdział porusza kwestie nowego zarządzania publicznego (New Public Management – NPM) w jednostkach samorządu terytorialnego. Celem opracowania jest usystematyzowanie charakterystyki koncepcji NPM, a także identyfikacja czynników oddziałujących na system zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego. W polskich jednostkach samorządu terytorialnego wprowadzanie rozwiązań nowego zarządzania publicznego trwa od ponad dziesięciu lat. Kluczowym celem NPM jest poprawa efektywności i skuteczności sektora publicznego, jego gospodarności, a także wzrost jakości świadczonych usług.

Słowa kluczowe: *New Public Management, nowe publiczne zarządzanie, samorząd terytorialny, administracja*

Summary

Following chapter addresses the issues of new public management in local government units. The aim of the study is to systematize the characteristics of the NPM concept, as well as to identify factors affecting the management system in territorial self-government units. In Polish local government units, the implementation of new public management solutions has been going on for over ten years. The NPM's key objective is to improve the efficiency and effectiveness of the public sector, its cost effectiveness and increase the quality of services provided.

Keywords: *New Public Management, local government, administration*

Wstęp

Ze względu na szeroki obszar zadań realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego, zarządzanie gminą, powiatem oraz województwem jest niezwykle złożonym procesem, mającym wielopłaszczyznowy

charakter. Zarządzanie w sektorze publicznym ma pewną specyfikę, która dotyczy sfery użyteczności publicznej. Jej kluczowym priorytetem jest uwzględnienie i zaspokojenie potrzeb oraz oczekiwań społeczności lokalnych. W tym kontekście zarządzanie w samorządzie terytorialnym rozpatrywać można jako proces dążący do spełnienia określonych celów zapewniających „bieżące i nieprzerwalne zaspokojenie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych, przy wykorzystaniu dostępnych zasobów”¹.

Celem rozdziału jest ukazanie menedżerskiego podejścia do administracji publicznej, a w szczególności spopularyzowanej w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku jego współczesnej wersji znanej pod nazwą New Public Management (NPM), czyli nowe publiczne zarządzanie. Ponadto przedstawiam teoretyczne aspekty NPM, a także wskazuję obszary w polskim samorządzie terytorialnym, w których – w celu zwiększenia gospodarności i skuteczności – stosowane są rozwiązania NPM.

Ze szczególną akceptacją nowe publiczne zarządzanie spotkało się w takich krajach jak Wielka Brytania, Australia, Nowa Zelandia i Stany Zjednoczone. Jednak jego recepcja ma również miejsce praktycznie w każdym kraju europejskim, w tym w Polsce, co oznacza, że ma ono charakter międzynarodowy. Do państw, które jako jedne z pierwszych wprowadziły założenia NPM, należą również Holandia, Francja, Irlandia, Singapur, Szwecja, Hongkong oraz Kanada. Problematyka NPM ma rangę międzynarodową i poruszana jest na konferencjach zarówno w Polsce, jak i za granicą. Podobnie jak tradycyjne menedżerskie podejście do administracji publicznej wyrosło ono z dążenia do poprawy funkcjonowania sektora publicznego. Przegląd literatury dokonany za pośrednictwem baz naukowych tj. Emerald, Elsevier, Google Scholar, Ebsco, wskazuje zainteresowanie tym zagadnieniem w wielu kręgach badawczych. Według K. Walsha i J. Stewarta kluczowym celem nowego zarządzania publicznego jest poprawa efektywności i skuteczności sektora publicznego, jego gospodarności, a także wzrost jakości świadczonych usług².

Koncepcja NPM ma kilka niewątpliwych zalet. Po pierwsze, wymusza zastosowanie mechanizmów rynkowych, co powinno prowadzić

¹ S. Figiel, W. Kozłowski, A. Rutkowska, *Kapitał intelektualny administracji samorządowej w świetle potrzeb szkoleniowych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Olsztyn 2018, s. 8.

² J. Stewart, K. Walsh, *Change in the management of public services*, „Public Administration” 1992, t. 70, s. 510.

do zwiększenia efektywności sektora publicznego. Po drugie, zakłada zastosowanie nowoczesnych metod i narzędzi w procesie zarządzania, po trzecie, znalazła ona odzwierciedlenie w szeregu przeznaczonych dla administracji publicznej narzędzi i metod zarządzania, takich jak wspólna metoda oceny bądź metoda rozwoju instytucjonalnego. Do podstawowych założeń zaliczyć można między innymi: stosowanie mechanizmów rynkowych, nadrzędność kryteriów efektywnościowych, funkcjonowanie sektora publicznego opartego na regułach zbliżonych do funkcjonowania sektora prywatnego, obywatel konsumentem usług publicznych. W konsekwencji tych założeń organizacje publiczne funkcjonować powinny w oparciu o reguły zbliżone do funkcjonowania sektora prywatnego.

Główne założenia koncepcji nowego publicznego zarządzania

Koncepcja NPM pojawiła się w krajach anglosaskich w latach osiemdziesiątych XX wieku jako jedno z następstw kryzysu gospodarczego, a jednocześnie wzrostu znaczenia rynku usług oraz potrzeb konsumentów odnośnie ich jakości. W konsekwencji miało to bezpośredni wpływ na wzrost wymagań społeczeństwa wobec usług publicznych.

NPM jest określane jako model administrowania publicznego bazujący na zarządzaniu. Koncepcję tę można opisać również za pomocą następujących określeń: menedżeryzm publiczny, rynkowa administracja publiczna, zarządzanie publiczne na zasadach rynkowych. Innymi słowy jest to „doktryna zarządzania w administracji publicznej, wywodząca się z teorii ekonomii, jednak stosowana bezpośrednio w praktyce. Oznacza ona przejście od administrowania, bazującego na sztywnych procedurach i wpływach politycznych (tzw. model biurokratyczny), do zarządzania opartego na ekonomicznej ocenie efektywności działania i wykorzystaniu mechanizmów rynkowych (tzw. model menedżerski)”³. W tym kontekście należy wyjaśnić pojęcie administrowania i zarządzania.

Administrowaniem można określić „kierowanie przez państwo w określonych formach, z wyłączeniem działalności ustawodawczej oraz wymiaru sprawiedliwości”⁴. Z kolei zarządzanie publiczne jest przede

³ K. Marchewka-Bartkowiak, *Nowe zarządzanie publiczne*, „Infos”, nr 18(178), 9 października 2014, Biuro Analiz Sejmowych, Wydawnictwo Sejmowe dla Biura Analiz Sejmowych, Warszawa 2014.

⁴ A. Sempia, *Nowe zarządzanie publiczne – kierunki zmian w funkcjonowaniu sektora*

wszystkim jedną z subdyscyplin nauk o zarządzaniu, wyodrębnioną ze względu na specyfikę przedmiotową, gdzie przedmiot badań zarządzania publicznego stanowią procesy organizacji i zarządzania występujące w organizacjach publicznych oraz w tych organizacjach obywatelskich, których działania ukierunkowane są na realizację celów zbieżnych z celami organizacji publicznych⁵.

Zarządzanie publiczne wykorzystuje zarówno metody i techniki charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu, jak i metody, takie jak publiczne zarządzanie strategiczne opierające się na więziach pozasłużbowych i specyficznych relacjach z odbiorcami dóbr i usług publicznych czy metodę mapy relacji, która bada procesy integracji środowisk lokalnych i społecznego aktywizowania obywateli. Do najważniejszych i tzw. rozwojowych metod i technik współczesnego zarządzania publicznego zaliczyć można⁶:

- zarządzanie projektami i programami publicznymi;
- zarządzanie partycypacyjne;
- zarządzanie sieciami organizacyjnymi;
- zarządzanie procesowe;
- zarządzanie zaufaniem publicznym;
- zarządzanie innowacjami publicznymi;
- kooperacyjne zarządzanie publiczne.

Podstawowe założenia NPM to m.in.: stosowanie mechanizmów rynkowych, nadrzędność kryteriów efektywnościowych, funkcjonowanie sektora publicznego na podstawie reguł zbliżonych do funkcjonowania sektora prywatnego, obywatel konsumentem usług publicznych. W konsekwencji tych założeń organizacje publiczne funkcjonować powinny w oparciu o reguły zbliżone do funkcjonowania sektora prywatnego (klasyczne hasło zwolenników NPM brzmi: „Zarządzanie jest zarządzaniem, niezależnie od tego, gdzie się odbywa”).

publicznego, „Prace Naukowe WSZiP” 2017, nr 41(2), s. 143.

⁵ B. Kożuch, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Kraków 2011, s. 17.

⁶ A. Kożuch i in., *Obszary zarządzania publicznego. Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Wyd. Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2016, s. 19.

Koncepcja nowego zarządzania publicznego powstała w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania współczesności, a także wzrastające oczekiwania mieszkańców dotyczące zapewnienia większej skuteczności działań organizacji publicznych oraz poprawy jakości usług publicznych. Nowe publiczne zarządzanie jest koncepcją, która wprowadza podejście menedżerskie do zarządzania sektorem publicznym. Istota tej koncepcji polega na zaadaptowaniu technik i metod zarządzania wykorzystywanych w prywatnym sektorze do warunków panujących w sektorze publicznym. Chodzi zwłaszcza o nastawienie na większy rozwój przy właściwym wykorzystaniu zasobów niematerialnych (przede wszystkim istotne znaczenie mają w tym kontekście pracownicy), ale również osiąganie lepszych rezultatów.

M. Smolarek oraz J. Dzieńdziora piszą, iż dla współczesnych przedsiębiorstw najważniejszym czynnikiem sukcesu są ludzie, a przede wszystkim ich wiedza, kwalifikacje, umiejętności, innowacje, zachowania oraz chęć wzajemnego współdziałania i wprowadzania zmian, które umożliwiają jego adaptację do zmieniającego się otoczenia⁷. Wspomnianą refleksję można odnieść także do procesu zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego. Nowe koncepcje zarządzania kładą nacisk na przejście z zewnętrznych w kierunku wewnętrznych zasobów organizacji. Czynniki ludzkie jest uznawany za podstawowy składnik kapitału intelektualnego organizacji, a tym samym jest siłą napędową organizacji zorientowanej na sukces rynkowy⁸.

Pomimo niewątpliwych zalet jakie niesie za sobą koncepcja nowego zarządzania publicznego pojawiają się także głosy krytyki. Przedstawia je, wraz z propozycjami rozwiązania problemowych kwestii, tabela 1.

⁷ M. Smolarek, J. Dzieńdziora, *Role of knowledge and innovation in creating competitiveness of contemporary businesses* [w:] E. Sikorová, J. Dzieńdziora (red.), *Managing the organization. Chosen problems of theory and practice*, Bielsko-Biała 2011, s. 9.

⁸ J. Dzieńdziora, M. Smolarek, *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 82-95.

Tabela 1. Krytyka podejścia nowego publicznego zarządzania

Rodzaje krytyki	Przyczyna	Rozwiązanie problemu
Fatalistyczna	NPM nie może zmienić podstawowych dylematów publicznych administracji	Nadmierna sprzedaż systemów zarządzania będzie prowadzić do zwiększonego ryzyka fatalistycznego ataku
Indywidualistyczna	NPM może stać się słabym substytutem w pełni zindywidualizowanych praw umownych	Bardziej „prawdziwe” kontrakty niż quasi-kontrakty, więcej prywatyzacji niż korporatyzacji
Hierarchiczna	Koncepcja nowego publicznego zarządzania powoduje erozję spójności całego systemu i pozbawienie sektora publicznego kontroli	Konieczność wzmocnienia centralnej zdolności kierowania, więcej prowadzonych konsultacji wśród jednostek samorządu terytorialnego
Egalitarna	NPM może wzmacniać osobiste interesy urzędników wysokiego szczebla, wpływa na osłabienie odpowiedzialności	Zwiększanie upodmiotowienia obywateli, zwiększenie liczby narzędzi antykorupcyjnych, wprowadzenie czarnych list kontrahentów

Źródło: P. Dunleavy, C. Hood, *From old public administration to new public management*, „Public Money & Management” 1994, nr 14(3), s. 9-16.

Nowe zarządzanie publiczne to podejście, w którym rola państwa przy świadczeniu usług publicznych powinna być zminimalizowana w celu skupienia się na efektywności realizowanych procesów⁹. Pod wpływem zmiany podejścia do zarządzania w administracji publicznej możliwe jest osiągnięcie efektów, takich jak np.¹⁰:

- zmniejszenie zakresu działalności publicznej w obszarze zatrudnienia;
- przekazanie dostarczania usług publicznych sektorowi prywatnemu;
- utrzymywanie wiodącej pozycji czynników konkurencyjnych w zakresie świadczenia usług;
- ograniczenie regulacji prawnej państwa, ograniczenie i kontrolę uprawnień w sektorach poprzez deregulację i liberalizację.

⁹ Z. Önez Çetin, *The Reflections of New Public Management on Local Government Laws in Turkey*, „Mediterranean Journal of Social Sciences” 2015, vol 6, nr 4, s. 37.

¹⁰ Tamże.

Nowe publiczne zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego

Zwolennicy nowego zarządzania publicznego widzą w nim alternatywne rozwiązanie w obliczu tradycyjnego funkcjonowania systemu administracji publicznej. Zdaniem Hooda można wyodrębnić siedem głównych składników nowego zarządzania publicznego¹¹:

- 1) klarowne standardy oraz mierniki działalności;
- 2) zwiększone nastawienie na nadzór wyników działalności;
- 3) wprowadzenie menedżerskiego zarządzania w sektorze publicznym;
- 4) wprowadzenie konkurencji do sektora publicznego;
- 5) nacisk na dezagregację jednostek sektora publicznego (podział na mniejsze jednostki organizacyjne, zgrupowane według rodzajów usług);
- 6) nacisk na większą dyscyplinę i oszczędność w wykorzystywaniu zasobów;
- 7) nastawienie na zastosowanie w publicznym sektorze metod oraz technik zarządzania wykorzystywanych w prywatnym sektorze.

Istota NPM polega w szczególności na zmianie orientacji zarządzania organizacjami publicznymi z nakładów i procedur na osiąganie wyników, a także przyjęcie strategicznej orientacji i wprowadzenie mechanizmów rynkowych¹². Menedżerskie podejście do administracji publicznej uwzględnia elementy, takie jak: wprowadzanie mechanizmów rynkowych, orientacja na konsumenta i na efekty, nastawienie na przedsiębiorczość i innowacyjność, większe skupienie się na kierowaniu niż na bezpośrednim świadczeniu usług, tworzenie warunków dla inicjatywy pracowników, zmniejszanie kosztów świadczenia usług, rozszerzenie ról kierowniczych zorientowanych na służbę publiczną¹³.

Zarządzanie publiczne obejmuje narzędzia, metody i procesy wdrażane przez instytucje publiczne w celu skutecznej realizacji i koordynacji przypisanych im zadań publicznych oraz przyjętych celów rozwojowych¹⁴.

¹¹ Ch. Hood, *A public management for all seasons?*, „Public Administration” 1991, t. 69(1), s. 4-5.

¹² A. Zalewski, *Teoria a praktyka nowego zarządzania publicznego* [w:] J. Ostaszewski, M. Zaleska (red.), *W stronę teorii i praktyki finansów*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 74.

¹³ L. Kowalczyk, *Współczesne zarządzanie publiczne jako wynik procesu zmian w podejściu do administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2008, nr 1.

¹⁴ A. Podgórnjak-Krzykacz, *Wpływ Governance i Good Governance na strukturę administracji samorządowej*, „Acta Universitatis Lodziensis.Folia Oeconomica” 2016, nr 3(321), s. 116.

Na układ instytucjonalny samorządu terytorialnego składa się struktura kierownicza, zwyczaje, normy, tradycje, na których podstawie działa samorząd oraz relacje panujące pomiędzy poszczególnymi jednostkami i interesariuszami zaangażowanymi w prowadzoną politykę lokalną i regionalną¹⁵. Koncepcja nowego publicznego zarządzania stosowana jest w różnych obszarach działalności samorządu terytorialnego. Prezentuje je tabela 2.

Tabela 2. Kluczowe obszary stosowania rozwiązań NPM w jednostkach samorządu terytorialnego

Nazwa obszaru	Opis
Zadaniowa i polityczna decentralizacja	• Delegowanie zadań niższym szczeblom administracji oraz poza sektor publiczny
Zorientowanie na klienta	• Wykorzystanie nowych rozwiązań ułatwiających dostęp do usług publicznych (np. biura obsługi klientów, e-urząd); • Uwzględnienie opinii klientów nt. usług publicznych i dostosowanie usług do ich potrzeb
Oddzielenie administracji od polityki	• Powoływanie agencji wykonawczych oraz przejście na kontrakty menedżerskie
Nastawienie na wyniki	• Ustalenie celów oraz planowanych rezultatów zadań publicznych; • Uzależnienie wynagrodzenia pracowników administracji od osiągniętych efektów; • Udoskonalanie procedur kontraktowych
Zmiana zasad finansowych	• Przejście z budżetu tradycyjnego na zadaniowy w układzie wieloletnim i ocena skuteczności gospodarowania środkami publicznymi; • Wprowadzenie reguł (limitów) budżetowych; • Rozwój kontroli i audytu efektywnościowego
Planowanie oraz zarządzanie strategiczne	• Wdrażanie metod planowania i zarządzania strategicznego w aspekcie długoterminowym; • Wybranie jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za opracowanie strategii
Menedżerski sposób zarządzania	• Wyznaczanie celów zadań wraz z oceną ich efektów; • Wzmocnienie pozycji kierownika i umożliwienie wyboru sposobu realizacji zadań; • Indywidualnie negocjowane kontrakty menedżerskie

¹⁵ Tamże, s. 117.

Elastyczne zarządzanie pracownikami	• Elastyczne formy zatrudnienia; • Wykorzystywanie narzędzi rekrutacyjnych i konkursów; • Różnicowanie wynagrodzeń pracowników ze względu na zakres realizacji zadań i osiągnięte wyniki
Propagowanie etycznych zachowań	• Wprowadzanie kodeksów etycznych oraz mechanizmów egzekwowania postaw etycznych w administracji
Mierzenie działalności i rozwój mechanizmów rozliczania	• Wprowadzenie metod oceny działalności i standardów działania; • Kreowanie oczekiwań względem działalności administracji publicznej; • Monitorowanie działań administracji przez społeczeństwo
Dokonanie zmian w strukturze oraz kulturze organizacji	• Wprowadzenie zarządzania przez jakość; • Zorientowanie na rozwój organizacji i uczenie się; • Formułowanie misji i strategii organizacji; • Realizacja strategii komunikacji społecznej
Zwiększenie jakości usług publicznych	• Zastosowanie mechanizmów rynkowych, w tym kontraktowanie usług publicznych

Źródło: M. Zawicki, *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 51-53; K. Marchewka-Bartkowiak, *Nowe zarządzanie publiczne*, „Infos”, nr 18(178), 9 października 2014, Biuro Analiz Sejmowych, Wydawnictwo Sejmowe dla Biura Analiz Sejmowych, Warszawa 2014, s. 1-4.

Badania dotyczące nowego publicznego zarządzania w polskich samorządach pokazują, że obecne podejście do standardów i kontroli zarządzania nie pozwala na rozpoczęcie faktycznych i organizacyjnych zmian, których celem byłaby poprawa efektywności działań zgodnie z prezentowaną w tym rozdziale koncepcją¹⁶. Związane jest to z faktem, iż w gminach dominuje kultura sztywnego egzekwowania prawa nad kulturą osiągania rezultatów charakterystyczną dla podejścia NPM¹⁷.

Warto przyjrzeć się wdrożeniom omawianej koncepcji w Singapurze. Jest to państwo, które łączyło ekonomiczny rozwój z modernizacją administracji publicznej. Stąd wnioski zaczerpnięte z analiz wdrożenia podejścia NPM w singapurskiej administracji publicznej mogą stać się inspiracją dla polskich urzędników. Badania przeprowadzone przez N. Aoki w szkołach w Singapurze dowiodły potrzeb bardziej systematycznej oceny działań związanych z nowym zarządzaniem publicznym. Wynika to z faktu,

¹⁶ J. Ignacy, *The development of management control as a new public management tool – diagnosis of Polish municipalities in the light of empirical research*, „Humanities and Social Sciences” 2016, nr 23(4), s. 154.

¹⁷ Tamże, s. 154.

iż NPM ma przełożenie na bezpośrednie zachowanie urzędników miejskich, a tym samym na wydajność całego sektora publicznego¹⁸. Z tego względu warto prowadzić badania, które wyjaśnią różnice w wydajności sektora publicznego w różnych krajach. Efektywność prowadzonych działań można poprawić wykorzystując outsourcing, który polega na pozyskiwaniu produktów lub usług od firmy zewnętrznej w sytuacji, gdy te działania wcześniej były podejmowane wewnątrz organizacji¹⁹. Outsourcing w niektórych sytuacjach wpływa na redukcję kosztów, co przyczynia się do poprawy efektywności funkcjonowania jednostek publicznych²⁰. Wpływ outsourcingu na koszty działalności zależy jednak od charakteru świadczonych usług publicznych.

Zakończenie

Na tle powyższych rozważań można stwierdzić, że tematyka nowego zarządzania publicznego w samorządzie terytorialnym jest aktualna i poruszana w najnowszych publikacjach naukowych zarówno w Polsce, jak i za granicą. Niniejsze opracowanie porusza ważne społecznie wątki, może przyczynić się do popularyzacji koncepcji NPM w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego, co może korzystnie oddziaływać na ich efektywność. Warto skłonić się do dyskusji nad tym zagadnieniem, a także podjąć refleksję nad potrzebą udoskonalenia metod zarządzania w jednostkach samorządu. W celu dokładniejszego poznania przedstawionego zagadnienia istotne jest przeprowadzenie badań w zakresie wykorzystania koncepcji NPM w jednostkach samorządu terytorialnego.

Analiza tej problematyki pokazuje, iż jest to wieloaspektowy i złożony proces. Oddziałuje na niego specyfika struktur samorządowych, ale również ustawowe obowiązki w zakresie zaspokajania potrzeb społecznych.

Wprowadzenie koncepcji NPM w polskiej administracji publicznej jest procesem wymagającym szczegółowej analizy. Skupienie się na stosowaniu metod i technik zarządzania zaczerpniętych z biznesu może

¹⁸ N. Aoki, *Institutionalization of New Public Management: The case of Singapore's education system*, „Public Management Review” 2013, nr 17(2), s. 184.

¹⁹ T. Diefenbach, *New Public Management in public sector organizations: the dark side of managerialistic 'enlightenment'*, „Public Administration” 2009, nr 4, vol 87, s. 894.

²⁰ J.M. Alonso, J. Clifton, D. Díaz-Fuentes, *Did New Public Management Matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size*, „Public Management Review” 2013, nr 17(5), s. 656.

doprowadzić do nadmiernej koncentracji na efektywności, a pominięcia istoty świadczenia usług publicznych²¹. Przykładem takich działań może być skupianie uwagi na zwiększaniu ilości dróg w mieście a nieuwzględnianiu aspektów środowiskowych, co w konsekwencji negatywnie może odbijać się na jakości życia mieszkańców. Z tego powodu ważne jest, aby określić i wyodrębnić elementy, które objęte zostaną podejściem nowego publicznego zarządzania oraz te obszary, które nie będą zarządzane w sposób biznesowy.

Bibliografia

- Alonso J.M., Clifton J., Díaz-Fuentes D., *Did New Public Management Matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size*, „Public Management Review” 2013, nr 17(5).
- Aoki N., *Institutionalization of New Public Management: The case of Singapore's education system*, „Public Management Review” 2013, nr 17(2).
- Diefenbach T., *New Public Management in public sector organizations: the dark side of managerialistic 'enlightenment'*, „Public Administration” 2009, nr 4, vol 87.
- Dzieńdziora J., Smolarek M., *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2010, nr 2.
- Figiel S., Kozłowski W., Rutkowska A., *Kapitał intelektualny administracji samorządowej w świetle potrzeb szkoleniowych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Olsztyn 2018.
- Hood C., *A public management for all seasons?*, „Public Administration” 1991, t. 69(1).
- Ignacy J., *The development of management control as a new public management tool – diagnosis of Polish municipalities in the light of empirical research*, „Humanities and Social Sciences” 2016, nr 23(4).
- Kowalczyk L., *Współczesne zarządzanie publiczne jako wynik procesu zmian w podejściu do administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2008, nr 1.
- Kożuch A. i in., *Obszary zarządzania publicznego*. „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Wyd. Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2016.
- Kożuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ”, Kraków 2011.

²¹ L. Rajca, *The Concept of New Public Management and Local Government Reforms in Selected Western European Countries*, „Regional and Local Studies” 2010, nr specjalny, s. 136

- Marchewka-Bartkowiak K., *Nowe zarządzanie publiczne*, „Infos”, nr 18(178), 9 października 2014, Biuro Analiz Sejmowych, Wydawnictwo Sejmowe dla Biura Analiz Sejmowych, Warszawa 2014.
- Önez Çetin Z., *The Reflections of New Public Management on Local Government Laws in Turkey*, „Mediterranean Journal of Social Sciences” 2015, vol 6, nr 4.
- Podgórnjak-Krzykacz A., *Wpływ Governance i Good Governance na strukturę administracji samorządowej*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2016, nr 3(321).
- Rajca L., *The Concept of New Public Management and Local Government Reforms in Selected Western European Countries*, „Regional and Local Studies” 2010, nr specjalny.
- Sempiak A., *Nowe zarządzanie publiczne – kierunki zmian w funkcjonowaniu sektora publicznego*, „Prace Naukowe WSZiP” 2017, nr 41(2).
- Smolarek M., Dzieńdziora J., *Role of knowledge and innovation in creating competitiveness of contemporary businesses* [w:] E. Sikorová, J. Dzieńdziora (red.), *Managing the organization. Chosen problems of theory and practice*, Bielsko-Biała 2011.
- Stewart J., Walsh K., *Change in the management of public services*, „Public Administration” 1992, t. 70.
- Zalewski A., *Teoria a praktyka nowego zarządzania publicznego* [w:] J. Ostaszewski, M. Zaleska (red.), *W stronę teorii i praktyki finansów*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.