

INSTRUMENTY *NEW PUBLIC MANAGEMENT* W POLSKIEJ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – BADANIA EMPIRYCZNE 2010-2015

Jarosław Ignacy

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

1. Wprowadzenie

W ciągu kilkunastu ostatnich lat świat uległ drastycznym zmianom. Radykalne przeobrażenia są skutkiem zjawisk, takich jak globalizacja, metropolizacja i digitalizacja gospodarki. Oprócz nich szereg zmian wywołanych zostało przez wzrost znaczenia wiedzy, innowacji, a także coraz większą mobilność dóbr, usług, kapitału, informacji i ludzi [18, s. 157-160]. Rosnące zagrożenie aktami terroryzmu, drastyczne zmiany cen surowców czy też postępująca radykalizacja społeczeństw oraz postaw wyborców na terenie UE i USA to symbole naszych czasów i zarazem symptomy fundamentalnych przeobrażeń uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Wskazane zjawiska uzmysławiają nam jak diametralne zmiany zachodzą obecnie na świecie. Sprawiają one, że współczesne realia gospodarcze są coraz bardziej złożone, pełne dynamicznych i wzajemnych relacji oraz współzależnych zjawisk [7; 17; 5, s. 16-20]. Konsekwencje zachodzących przeobrażeń odczuwają nie tylko firmy różnej wielkości [16, s. 12; 4, s. 115-122; 25], ale także jednostki samorządu terytorialnego i administracji. W świecie zdominowanym przez zawrotne tempo radykalnych zmian nieustannej refleksji wymaga także filozofia działania i zakres instrumentów wykorzystywanych w administracji publicznej. Każde opóźnienie radykalnych i nieuniknionych zmian („polityka bez programu”) oznacza przeoczenie właściwego momentu w historii i w ostatecznym rachunku sprawia, że konieczna staje się realizacja bardziej kosztownych rozwiązań [9, s. 33]. Warto podkreślić, że choć zakres szczegółowych zadań administracji i sposoby ich realizacji podlegają nieustannej ewolucji to niezmienna pozostaje fundamentalna istota działalności administracji polegająca na zaspokajaniu potrzeb społecznych. Warto także pamiętać, że w ogólnym rozrachunku zestawienie ograniczonych zasobów administracji publicznej z nieograniczonymi potrzebami społeczeństwa wywoływać musi nieuchronny konflikt. Z definicji niemożliwe jest bowiem pełne zaspokojenie potrzeb wszystkich obywateli bądź też członków danej społeczności [23, s. 69-75; 9].

Mając na uwadze dynamiczne i głębokie zmiany zachodzące w otoczeniu, kluczowym wyzwaniem pozostaje nie tyle określenie głównego celu działalności administracji, co przede wszystkim stworzenie warunków, rozwiązań i instrumentów sprzyjających poprawie sprawności i efektywności jego realizacji. Analizując historię administracji publicznej, warto zwrócić uwagę, że jej tradycyjny model przez bardzo długi czas opierał się wpływowi czasu. Taka sytuacja trwała do lat siedemdziesiątych XX w. W tym czasie powtarzające się kryzysy gospodarcze i polityczne zaczęły dotkliwie obnażać wiele ułomności administracji publicznej. Krytyce poddano zwłaszcza postępujący rozrost sektora publicznego, nadmierną biurokratyzację oraz spadającą efektywność tego modelu rządzenia [21]. W tych warunkach coraz wyraźniejsze stawało się zapotrzebowanie na zasadnicze reformy administracji publicznej. Rozpoczęte w tym kierunku zmiany polegające na korzystaniu z doświadczeń oraz instrumentów charakterystycznych dla sektora prywatnego nazwane zostały nowym zarządzaniem publicznym (New Public Management-NPM) [10, s. 346-358; 11, s. 3-19; 1, s. 115-117]. Szczególnie fundamentalne reformy przeprowadzone zostały głównie w Nowej Zelandii, Australii, Wielkiej Brytanii i USA, ale zainteresowanie nimi stopniowo docierało również do Kanady, Szwecji, Holandii i innych państw Europy Zachodniej, a w znacznie późniejszym okresie objęło także kraje rozwijające się, takie jak Polska [24, s. 81-114; 19, s. 255-340; 22; 8, s. 709-733; 20, s. 35-43; 15, s. 519-527; 6, s. 1305-1332]. W związku z tym celem niniejszego artykułu jest identyfikacja instrumentów nowego zarządzania publicznego wykorzystywanych w polskiej administracji publicznej w latach 2010-2015. Umożliwi to określenie w jakim zakresie instrumenty wywodzące się z sektora prywatnego mają zastosowanie w administracji publicznej w Polsce.

2. Założenia reform i instrumenty New Public Management – aspekty teoretyczne

Reformy nowego zarządzania publicznego opierały się na kilku fundamentalnych założeniach wśród których warto podkreślić m.in. [2]:

- promowanie konkurencji w sferze dostarczania usług,
- przenoszenie funkcji kontrolnych ze sfery biurokratycznej do wspólnot,
- koncentrację na rezultatach i wynikach finansowych zamiast na nakładach,
- orientacja na cele i misje, a nie na przestrzeganie zasad, procedur i regulacji,
- zredefiniowanie interesantów jako klientów,
- decentralizowanie władzy oraz promowanie partycypacji w zarządzaniu,
- katalizowanie współpracy trzech sektorów.

Teoretycznych podstaw nowego zarządzania publicznego należy upatrywać w nowej ekonomii instytucjonalnej oraz innych powiązanych z nią koncepcjach teoretycznych takich jak [24, s. 36]: teoria wyboru publicznego, teoria praw własności czy teoria kosztów transakcyjnych. Mimo eklektycznych fundamentów teoretycznych wspólny mianownik założeń New Public Management stanowiło przedkładanie sztuki zarządzania nad sztukę administrowania. Ogólnie rzecz

biorąc różnica polega na tym, że „administrowanie oznacza wypełnianie instrukcji, natomiast zarządzanie to osiąganie rezultatów” [24, s. 3; 24, s. 39 za 12, s. 60]. Mając to na uwadze warto zwrócić uwagę na główne instrumenty nowego zarządzania publicznego. Można je przyporządkować do kilku głównych kategorii, takich jak [24, s. 51]:

- 1) decentralizacja polityczna,
- 2) oddzielenie polityki od administracji,
- 3) doskonalenie świadczenia usług publicznych,
- 4) racjonalizacja struktur organizacyjnych,
- 5) planowanie i zarządzanie strategiczne,
- 6) elastyczne zarządzanie personelem i menedżerski sposób kierowania,
- 7) zmiany zasad rachunkowości i sprawozdawczości, rozwój kontroli.

Choć praktyczne znacznie koncepcji i przebieg reform nowego zarządzania wyczerpująco opisano w pracach autorów zagranicznych to na tym tle warto zauważyć, że polscy autorzy nawiązując do New Public Management czynią to w sposób bardzo ogólny bądź też fragmentaryczny. Potwierdzeniem takiego podejścia jest fakt, że „reformom nowego zarządzania publicznego nie została jak dotąd poświęcona w naszym kraju żadna publikacja szerzej opisująca to zagadnienie” [24, s. 8]. Jest to o tyle ważne, że Polski nie można zaliczyć do grona liderów w dziedzinie wdrażania reform zarządzania publicznego, a zapóźnienia w absorpcji wielu znanych już w innych krajach rozwiązań i mechanizmów sprawdzonych we wcześniejszych etapach rozwoju administracji niekorzystnie wpływają na obecną efektywność zarządzania publicznego w Polsce. Wskazana luka poznawcza oraz cele użyteczne stały się inspiracją do przeprowadzenia kompleksowych badań administracji publicznej w Polsce.

3. Metodyka badania

Prezentowane badania administracji publicznej były prowadzone w ramach ogółouropejskiego projektu badawczego COCOPS¹. Pierwotnie badania zostały wykonane przez konsorcjum 11 uczelni wyższych w 10 krajach. Z czasem badania objęły także inne kraje. Ostatecznie formularz ankietowy został wysyłany do ok. 40 000 członków wyższej kadry kierowniczej sektora publicznego w 21 krajach w Europie. Autor niniejszego artykułu nadzorował badania prowadzone w ramach projektu COCOPS na terenie Polski. Głównym celem projektu badawczego była identyfikacja praktyk zarządzania publicznego i zakresu reform przeprowadzonych w różnych krajach Unii Europejskiej. Badania miały także odpowiedzieć na pytanie jakie są skutki i konsekwencje tych zjawisk dla sektora publicznego i całego społeczeństwa. W tym zakresie narzędzie pozyskania wiedzy stanowił kwestionariusz ankietowy. Respondenci dokonywali oceny wykorzystania instrumentów NPM na 7 stopniowej skali Likerta (gdzie ocena 1 oznaczała zdecydowanie nie, natomiast ocena 7 – zdecydowanie tak). We

¹ Więcej szczegółowych informacji znajduje się na stronie projektu www.cocops.eu

wszystkich krajach zastosowano wspólną strategię doboru próby badawczej („sampling strategy”). Ze względu na fakt, że w myśl przyjętych założeń największą wiedzę dotyczącą przeprowadzonych reform i zachodzących zmian posiadają elity administracji publicznej, kwestionariusz ankietowy został skierowany do kierowników wyższego szczebla. Posłużył on uzyskaniu informacji dotyczących ich osobistych doświadczeń i poglądów w zakresie zmian zarządzania publicznego, reform sektora publicznego oraz skutków kryzysu fiskalnego w ciągu ostatnich 5 lat. W Polsce właściwe badania ankietowe poprzedzone pilotażem narzędzia badawczego zostały przeprowadzone w latach 2014-2015 roku, na próbie badawczej 3040 osób stanowiących kadrę kierowniczą polskiej administracji publicznej. W wyniku badania otrzymano 350 ankiet, co stanowi zwrotność na poziomie 11,5%. Zgodnie z metodyką badań społecznych próbę badawczą należy uznać za dużą, a uzyskaną zwrotność za wystarczającą do opracowywania analiz i raportów [3, s. 288].

4. Instrumenty nowego zarządzania publicznego w polskiej administracji publicznej – wyniki badań

Przeprowadzenie kompleksowych badań empirycznych pozwoliło na identyfikację zakresu wykorzystania instrumentów NPM w polskiej administracji publicznej w latach 2010-2015. Na podstawie statystyk opisowych (średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe oraz współczynnik zmienności) wyodrębnione zostały dwie grupy instrumentów nowego zarządzania publicznego. Pierwszą grupę stanowiły instrumenty kluczowe – najszerzej stosowane w praktyce administracji publicznej. Natomiast druga grupa obejmowała instrumenty marginalne, które są stosunkowo najrzadziej wykorzystywane przez polską administrację publiczną. Do pierwszej grupy zaliczone zostało 8 instrumentów, natomiast w drugiej grupie znalazły się 4 instrumenty. Wyniki badań zgodnie z hierarchią odpowiedzi przedstawione zostały w poniższej tabeli.

Tab. 1. Instrumenty nowego zarządzania publicznego wykorzystywane w polskiej administracji publicznej w latach 2010-2015

Instrumenty NPM	n – ilość obserwacji	Średni stopień wykorzystania	Odchylenie standardowe
Kodeksy postępowania (etyki)	286	5,75	1,70
Zarządzanie projektowe (np. wewnętrzne przypisanie osób do realizacji konkretnych zadań)	290	5,33	1,78
Systemy ocen pracowniczych	286	5,31	1,87
Zarządzanie ryzykiem	291	5,30	1,87
Zarządzanie przez cele	286	5,14	1,85

Planowanie biznesowe/strategiczne	285	4,65	2,23
Systemy zarządzania jakością	286	4,56	2,24
Benchmarking/analiza porównawcza/	280	4,41	2,26
Decentralizacja decyzji finansowych	285	3,86	2,53
Badania ankietowe klientów/użytkowników	289	3,84	2,26
Wynagradzanie za wyniki (motywacyjne systemy płac)	289	3,70	2,11
Decentralizacja decyzji kadrowych	280	3,49	2,37

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Analiza odpowiedzi respondentów potwierdza, że w ramach reform administracji publicznej jednym z priorytetów w latach 2010-2015 było zwiększanie przejrzystości i transparentności działań organizacji publicznych. Tego rodzaju działania były spójne z postulatami koncepcji New Public Management, a analogiczne przeobrażenia obserwowane były już wcześniej w wielu innych krajach europejskich. W Polsce najczęściej wykorzystywanym instrumentem służącym realizacji wskazanych celów były kodeksy postępowania (kodeksy etyczne). Średnia ocena wykorzystania tego rodzaju instrumentu wynosiła aż 5,75, zaś odchylenie standardowe wyniosło 1,7. Oznacza to, że wskazane rozwiązanie było zdecydowanie najbardziej rozpowszechnione w praktyce zarządzania polskiej administracji publicznej. Warto zauważyć, że kolejnym bardzo istotnym trendem realizującym fundamentalne postulaty New Public Management (NPM) były działania ukierunkowane na różne aspekty poprawy efektywności podejmowanych działań. Tego rodzaju zmiany zmieniające oblicze polskiej administracji publicznej w latach 2010-2015 wpisują się w szerszy, globalny trend, który od wielu lat stanowi podstawę przemian i rozwoju administracji w innych krajach Unii Europejskiej. Badania pozwalają na stwierdzenie, że w polskiej administracji publicznej w coraz większym zakresie wykorzystywane były instrumenty, które udowodniły swoją przydatność w sektorze prywatnym. Przykładem tego rodzaju rozwiązań służących poprawie efektywności jest zarządzanie projektowe realizowane m.in. poprzez wewnętrzne przypisanie osób do realizacji konkretnych zadań. Średnia ocena zakresu zastosowania tego instrumentu to 5,33 a odchylenie standardowe wynosi 1,78. Odpowiedzi respondentów potwierdzają, że w latach 2010-2015 w polskiej administracji wykorzystywane były jeszcze inne rozwiązania mające na celu poprawę różnych aspektów efektywności. Do tego rodzaju instrumentów zaliczyć należy systemy ocen pracowniczych i zarządzanie ryzykiem. Zdaniem respondentów oba instrumenty były niemal równie często wykorzystywane. W przypadku pierwszego z nich średni zakres wykorzystania został bowiem określony na 5,31, natomiast

w przypadku drugiego wynosił on 5,3. Odchylenie standardowe w obu przypadkach wyniosło 1,87. Z punktu widzenia postulatów i reform NPM godne zainteresowania są także zmiany w polskiej administracji publicznej zmierzające do zwiększania koncentracji na wynikach i rezultatach. Badania potwierdzają, że w latach 2010-2015 zmiany zmierzające do usprawnienia i podniesienia efektywności zarządzania w administracji publicznej opierały się także na zarządzaniu przez cele. Respondenci wskazują, że tego rodzaju instrumenty są bardzo istotnym elementem w praktyce polskiej administracji. W tym przypadku średnia ocena wyniosła 5,14, a odchylenie standardowe 1,85. Warto podkreślić, że wskazane instrumenty były zdecydowanie najczęściej wykorzystywane w polskiej administracji publicznej w latach 2010-2015. Kolejne instrumenty NPM były stosowane w wyrażnie mniejszym stopniu. Jednym z nich jest zarządzanie strategiczne. Stanowi ono kolejny przykład wykorzystania instrumentu wywodzącego się z sektora prywatnego, a służącego poprawie sprawności i efektywności polskiej administracji publicznej. Średni zakres jego stosowania określony został na 4,65, przy odchyleniu standardowym równym 2,23. Kolejną inicjatywą związaną z funkcjonowaniem administracji publicznej w kontekście poprawy efektywności stały się próby zapewnienia odpowiedniej jakości usług świadczonych przez różne jednostki i organizacje publiczne. W tym zakresie istotnym instrumentem stały się systemy zarządzania jakością, mające na celu standaryzację i prawidłowy przebieg procedur administracyjnych. Średni zakres wykorzystania tego rodzaju systemów respondenci określili na 4,56, a odchylenie na 2,24. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i jednostki administracji publicznej działają w coraz bardziej złożonym otoczeniu. W związku z tym muszą sprostać nowym wyzwaniom wynikającym ze zmiennych uwarunkowań rozwoju. W tych warunkach istotnym atrybutem każdej organizacji staje się elastyczność i nieustanne doskonalenie. Tego rodzaju postulaty są obecne także w koncepcji NPM, która kładzie nacisk na nieustanne poszukiwanie najlepszych rozwiązań problemów i zadań stojących przez administracją publiczną. Wymaga to ciągłego uczenia się i samoadaptacji, które stają się podstawą tworzenia organizacji uczącej się. Można uczyć się na własnych błędach, ale można również uczyć się korzystając z doświadczeń innych – lepszych od naszej organizacji. Takie działania stanowią zasadniczą podstawę benchmarkingu. Jego systematyczne stosowanie powinno zapewnić poprawę ogólnej efektywności działania organizacji. Okazuje się, że tego rodzaju instrumenty są stosunkowo istotnym elementem praktyki polskiej administracji publicznej. Średnia ocena rozpowszechnienia benchmarkingu wyniosła 4,41, a odchylenie standardowe było równe 2,38. Wszystkie przedstawione powyżej instrumenty należały do grupy najbardziej rozpowszechnionych w polskiej administracji publicznej w latach 2010-2015. Omawiane w dalszej części artykułu instrumenty należą do grupy marginalnych, rzadko wykorzystywanych w administracji w Polsce. Listę tego rodzaju rozwiązań otwiera decentralizacja decyzji finansowych. Jej praktyczne wykorzystanie zostało określone na 3,86, a odchylenie standardowe wyniosło 2,53. Kolejny instrument o niezbyt dużym rozpowszechnieniu w praktyce administracji stanowią badania ankietowe klientów/użytkowników. Respondenci określili zakres ich wykorzystania na

3,84, przy odchyleniu standardowym 2,26. Badania potwierdzają, że problematycznym aspektem w praktyce administracji wciąż pozostaje sfera motywowania. Wynagradzanie za wyniki stanowiące element motywacyjnego systemu płac nie jest bowiem powszechnie wykorzystywanym rozwiązaniem przez polską administrację publiczną. Średni stopień zastosowania tego instrumentu został określony na 3,7, a odchylenie standardowe wniosło 2,11. Przeprowadzone badania potwierdzają, że w polskiej administracji publicznej w latach 2010-2015 decyzje kadrowe nadal pozostały scentralizowane. Działania polegające na ich decentralizacji nie stanowią istotnego elementu praktyki administracji publicznej, gdyż średnia ocena rozpowszechnienia wynosi 3,49, przy odchyleniu standardowym równym 2,37. Wskazane zjawiska są wyraźnym potwierdzeniem tendencji centralistycznych nadal obecnych w administracji w Polsce.

Analizując przedstawione zjawiska i zmiany zachodzące w administracji publicznej, warto pamiętać o pewnych ograniczeniach badawczych nierozzerwalnie związanych z charakterem prowadzonych badań. Mimo iż próba badawcza była bardzo liczna, a grupę respondentów stanowiła elita administracji publicznej, której wiedza i doświadczenie stanowić powinny najlepsze dostępne źródło informacji, to nie ma jednak gwarancji, że zaprezentowane zjawiska występują we wszystkich organizacjach administracji publicznej. Biorąc pod uwagę ograniczenia metodyczne warto także pamiętać, że badania zostały przeprowadzone w oparciu o kwestionariusz ankietowy. W tym przypadku odpowiedzi stanowiły co prawda odzwierciedlenie poglądów i opinii respondentów, jednak ze względu na bardzo dużą liczebność próby nie była możliwa ich weryfikacja w oparciu o materiały źródłowe administracji publicznej. Prowadzenie badań ankietowych wiąże się także z pewną dozą subiektywizmu związaną zarówno ze rozumieniem stwierdzeń badawczych, jak i z udzielonymi odpowiedziami. Przedstawione nieuchronne ograniczenia badawcze nie przekreślają jednak sensu przeprowadzonych badań i zidentyfikowanych empirycznie praktyk administracji publicznej w Polsce w latach 2010-2015. Przedstawione wyniki otwierają nowe pola badawcze, obejmujące m.in. określenie na ile uniwersalne są zidentyfikowane prawidłowości, a na ile charakterystyczne dla poszczególnych szczebli administracji publicznej. Zarówno z teoretycznego, jak i z użytecznego punktu widzenia niezmiernie interesująca wydaje się zwłaszcza analiza porównawcza praktyk polskiej administracji publicznej na tle innych, wybranych krajów Unii Europejskiej.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na wyciągnięcie kilku istotnych wniosków. Analiza odpowiedzi respondentów pozwoliła na identyfikację głównych instrumentów nowego zarządzania publicznego stosowanych w polskiej administracji w latach 2010-2015. Okazuje się, że za kluczowe, najbardziej rozpowszechnione, instrumenty uznane zostały:

- 1) Kodeksy postępowania (etyki) – średnia 5,75,

- 2) Zarządzanie projektowe – średnia 5,33,
- 3) Systemy ocen pracowniczych – średnia 5,31,
- 4) Zarządzanie ryzykiem – średnia 5,30.

Warto zwrócić uwagę, że oprócz typowych instrumentów zarządzania w administracji publicznej dosyć powszechnie wykorzystywane jest także planowanie strategiczne i powiązane z nim elementy, takie jak bechmarking czy zarządzanie przez cele. Ogólnie rzecz ujmując należy stwierdzić, że w polskiej administracji publicznej w latach 2010-2015 następowały przeobrażenia zgodne z fundamentalnymi postulatami nowego zarządzania publicznego, czego wyrazem jest fakt, że coraz więcej rozwiązań wywodzących się z sektora prywatnego znajduje zastosowanie w polskiej administracji publicznej. Zdaje się to potwierdzać tezę, o postępującej konwergencji w zakresie instrumentów wykorzystywanych w administracji publicznej i w biznesie. Analizując najszerzej wykorzystywane instrumenty NPM warto zwrócić uwagę, że w większości przypadków ich zastosowanie stanowi nie tyle wyraz ambicji jednostek administracji, co wymuszonych, obligatoryjnych rozwiązań mających swoje źródła w różnych regulacjach prawnych m.in. wprowadzających mechanizm kontroli zarządczej [Ignacy, Kopyściański, 2014, 2015]. Z taką sytuacją mamy do czynienia choćby w przypadku kodeksów etyki, zarządzania ryzykiem czy systemu ocen pracowniczych. W związku z tym tylko niewielka część inicjatyw i działań stanowi przejaw własnej inicjatywy i troski o efektywność działań podejmowanych przez poszczególne jednostki administracji publicznej. Badania potwierdzają, że ze względu na wewnętrzne relacje i rutyny problematycznym aspektem w praktyce administracji wciąż pozostaje sfera motywowania. Twórczym działaniom nie sprzyja stosunkowo mało elastyczny system płac i skromny wachlarz innego rodzaju środków motywujących w administracji. Motywowanie jest ograniczone przez liczne przepisy formalne, które prowadzić mogą do sytuacji, w której istotniejsze staje się unikanie uchybień w bieżącej pracy niż osiągnięcie konkretnych wyników. Niekorzystnie wpływa to na uwalnianie potencjału pracowników i ogranicza ich inicjatywę. Sytuację dodatkowo komplikuje fakt, że według respondentów wynagradzanie za wyniki stanowiące element motywacyjnego systemu płac nie jest powszechnie wykorzystywanym instrumentem zarządzania w administracji publicznej w Polsce.

Reasumując przedstawione rozważania stwierdzić należy, że choć polska administracja publiczna w latach 2010-2015 ulega wyraźnym przeobrażeniom i w coraz większym stopniu korzysta z dorobku zarządzania w biznesie, to cechuje ją jednak spora inercja i duża zachowawczość, która wynika także z nadal silnych tendencji centralistycznych w kręgach elit rządowych. Warto także podkreślić, że dodatkową trudność w tym zakresie powodował brak jasnej i spójnej wizji nowoczesnej administracji publicznej, która byłaby konsekwentnie wdrażana w życie przez władze państwowe.

Bibliografia

- [1] **Aucoin P.:** *Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles Paradoxes and Pendulums*, Governance 3, 1990.
- [2] **Auriacombe C.:** *Reflections on the New Public Management*, Journal of Public administration, Vol. 134, No. 2, 2002.
- [3] **Babbie E.:** *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [4] **Box T.M.:** *Small firm strategy in turbulent times*. Academy of Strategic Management Journal, Vol. 10, Issue 1, Jan 2011.
- [5] **Bryan L.L.:** *Just-in-time strategy for a turbulent world*, McKinsey Quarterly, Special Edition, Issue 2, 2002.
- [6] **Dan S., Pollitt Ch.:** *NPM Can Work: An optimistic review of the impact of New Public Management reforms in central and eastern Europe*, Public Management Review, Vol. 17, 2015 (9).
- [7] **Drucker P.F.:** *Praktyka zarządzania*, Wyd. MT Biznes, 2005.
- [8] Hammerschmid G., Meyer R.E., *New Public Management in Austria*, Public Administration, Vol. 83, No. 3, 2005.
- [9] **Hausner J.:** *Zarządzanie publiczne*, WN Scholar, Warszawa 2008.
- [10] **Hood C.:** *A Public Management for All Seasons*, Public Administration 69, 1991.
- [11] **Hood C.:** *Public Administration and Public Policy: Intellectual Challenges for the 1990s.*, Australian Journal of Public Administration 48, 1989.
- [12] **Huges O.E.:** *Public Management and Administration. An Introduction*, The Macmillan Press Ltd., London 1994.
- [13] **Ignacy J., Kopyściański T.:** *Functioning of the second level management control in light of the declarations submitted by the Polish local self-government bodies*, Littera Scripta, 2014, 7 (1), ss. 39-49,
- [14] **Ignacy J., Kopyściański T.:** *The significance of management control in the concept of new public management – selected theoretical and practical aspects in Polish local government units*, The International Journal of Arts and Sciences, 8 (4), 2015, ss. 165-172,
- [15] **Kluvers R., Tippett J.:** *The Views of Councillors and Managers on Accountability in Local Government: An Empirical Study in Australia*, International Journal of Management, Vol. 28, No. 2, June 2011.
- [16] **Kotler P., Caslione J.A.:** *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, New Media, Warszawa 2010.
- [17] **Krupski R.:** *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- [18] **Kudłacz M.:** *Neoweberyzm jako nowy model zarządzania*, [w:] Ćwikliński M. (red.), *Sprawne państwo – systemowe zmiany w funkcjonowaniu polskiego samorządu terytorialnego*, MSAP, Kraków, 2015.
- [19] **Lubińska T. (red.):** *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność*, Difin, Warszawa 2009.
- [20] **Mongkol K.:** *The Critical Review of New Public Management Model and its Criticisms*, Research Journal of Business Management 5 (1), 2011.
- [21] **Naschold F., Otter C.:** *Public Sector Transformation. Rethinking Markets and Hierarchies in Government*, John Benjamin Publishing Company, Amsterdam, Philadelphia, 1996.
- [22] **Osborne D., Gaebler T.:** *Rzadzić inaczej*, Wydawnictwo – Media Rodzina, 2005.

- [23] **Stiglitz J.:** *Ekonomia sektora publicznego*, Warszawa, PWN, 2010.
- [24] **Zawicki M.:** *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa, 2011.
- [25] **Zook Ch., Allen J.:** *Profit from the Core – A return to growth in turbulent times*, Harvard Business School Press, 2010.