

ale całkiem inną cywilizacją”¹³⁰⁹. Obecnie instytucjonalno-ideologiczna przebudowa cywilizacji europejskiej zastępowana jest przebudową technologiczno-ideologiczną.

4.3. Formalizacja administracji

Charakter administracji formalnej

We wstępie do książki pt. „Sekretna władza. Anglosaskie elity rządzące od Rhodessa do Cliveden” Carrolla Quigley’a stwierdzono, że „podstawowym złem i przyczyną upadku Zachodu jest przekształcanie nieformalnych zasad działających w ramach społeczności, w biurokratyczne instytucje, które z natury nie służą ludziom, lecz działają jedynie dla własnej korzyści”¹³¹⁰. Formalizacja w odniesieniu do administracji oznacza kształtowanie się sformalizowanych i rozbudowanych struktur władzy wykonawczej w ramach i na bazie instytucji państwa. Cechują ją:

- 1) występowanie w imieniu i na rachunek państwa jako suwerennego uczestnika stosunków międzynarodowych,
- 2) charakter polityczny z racji realizowania polityki państwa w stosunkach wewnętrznych i zewnętrznych,
- 3) działanie na podstawie prawa i w granicach przewidzianych prawem usankcjonowanym lub ustanowionym przez państwo,
- 4) realizacja celów niezwiązanych z osiąganiem zysku, ale pełnieniem zadań na rzecz państwa i społeczeństwa,
- 5) jednolitość organizacyjna (strukturalna), zadaniowa (funkcjonalna) i proceduralna (instancyjna) na terytorium całego państwa,
- 6) powszechność polegająca na obejmowaniu zakresem swego działania wszystkich osób znajdujących się na terytorium państwa,
- 7) pozycja monopolistyczna jako wyłączność na stosowanie właściwych jej metod i realizację właściwych jej zadań,
- 8) charakter bezosobowy, co wyraża się w podejmowaniu decyzji przez organy, niezależnie od personalnej ich obsady,
- 9) władczość polegająca na posiadaniu pozycji nadrzędnej w stosunkach z obywatelami i organizacjami,

¹³⁰⁹ Tamże, s. 208.

¹³¹⁰ *Wstęp do wydania polskiego*, w: C. Quigley, *Sekretna władza...*, s. 12.

- 10) działanie oparte na zasadzie kierownictwa służbowego i podporządkowania personalnego,
- 11) funkcjonowanie oparte na pracy stałego, fachowego i zawodowego personelu urzędniczego,
- 12) ciągłość działania oraz stabilność niezależnie od zmian kadrowych w jej aparacie urzędniczym i systemie organów,
- 13) proaktywność jako działanie z własnej inicjatywy, ale na podstawie przyjmowanych planów, programów i projektów¹³¹¹.

Organy administracji publicznej działają według prawnie określonych kompetencji (uprawnień i obowiązków). Oznacza to, że nie mogą działać poza wyznaczonym obszarem uprawnień, wkraczać w obszar uprawnień innych organów czy działać w obszarze, w którym kompetencje nie są przewidziane¹³¹². Organy administracyjne mają obowiązek przestrzegać: 1) właściwości rzeczowej (rodzaj merytoryczny spraw), 2) właściwości miejscowej (obszar terytorialny działania), 3) właściwości instancyjnej (szczebel właściwy do załatwienia sprawy), 4) właściwości funkcjonalnej (przynależność do działu administracji).

Formalizacja administracji prowadzi do kształtowania się tzw. biurokracji. Funkcjonowanie biurokratycznej administracji określają reguły, zgodnie z którymi¹³¹³:

- 1) pracownicy są wolni i zorganizowani w strukturach urzędów i podporządkowani w hierarchii zawodowej,
- 2) urzędом przysługują sfery kompetencji w zakresie uzasadnionym poszczególnymi właściwościami,
- 3) obsadzanie urzędów dokonuje się zgodnie z przepisami prawa pracy, co oznacza swobodny dobór pracowników,
- 4) kandydatów selekcjonuje się na podstawie ich kwalifikacji, które potwierdzane są egzaminem lub świadectwem ukończenia szkolenia,
- 5) za pracę przysługuje ustalone przepisami wynagrodzenie, a po spełnieniu wskazanych warunków przysługuje prawo do emerytury,
- 6) wysokość wynagrodzenia urzędnika zależy przede wszystkim od stanowiska, jakie on zajmuje w hierarchii,
- 7) urząd jest dla pracownika zwykle wyłącznym, a przynajmniej podstawowym miejscem pracy,

¹³¹¹ J. Łętowski, *Prawo administracyjne: zagadnienia podstawowe*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990, s. 7–1; za J. Łukasiewicz, *Zarys nauki administracji...*, Warszawa 2004, s. 79–80.

¹³¹² Tamże, s. 15–16; za J. Łukasiewicz, *Zarys nauki administracji...*, s. 84.

¹³¹³ J. Supernat, *Management. Tezaurus kierownictwa*, Kolonia, Wrocław 2000, s. 524 i nast.

- 8) istnieje ustalona ścieżka kariery oraz system promocji oparty na odbytym stażu pracy lub związany z osiągnięciami,
- 9) pracownicy użytkują powierzane im zasoby organizacji i nie mogą stanowiska swojego zawłaszczyć,
- 10) sprawowanie urzędu wiąże się ze ścisłą i systematyczną kontrolą oraz wymagany jest stosowny poziom zdyscyplinowania.

Wciąż postępująca biurokratyzacja administracji polega na rozbudowie aparatu administracyjnego, poszerzaniu zakresu spraw administracyjnych, doskonaleniu metod działania, zwiększaniu kosztów funkcjonowania i zawężaniu swobód obywatelskich. Oznacza to, że administrowanie przestaje być synonimem służby, pomocy, wsparcia i udogodnień, a staje się synonimem ograniczeń, obciążeń, nakazów i utrudnień. Zamiast elastycznie dostosowywać się do społecznych potrzeb i oczekiwań, biurokracja sztywno podporządkowuje społeczeństwo swoim potrzebom i oczekiwaniom za pomocą reglamentacji, regulacji i redystrybucji oraz planów, programów i projektów. „To, co polityczna retoryka nazywa planowaniem, stanowi tłumienie przez rząd indywidualnych zamierzeń innych ludzi poprzez narzucanie im planu kolektywnego utworzonego przez trzecią stronę, wyposażoną przez rząd w określoną moc sprawczą, i zwolnioną z obowiązku ponoszenia kosztów wiążących się z narzucaniem tego zbiorowego planu innym podmiotom”¹³¹⁴.

Raz rozpoczęty proces formalizacji administracji trwa nieprzerwanie i prowadzi do kształtowania kolejnych, bardziej wyrafinowanych form biurokracji. Następującymi po sobie lub obok siebie formami rozbudowy struktur oraz komplikacji funkcjonowania administracji są: 1) biurokracja jako administracja sprawowana przez urzędników, 2) merytokracja jako wyspecjalizowana administracja ekspercka, 3) technokracja jako administracja wykonywana przez inżynierów, 4) infokracja jako administracja oparta na przetwarzaniu informacji, 5) informatokracja jako administracja zdominowana przez informatyków, 6) netokracja jako administracja należąca do sieciowych koordynatorów, 7) cybernetokracja jako administracja sprawowana przez układy sterujące. To, co jasno zauważył Quigley w połowie XX w., dziś w drugiej dekadzie wieku XXI jest oczywiste, podobnie jak jest oczywiste, że cywilizacja zachodnia upadła m.in. właśnie z powodu posuniętej do absurdu biurokratyzacji, interwencjonizmu i regulacjonizmu¹³¹⁵.

¹³¹⁴ T. Sowell, *Fakty i mity w ekonomii...*, s. 49.

¹³¹⁵ *Wstęp do wydania polskiego*, w: C. Quigley, *Sekretna władza...*, s. 12.

Administracja publiczna

Dominującym współcześnie rodzajem administracji jest administracja publiczna. Według H. Izdebskiego i M. Kuleszy przez administrację publiczną rozumie się „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”¹³¹⁶. Zadania administracji publicznej wykonywane są przez organy administracji państwowej jako rządowej – centralnej i terenowej oraz samorządowej jako terytorialnej¹³¹⁷. Do zadań administracji publicznej należy obsługa funkcjonowania państwa oraz służba na rzecz realizacji praw jego obywateli. W założeniach zadania są wykonywane w sposób zdecentralizowany, samodzielnie przez terytorialne wspólnoty samorządowe. Poza tym zadaniem tej administracji jest modernizowanie i reformowanie samej siebie celem stworzenia i wprowadzenia nowych narzędzi metod funkcjonowania¹³¹⁸.

Obecnie można zauważyć zmiany w obszarze aktywności administracji publicznej przechodzącej od jednolitego kierowania, a w tym regulowania, koordynowania, kontrolowania i nadzorowania, do wieloaspektowego zarządzania, a w tym zasobami, procesami, rozwojem, jakością, a nawet kryzysami i konfliktami. Zjawisko to daje się zauważyć na szczeblu lokalnym, państwowym, regionalnym i globalnym jako planowy element organizatorskiej funkcji administracji. Począwszy od najniższego szczebla administrowania publicznego, jakim jest gmina, wprowadzane są rozwiązania dotychczas właściwe działalności komercyjno-biznesowej drugiego sektora oraz dobroczynno-pomocowej trzeciego sektora, takie jak:

- 1) świadczenie usług na rzecz wspólnoty,
- 2) samodzielność decyzyjna w toku realizacji zadań,
- 3) finansowa odrębność, włącznie z możliwością zadłużania się,
- 4) sprecyzowana misja odzwierciedlająca panujące poglądy,
- 5) instrumenty zarządzania zwiększające skuteczność,
- 6) współdziałanie z otoczeniem, m.in. na zasadzie outsourcingu,
- 7) wykorzystywanie platform informacyjnych do kontaktu z otoczeniem,

¹³¹⁶ H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2004, s. 93.

¹³¹⁷ H. Izdebski, *Badania nad administracją...*, s. 13.

¹³¹⁸ Tamże, s. 10.

- 8) wyzwalanie konkurencji m.in. w zakresie pozyskiwania środków,
- 9) planowanie strategiczne rozwoju obszarowego,
- 10) budowanie wizerunku na zasadach marketingu gospodarczego,
- 11) normy jakości, np. standardy ISO¹³¹⁹.

Elektronizacja w sektorze publicznym wpływa na upowszechnienie się podejścia usługowego i prokonsumenckiego, ale z drugiej strony wymusza komercjalizację i prywatyzację państwa. Wyraża się to w przechodzeniu od rządzenia (*e-government*) do zarządzania (*e-governance*). Urynkowienie usług administracji publicznej polega na przechodzeniu od manifestowania władzy wobec petentów do świadczenia usług na rzecz klientów.

Wyróżnić można, między innymi, następujące funkcje administracji publicznej:

- 1) usługowo-świadczącą, polegającą na dostarczeniu usług publicznych bezpośrednio albo za pośrednictwem instytucji sektora publicznego,
- 2) porządkowo-policyjną, polegającą na ochronie porządku publicznego i bezpieczeństwa zbiorowego,
- 3) regulująco-reglamentacyjną, polegającą na regulacji aktywności za pomocą szczegółowych przepisów prawa, w tym zezwoleń i koncesji,
- 4) gospodarczo-rynkową, polegającą na podejmowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej w sferze gospodarki narodowej i komunalnej,
- 5) aktywizująco-organizatorską, polegającą na tworzeniu, zadaniowaniu, wyposażaniu i nadzorowaniu jednostek organizacyjnych,
- 6) finansowo-budżetową, polegającą na podejmowaniu działań w celu pozyskiwania środków finansowych, w tym z funduszy unijnych,
- 7) innowacyjno-wdrożeniową, polegającą na inspirowaniu, wspieraniu lub prowadzeniu badań nad nowymi rozwiązaniami technologicznymi,
- 8) wykonawczo-zarządzającą, polegającą na stosowaniu przepisów obowiązującego prawa do wydawania indywidualnych decyzji,
- 9) informacyjno-komunikacyjną, polegającą na udrażnianiu i usprawnianiu wymiany informacji w społeczeństwie i państwie,
- 10) ewidencyjno-rejestrową, polegającą na tworzeniu i obsłudze zinformalizowanych baz danych w różnych obszarach,

¹³¹⁹ Tamże, s. 18.

- 11) kontrolno-nadzorczą, polegającą na kontrolowaniu przestrzegania prawa przez obywateli oraz ich organizacje społeczne i gospodarcze,
- 12) diagnostyczno-prognostyczną, polegającą na monitorowaniu zjawisk i procesów oraz przewidywaniu kierunków i tempa ich zmian,
- 13) planistyczno-programistyczną, polegającą na opracowywaniu krótko-, średnio- i długoterminowych harmonogramów posunięć decyzyjnych.

Nowe zarządzanie publiczne

Oficjalnie twierdzi się, że konieczność ograniczania wydatków publicznych przy jednoczesnym podnoszeniu jakości usług publicznych wymusza poszukiwanie alternatywnych sposobów organizowania administracji publicznej i nowych mechanizmów jej działania. Nowe zarządzanie publiczne powstało, jak pisał S. Mazur, w wyniku krytyki tradycyjnego modelu biurokracji i czerpania wiedzy, pomysłów oraz doświadczeń z teorii ekonomicznych i zarządzania w sektorze prywatnym¹³²⁰. W ten sposób rozpoczęło się zastępowanie tradycyjnej administracji przez modele zorientowane na osiąganie rezultatów (zarządzanie przez cele). Jednocześnie zmieniono pewne elementy organizacji wprowadzając elastyczną politykę kadrową, precyzyjne określenie celów i zadań instytucji publicznych oraz mierniki służące ocenie realizacji zadań. W świetle założeń nowe zarządzanie publiczne powinno cechować się:

- 1) decentralizacją w odniesieniu do struktur władzy publicznej,
- 2) deregulacją w odniesieniu do ograniczeń działalności,
- 3) demonopolizacją w odniesieniu do usług publicznych,
- 4) wycofywaniem się z bezpośredniego świadczenia usług,
- 5) stosowaniem alternatywnych mechanizmów świadczenia,
- 6) przekazywaniem kontroli w ręce organizacji społecznych.

Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku zaczęto zwracać uwagę w administracji publicznej na potrzebę zwiększania efektywności pracy i zmniejszania nakładów¹³²¹. W związku

¹³²⁰ Ekonomiczne teorie wykorzystywane w NPM to przede wszystkim teoria wyboru publicznego i kosztów transakcyjnych.

¹³²¹ Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Bank Światowy oraz OECD wspieraty i wspierają podobne inicjatywy.

z nową orientacją w administracji pojawił się termin „nowe zarządzanie publiczne” (*new public management*), oznaczający próby zbliżenia administracji publicznej do gospodarki rynkowej w celu zapewnienia jej sprawności w kategoriach należytego wykorzystania środków publicznych dla osiągania zaprogramowanych celów¹³²². O nowym zarządzaniu publicznym pisał Christopher Hood uwzględniając jego główne elementy:

- 1) profesjonalne zarządzanie ze wzmocnieniem uprawnień zarządczych,
- 2) precyzowanie standardów i wskaźników pomiaru efektywności,
- 3) kontrolę wyników, pozwalającą na określanie alokacji środków,
- 4) podział instytucji w celu osiągnięcia niezależności,
- 5) promowanie konkurencyjności za pomocą umów,
- 6) wykorzystanie koncepcji i instrumentów sektora prywatnego,
- 7) racjonalizację wydatków przez dochowanie dyscypliny budżetowej¹³²³.

Z kolei J. Supernat zaliczył do założeń nowego zarządzania publicznego: orientację na wyniki, mechanizmy rynkowe, efekt dla interesariuszy, koncentrację na kierowaniu, deregulację wymagań, inicjatywę pracowników, ekonomizację kosztów i rozszerzenie ról kierowniczych¹³²⁴. Deklaratywnie chodziłoby o promowanie w administracji elastyczności, innowacyjności, przedsiębiorczości i apolityczności. Urzędników postrzega się jako menedżerów publicznych, którzy wcześniej odpowiedzialni za wykonywanie przepisów prawa, poleceń i instrukcji, zaczęli być oceniani przez osiągane rezultaty. Tradycyjny model administracji pozwala na działania reaktywne oraz uniemożliwia antycypowanie problemów i ich rozwiązywanie w stadiach początkowych, natomiast nowa administracja ma być proaktywna zgodnie z regułami organizacji i zarządzania¹³²⁵.

¹³²² A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, w: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005, s. 12.

¹³²³ C. Hood, *A Public Management for All Seasons?*, "Public Administration" (1991)69, s. 4–5; A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego...*, s. 27–28.

¹³²⁴ J. Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, w: *Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku” (2003), nr 2, s. 28–46.

¹³²⁵ Szerzej Z. Władek, *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej. Zarys wykładu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.

Współzarządzanie publiczne

Współzarządzanie publiczne, określane też mianem zarządzania uczestniczącego, polega na integrowaniu działań sektorów publicznego, prywatnego oraz społecznego¹³²⁶. W tym celu postuluje się zatrudnianie w administracji osób posiadających doświadczenie w gospodarce i wolontariacie oraz eliminowanie albo modyfikację struktur biurokratycznych ograniczających finansową efektywność i społeczną użyteczność działania.

Propozycję rozumienia pojęcia „współzarządzanie” jako modelu zarządzania administracją publiczną sformułował Bob Jessop¹³²⁷, używając określenia *governance*, w odróżnieniu od tradycyjnego rządzenia – *government*. Miałoby ono zapewnić nowoczesną koordynację działań zbiorowych na wszystkich poziomach: lokalnym, metropolitalnym, narodowym, regionalnym, a nawet globalnym¹³²⁸. Uzasadnieniem dla współzarządzania jest zwiększona złożoność spraw i szerszy zakres zadań administracji publicznej w relacji z rynkiem. Siłą współzarządzania bierze się z relacji związanych ze sterowaniem, sieciami koordynacji, uczestnictwem interesariuszy, partnerstwem, aliansami strategicznymi, gospodarką sieciową, społeczeństwem sieciowym oraz społeczeństwem obywatelskim¹³²⁹. Współzarządzanie przez koordynację miałoby przebiegać w systematycznym dialogu i negocjowaniu w ramach określonych układów i sieci. Współzarządzanie można określić jako:

- 1) odniesienie do społeczeństwa obywatelskiego, rozumianego jako sieć organizacji społecznych,

¹³²⁶ S. Mazur (red.), *Współzarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2015.

¹³²⁷ B. Jessop, *Promowanie „dobrego rządzenia” i ukrywanie jego słabości. Refleksja nad politycznymi paradygmatami i politycznymi narracjami w sferze rządzenia*, „Zarządzanie Publiczne” 2007 (2), nr 2, s. 5. Wyjaśnienie terminu „współzarządzanie” brzmi następująco: „Zarówno w tytule artykułu, jak i konsekwentnie w całym tekście autor postuluje się pojęciem *governance*, które nie ma bezpośredniego polskiego odpowiednika i do tej pory nie wykształciła się powszechnie przyjęta w polskiej literaturze konwencja translacyjna i terminologiczna związana z użyciem tego pojęcia”.

¹³²⁸ B. Jessop, *Promowanie „dobrego rządzenia”*..., s. 6. Ze współzarządzaniem łączy się pojęcie wielopoziomowego współzarządzania jako nowej formy sprawowania władzy publicznej obejmującej jednostki samorządowe wszystkich poziomów podziału terytorialnego oraz mobilizującej partnerstwo, promującej negocjacje i powiązania horyzontalne. Działania te wzmacniają możliwości przezwycięzania trudności w warunkach rosnących oczekiwań i różnic społecznych.

¹³²⁹ Tamże, s. 7.

- 2) zarządzanie złożonymi społecznościami poprzez koordynowanie działań podmiotów należących do różnych sektorów,
- 3) tworzenie nowych ram rozwoju przez odchodzenie od demokracji przedstawicielskiej i przechodzenie do demokracji uczestniczącej,
- 4) skupianie się na kwestiach zaangażowania obywateli jako interesariuszy, zamiast obywateli jako konsumentów,
- 5) budowanie demokracji uczestniczącej, partnerskiej, interaktywnej, charakteryzującej się dialogiem społecznym,
- 6) powierzanie zadań publicznych, gdzie to jest tylko możliwe, podmiotom należącym do sfery społeczeństwa obywatelskiego.

W nowym publicznym zarządzaniu zadania publiczne są delegowane w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego do wykonania przez przedsiębiorstwa prywatne, podważając monopolistyczną pozycję jednostek budżetowych, które otrzymywały budżet ogólny na wszystkie swoje wydatki, a nie na konkretne zadania.

Wzorowanie administracji na biznesie

Nowe zarządzanie publiczne jest modelem urynkowania administracji, której podmioty (podmioty administrujące) są traktowane jako niezależne i równorzędne w toku realizacji zadań publicznych. Odnosi się to zwłaszcza do jednostek samorządu terytorialnego, które prowadzą działalność na własny rachunek, a obowiązujące w nich reguły sprzyjają intensyfikacji i rozszerzaniu zakresu świadczonych usług. Odbywa się to przy zastosowaniu zasad i technik zarządzania wypracowanych w sektorze przedsiębiorstw prywatnych. Uwaga koncentrowana jest nie tyle na procedurach formalnych, co na finansowych efektach. To zaś wiąże się z:

- 1) wypracowaniem standardów świadczenia usług publicznych,
- 2) ograniczaniem sektora państwowego w gospodarce,
- 3) prywatyzacją zadań publicznych,
- 4) deregulacją w odniesieniu do przepisów powszechnego prawa,
- 5) ograniczaniem pozycji państwowych monopolii,
- 6) ukierunkowaniem na zadowolenie interesariuszy,
- 7) ekonomiczną kalkulacją kosztów działalności,
- 8) uwzględnianiem kosztów ponoszonych przez społeczeństwo
- 9) delegowaniem zadań do wyspecjalizowanych agencji,
- 10) wprowadzaniem nowych metod kontroli wydatków,
- 11) zwiększaniem odpowiedzialności personalnej pracowników,
- 12) uelastycznieniem warunków pracy i płacy.

Mimo to nowe zarządzanie publiczne można poddać krytyce ze względu na to, że:

- 1) jest nastawione negatywnie, a nawet wrogo wobec państwa jako politycznej organizacji społeczeństwa,
- 2) prywatyzacja usług publicznych nie zawsze prowadzi do poprawy jakości usług, a niekiedy nawet do wzrostu ich kosztów,
- 3) dobro obywateli okazuje się mniej ważne niż wskaźniki ekonomiczne i maksymalizacja zysków,
- 4) nie można przenosić wzorów z sektora prywatnego do publicznego, gdyż państwo z definicji posiada pozycję monopolistyczną,
- 5) administracja działa na rzecz interesu publicznego, który może być sprzeczny z interesem gospodarczym poszczególnych podmiotów,
- 6) dynamika funkcjonowania administracji jest wolniejsza niż biznesu i musi brać pod uwagę wiele czynników społecznych,
- 7) w administracji podejmuje się często decyzje długofalowe, zaś komercja kieruje się zwykle doraźnym interesem,
- 8) administracja nie jest w stanie przewidywać wzrostu gospodarczego i obliczać stopy zwrotu z inwestycji,
- 9) w administracji obowiązuje zasada legalizmu jako działania na podstawie przepisów obowiązującego prawa,
- 10) rzeczywistym celem prywatnego świadczenia usług publicznych nie jest interes społeczny, ale partykularna korzyść,
- 11) zachodzi obawa chaosu kompetencyjnego w dotąd stabilnych strukturach administracyjnych,
- 12) brak dowodów na rzeczywiste oszczędności, zaś nadmierna rozbudowa agencji rządowych daje rezultaty odwrotne od zamierzonych.

Pomimo wielorakich zastrzeżeń nowe publiczne zarządzanie propaguje menedżeryzm, rynkowość, przedsiębiorcze rządy albo zarządzanie biznesowe. Instrumenty zarządzania stosowane w sektorze prywatnym są stosowane w sektorze publicznym, co powoduje przekształcanie tradycyjnej biurokracji w administrację zorientowaną na rezultaty, na osiąganie celów – zarówno przez jednostki organizacyjne, jak i przez poszczególnych pracowników. Wskazuje się także na konkurencyjność usług publicznych świadczonych na rzecz obywateli, postrzeganych jako klientów administracji publicznej¹³³⁰.

¹³³⁰ Por. R. Bruski, J. Joachimowski, T. Kuczur (red.), *Współczesna administracja publiczna w Polsce. Wybrane zagadnienia prawne, polityczne i ekonomiczne*, Mado, Toruń 2010.