

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 79-96

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 79-96



Institut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Potrzeby społeczne we współczesnym zarządzaniu

Social needs in contemporary management

Adam Tomaszewski

Akademia Sztuki Wojennej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

Streszczenie: Współczesny świat charakteryzuje się olbrzymią liczbą różnorodnych organizacji tworzonych przez ludzi w celu zaspokojenia ich zbiorowych i indywidualnych potrzeb. W obecnych uwarunkowaniach coraz częściej preferowany jest sieciowy model zaspokajania potrzeb publicznych, w którym istotną rolę odgrywają zarówno organizacje publiczne, jak i biznesowe. Takie rozwiązanie posiada zwykle zalety i wady. Powinno być poprzedzone szczegółowymi analizami i musi uwzględniać uwarunkowania ekonomiczne i społeczne w kraju. W praktyce należy bowiem wyraźnie określić, do jakiego systemu zaspokojenia potrzeb społecznych zmierzamy i co w naszych uwarunkowaniach przemawia za takim systemem. Ponadto trzeba sprecyzować sposób zarządzania tym procesem.

Słowa kluczowe: potrzeby, organizacje (publiczne, biznesowe i społeczne), nowy model zarządzania publicznego.

Abstract: The modern world is characterized by an enormous number of diverse organizations created by people to satisfy their collective and individual needs. Under present conditions, the network model of satisfying public needs is increasingly preferred, in which both public and business organizations play an important role. This solution usually has advantages and disadvantages. It should be preceded by detailed analyzes and must take into account economic and social conditions in the country. In practice, it should be clearly defined to which system we meet the social needs and what in our conditions speaks for such a system. In addition, the management of this process should be clearly defined.

Keywords: needs, organizations (public, business and social), a new model of public management.

Wstęp

Współczesny świat charakteryzuje się olbrzymią liczbą różnorodnych organizacji tworzonych przez ludzi w celu zaspokojenia ich zbiorowych i indywidualnych potrzeb. Choć dominującą rolę w tym zbiorze odgrywają organizacje biznesowe, ukierunkowane głównie na zaspokajanie potrzeb indywidualnych, to szczególne znaczenie dla ludzkości posiadają organizacje publiczne. Stanowią one bowiem

kościę struktury organizacyjnej państw, zapewniają warunki funkcjonowania społeczeństw oraz zmagają się do zaspokojenia ich zbiorowych potrzeb. Działalność tych organizacji finansowana jest głównie ze środków publicznych i warunkuje ona poziom życia i rozwój społeczeństw. Jednakże coraz częściej wydzielane na ten cel publiczne środki finansowe pozostają także w zainteresowaniu organizacji biznesowych. Dostęp tych organizacji do publicznych środków zależy w dużym stopniu od rodzaju oferowanych usług oraz od polityki społecznej i modelu zaspokajania zbiorowych potrzeb społecznych przyjętego przez władze państwowe. W obecnych uwarunkowaniach coraz częściej preferowany jest sieciowy model zaspokajania potrzeb publicznych, w którym istotną rolę odgrywają zarówno organizacje publiczne, jak i biznesowe. Takie rozwiązanie posiada zwykle zalety i wady. Powinno być poprzedzone szczegółowymi analizami i musi uwzględniać uwarunkowania ekonomiczne i społeczne w kraju. W praktyce należy bowiem jasno zaznaczyć, do jakiego systemu zaspokojenia potrzeb społecznych zmierzamy i co w naszych uwarunkowaniach przemawia za takim systemem. Ponadto należy wyraźnie określić sposób zarządzania tym procesem.

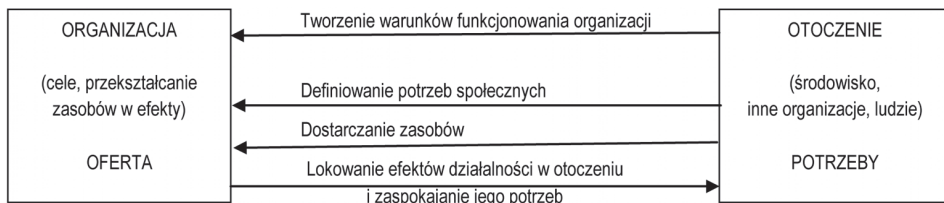
1. Organizacje jako podmioty zaspokajania potrzeb społecznych

Potrzeby ludzi warunkują ich życie i są najważniejszym czynnikiem aktywizującym wszelkie działania indywidualne i zespołowe. Kształtują one sposób życia ludzi i relacje między nimi. Stanowią również podstawę do budowania systemów wartości dla człowieka i określonych zbiorowości. Często potrzeby te definiuje się jako pożądaną rzecz, czym nie dysponujemy, a co jest niezbędne do zapewnienia lub polepszenia warunków egzystencji i rozwoju. W takim znaczeniu potrzeba to uświadomiony brak czegoś materialnego lub brak określonych warunków, relacji, które uznajemy za pożądane. Dzieli się je zwykle na potrzeby biologiczne i psychiczne oraz indywidualne i zbiorowe (Lisowski, 2006, s. 11). Potrzeby biologiczne są potrzebami pierwotnymi, ponieważ ich zaspokojenie decyduje o egzystencji człowieka lub określonej zbiorowości. Dla przykładu, potrzeba bezpieczeństwa dotyczy zarówno pojedynczego człowieka, jak i państwa i warunkuje ich rozwój, czyli możliwość zaspokajania innych potrzeb wyższego rzędu. Z kolei potrzeby psychiczne związane są głównie z rozwojem człowieka i mogą mieć charakter indywidualny bądź społeczny.

Potrzeby społeczne mają charakter dynamiczny i podlegają ciągłym zmianom. Człowiek i określone zbiorowości ludzi po zaspokojeniu aktualnych potrzeb zwykle stawiają sobie nowe cele i poszukują efektywnych sposobów ich osiągnięcia. Jest to podstawowy czynnik rozwoju cywilizacyjnego ludzkości. Obserwując współczesny świat, łatwo zauważyć, że jest on zdominowany przez różnorodne organizacje, tworzone i przekształcane przez ludzi w celu zaspokajania ich różnorodnych potrzeb. Ludzie tworzą organizacje, określają ich cele, ale także są ich szczególnym, kreatywnym elementem składowym. Mogą kierować ich działalnością, doskonalić je lub realizować w nich wyznaczone zadania. Możemy zatem uznać, że to współczesne

organizacje, tworzone i kierowane przez ludzi, zapewniają warunki ich egzystencji i rozwoju oraz możliwość zaspokojenia ich podstawowych potrzeb indywidualnych i zbiorowych. W ślad za tym możemy również przyjąć, że ogólnym i podstawowym celem funkcjonowania każdej organizacji, ale także celem zarządzania tymi organizacjami jest zaspokojenie tych potrzeb ludzi.

Wszystkie organizacje funkcjonują w określonym otoczeniu (środowisku), które posiada różne potrzeby, formułuje pod ich adresem określone wymagania, a jednocześnie tworzy warunki ich funkcjonowania. Otoczenie jest również źródłem zasobów dla tych organizacji. Z kolei każda organizacja, oceniając potrzeby społeczne i warunki, formułuje określone cele i kieruje stosowną ofertą do otoczenia. W praktyce istnieją silne powiązania między organizacjami a ich otoczeniem, które tworzą przede wszystkim relacje z innymi organizacjami (Tomaszewski, 2013, s. 81). W ogólnym zarysie powiązania te obrazuje rys. 1.



Rys. 1. Współzależność organizacji z jej otoczeniem
Źródło: opracowanie własne

Otoczenie nie akceptuje żadnej organizacji, która nie jest użyteczna dla niego i nie daje efektów zgodnych z jego potrzebami. Organizacje takie nie wzbudzają zainteresowania otoczenia i nie mają racji istnienia. W tej sytuacji podstawowym warunkiem istnienia i rozwoju każdej organizacji oraz miernikiem jej ważności jest poziom użyteczności jej działalności dla otoczenia. Z tych powodów cele każdej organizacji powinny być przede wszystkim zgodne z potrzebami społecznymi i muszą zmierzać do ich racjonalnego zaspokojenia przy efektywnym wykorzystaniu dostępnych zasobów. W teorii zarządzania nazywamy to potrzebą utrzymania równowagi pomiędzy organizacją i jej środowiskiem, także w warunkach dynamicznych zmian tego środowiska i jego potrzeb. W tej sytuacji każda współczesna organizacja musi posiadać zdolność do elastycznego działania i umiejętność przywrócenia utraconej równowagi z otoczeniem. Dostosowanie organizacji do potrzeb otoczenia nie może być aktem jednorazowym, lecz procesem, który powinien być oparty na ciągłym monitoringu zmian warunków i jego potrzeb.

Potrzeby otoczenia (społeczne) to przede wszystkim potrzeby indywidualne ludzi i potrzeby zbiorowe określonych społeczności, państw i całej ludzkości. Dotyczą one wielu sfer życia, mogą występować na różnych poziomach hierarchii potrzeb i pozostają w kompetencjach różnych organizacji. Potrzeby społeczne nie są wartościami stałymi. Zmieniają się one wraz z rozwojem społeczeństw i zmianami

uwarunkowań. Niezaspokojone potrzeby indywidualne ludzi w warunkach wolnego rynku wyzwalają zwykle przedsiębiorczość w sektorze biznesowym i spotykają się z określonymi ofertami. Natomiast zmiany potrzeb zbiorowych w określonej sferze życia społecznego lub ich niepełne zaspokojenie powinny powodować potrzebę stosownej reakcji organów władzy. Może ona polegać na utworzeniu lub rozwoju odpowiednich organizacji publicznych lub wydzieleniu na ten cel środków publicznych i zaangażowaniu podmiotów biznesowych. Brak takiej reakcji może wywołać niezadowolenie społeczne, ale także inicjatywę organizacji biznesowych, które będą wówczas traktowały niezaspokojone potrzeby zbiorowe na zasadzie potrzeb indywidualnych (świadczenie usług płatnych przez odbiorcę). Przykład takich niezaspokojonych potrzeb społecznych mamy obecnie w publicznej służbie zdrowia, są one za dodatkową opłatą chętnie zaspokajane przez prywatne podmioty.

Traktując organizacje jako podmioty zaspokajania potrzeb społecznych, trzeba zauważyć ich wielość i różnorodność we współczesnym świecie. Posiadają one różne misje, cele i struktury, realizują różne zadania i korzystają z odmiennych sposobów finansowania. Działają w różnych sferach życia społecznego i zaspokajają potrzeby zbiorowe lub indywidualne ludzi. Prowadząc działalność na potrzeby społeczne, każda z nich ponosi określone koszty, które mają bezpośredni wpływ na cenę oferowanych przez te organizacje produktów lub usług. W literaturze można spotkać wiele różnych klasyfikacji współczesnych organizacji, jednak najczęściej wyróżnia się grupy organizacji biznesowych, publicznych i społecznych (obywatelskich) – tabela 1.

Tabela 1. Rodzaje organizacji według podejmowanych działań

Wyszczególnienie	Interes prywatny	Interes wspólny (zbiorowy)	
		publiczny	społeczny
Obligatoryjność	–	Organizacje publiczne	–
Dobrowolność	Organizacje biznesowe	–	Organizacje obywatelskie

Źródło: B. Kozuch, Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych, Kraków 2007, s. 45

We współczesnym świecie dominującą rolę odgrywiają niewątpliwie organizacje biznesowe, nazywane również rynkowymi lub komercyjnymi. Funkcjonują one głównie w sferze gospodarczej, choć nie tylko, i stanowią w rzeczywistości podstawę rozwoju ekonomicznego. Charakteryzują się przede wszystkim dużą autonomią w swoim działaniu i stymulują rozwój technologiczny i gospodarczy. Skupiają swój wysiłek głównie na zaspokajaniu potrzeb indywidualnych ludzi, konkurując w tym zakresie z innymi podobnymi organizacjami. Samodzielnie

określają swoje cele i zadania, ale są również całkowicie zależne od rynku będącego dla nich zwykle jedynym źródłem zysku. To powoduje, że w praktyce dla większości tych organizacji najważniejszym celem jest utrzymanie mocnej pozycji na rynku i pomnażanie zysków. Z tych powodów duże organizacje biznesowe często funkcjonują w wymiarze ponadpaństwowym, według własnych reguł, i w wielu przypadkach są słabo powiązane ze środowiskiem społecznym. Ich nadrzędnym celem jest pomnażanie zysków przy najniższych kosztach wytwarzania, o czym świadczy nagminne przenoszenie produkcji do krajów rozwijających się i posiadających tanią siłę roboczą. Zwykle drugorzędne są dla nich szeroko rozumiane cele społeczne, jeżeli nie dostrzegają w nich atrakcyjnych zysków.

Trzeba jednak zauważyć, że na przełomie wieków, głównie w wyniku nasilającej się globalizacji, coraz częściej podnosi się problem społecznej odpowiedzialności biznesu. Koncepcja ta promuje nową rolę podmiotów gospodarczych w społeczeństwie polegającą na ich swoistym partnerstwie ze środowiskiem. Zaleca, by społeczną odpowiedzialność wpisywały one w swoje strategie. Zakłada również, że we współczesnych uwarunkowaniach nie wystarcza już tradycyjna troska o jakość produktów i usług. Dziś odpowiedzialny biznes musi się także troszczyć o środowisko naturalne i interesy społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa. Jest on bowiem jego aktywnym elementem i posiada duże możliwości w tym zakresie. Zatem można przyjąć, że omawiana koncepcja nakłania kierownictwo podmiotów gospodarczych do podejmowania takich decyzji i działań, które zapewnią nie tylko zyski i rozwój tych podmiotów, lecz także rozwój środowiska, w którym one funkcjonują (Rybak, 2001, s. 28). W koncepcji tej promowane są również długookresowe, stałe i obopólnie korzystne relacje ze społeczeństwem, klientami, pracownikami, dostawcami, partnerami i innymi podmiotami w otoczeniu. Społeczną odpowiedzialność traktuje się w niej jako długotrwały proces, w którym podmioty gospodarcze realizują swoje cele oraz zarządzają swoimi relacjami z innymi podmiotami w otoczeniu w taki sposób, by zapewnić równowagę w układzie i rozwój firmy, pracowników i środowiska. Uznaje się, że zarządzanie społecznie odpowiedzialne powinno zapewnić przede wszystkim godziwe zyski i rozwój przedsiębiorstw, ale jednocześnie:

- uchronić środowisko przed działaniami szkodliwymi;
- zapewnić korzystne formy zatrudnienia i godziwe zarobki pracownikom;
- zapewnić korzystne (partnerskie) warunki współpracy z innymi podmiotami w otoczeniu;
- dbać o pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu i kreatywnie uczestniczyć w jego rozwoju.

Według tej koncepcji każde przedsiębiorstwo powinno znać potrzeby społeczne środowiska i w miarę możliwości uwzględniać je w swojej działalności. Mimo że głównym celem każdego przedsiębiorstwa jest zysk, to trzeba pamiętać, że nie działają one w oderwaniu od społeczeństwa, a źródłem ich zysku jest zaspokojenie określonych potrzeb ludzkich. Zatem wielkość tego zysku powinna być proporcjonalna

do użyteczności społecznej firmy. Ponadto każdy podmiot gospodarczy jest w rzeczywistości integralnym elementem systemu społecznego i powinien obok własnych celów znać i realizować także cele tego systemu.

Na odmiennych zasadach działają organizacje publiczne, które w rzeczywistości odgrywają we współczesnym dynamicznym świecie rolę szczególną. W tej grupie organizacji istnieje dość duża różnorodność i część z nich w zasadzie pozostaje w obszarze zainteresowania nauk o administracji. Dotyczy to organów państwowych i terytorialnych, spełniających właściwie rolę sterującą w odniesieniu do wszystkich innych organizacji, a w szczególności do pozostałych organizacji publicznych.

Trzeba podkreślić, że wysoko zorganizowane społeczeństwa, jakimi niewątpliwie są współczesne państwa, potrzebują nie tylko sprawnego zaspokajania potrzeb indywidualnych ludzi, ale także narzędzi pomocnych do utrzymania i doskonalenia swoich struktur, zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego, zagwarantowania trwałego rozwoju oraz zaspokojenia całego spektrum innych zbiorowych potrzeb społecznych. Można tu mówić o zbiorowej potrzebie egzystencji w bezpiecznym i sprawnie funkcjonującym państwie. Powyższe potrzeby spełniają głównie organizacje publiczne, które są powoływane w interesie publicznym przez władze państwowe lub terytorialne. Stanowią one swoisty kościół każdego zorganizowanego państwa oraz społeczności lokalnej. Pojawiają się coraz częściej również w wymiarze międzynarodowym. Zwłaszcza w warunkach globalizacji mają rozwiązywać problemy ponadpaństwowe, integrować działalność w sferze gospodarczej i społecznej oraz zapewnić rozwój i bezpieczeństwo w skali globalnej.

Podstawowym celem działania wszystkich organizacji publicznych jest tworzenie dobra publicznego i poprzez świadczenie różnych usług zaspokojenie zbiorowych potrzeb społecznych. Przykładem takiego dobra może być nauka dzieci w szkole publicznej, bezpieczeństwo zapewniane obywatelom przez służby i siły zbrojne, opieka lekarska świadczona przez publiczne ośrodki służby zdrowia i inne. Każda organizacja publiczna, w zależności od swojego przeznaczenia, realizuje inne cele i zadania oraz zapewnia inny rodzaj dobra publicznego dla całego społeczeństwa lub określonej społeczności. Przyjmuje się, że organizacje te świadczą trzy rodzaje usług publicznych. Są one następujące:

- usługi publiczne o charakterze społecznym (np. edukacja),
- usługi administracyjne,
- usługi publiczne o charakterze technicznym (np. wodociągi).

W praktyce trudno byłoby wyobrazić sobie współczesny świat bez organizacji publicznych. Byłby to zapewne świat niezorganizowany i nieuporządkowany, w którym każdy człowiek mógłby liczyć wyłącznie na siebie. Zatem można stwierdzić, że organizacje te mają szczególny wpływ na poziom zorganizowania i jakość życia całych społeczeństw. Tworzą one struktury państw i są odpowiedzialne za:

- stanowienie prawa oraz ustalanie i egzekwowanie reguł funkcjonowania państw (społeczności lokalnych);

- ustalenie rodzajów i wielkości potrzeb społecznych oraz określenie sposobu ich zaspokojenia;
- zapewnienie bezpieczeństwa indywidualnego i zbiorowego ludzi;
- edukację i krzewienie kultury w społeczeństwie;
- kształtowanie warunków egzystencji innych podmiotów.

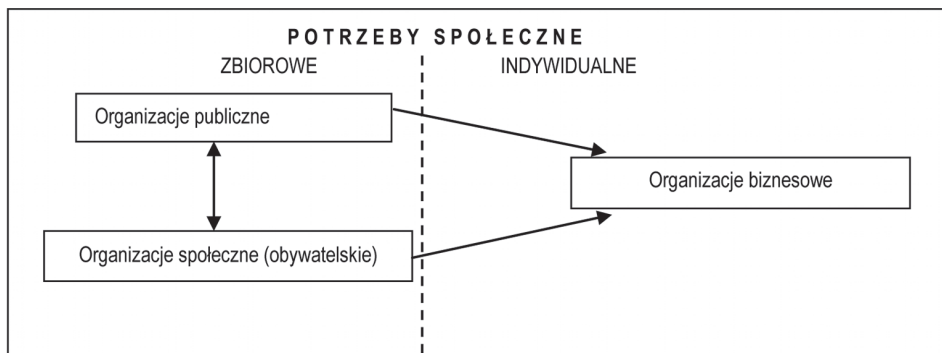
W tym celu organizacje publiczne pozostają w ścisłych relacjach z pozostałymi rodzajami organizacji biznesowych i społecznych, a ich działalność jest finansowana ze środków publicznych i nadzorowana przez organy, które je powołały.

Należy również podkreślić, że organizacje publiczne warunkują trwałość struktur społecznych (międzynarodowych, państwowych, terytorialnych). Zapewniają także określony porządek społeczny oraz warunki funkcjonowania państw i jednostek terytorialnych, w tym warunki sprawowania władzy. Ukierunkowują rozwój społeczny, ekonomiczny i kulturalny społeczeństw, zapewniają wewnętrzną równowagę państw oraz tworzą warunki funkcjonowania i stymulują rozwój organizacji biznesowych. Tym samym można uznać, że organizacje publiczne są swoistym regulatorem we współczesnym świecie i porządkują jego egzystencję i rozwój. Sprawność funkcjonowania i otwartość tych organizacji na potrzeby społeczne oraz sposób ich zaspokajania świadczy o stopniu zorganizowania i sprawności funkcjonowania państwa (Tomaszewski, 2014, s. 56).

Podobne cele posiadają organizacje społeczne, nazywane również w literaturze organizacjami obywatelskimi, pozarządowymi lub non profit. One także są nastawione na dobro wspólne i zmierzają do zaspokojenia wyraźnie zdefiniowanych potrzeb określonych grup społecznych. Zwykle są to potrzeby, które z różnych powodów nie są zaspokojone przez organizacje publiczne. Organizacje społeczne są tworzone z inicjatywy obywateli i funkcjonują zgodnie z obowiązującym prawem. Ich działalność często uzupełnia wysiłki organizacji publicznych i może być częściowo finansowana ze środków publicznych. Można uznać, że cele organizacji publicznych i społecznych w praktyce są często zbieżne i zmierzają do zaspokojenia określonych zbiorowych potrzeb społecznych. Jednakże organizacje publiczne są obligatoryjnie zobowiązane do powszechnego świadczenia dóbr, natomiast organizacje społeczne czynią to dobrowolnie i w odniesieniu do wybranych osób lub grup społecznych. Do podstawowych cech i motywów ich działania można zaliczyć: bezinteresowność, dobroczynność, miłosierdzie, chęć pomocy innym, spontaniczność. Oznacza to, że między organizacjami publicznymi i społecznymi zalecana jest racjonalna współpraca oparta na interesie społecznym (Kozuch, 2011, s. 62).

Te trzy różne rodzaje organizacji w rzeczywistości funkcjonują w tej samej przestrzeni społecznej. Ponadto celem wszystkich tych organizacji jest równoległe, kompleksowe zaspokojenie zbiorowych i indywidualnych potrzeb społecznych. Tworzą one łącznie swoisty makrosystem społeczno-ekonomiczny, który powinien zapewnić społeczeństwu bezpieczeństwo, warunki rozwoju oraz wewnętrzną równowagę polegającą na zachowaniu właściwych relacji między wymienionymi

rodzajami organizacji i sprawnym zaspokajaniu potrzeb zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych – rys. 2.



Rys. 2. Rodzaje organizacji w przestrzeni społecznej i relacje między nimi

Źródło: opracowanie własne

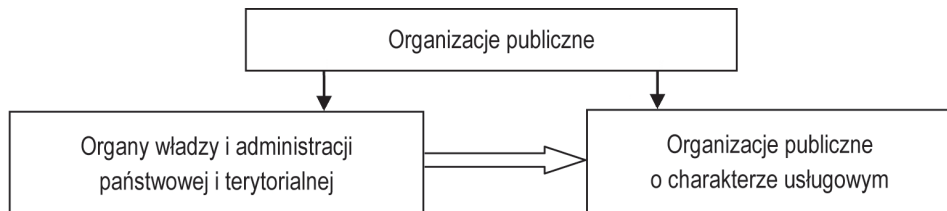
Warto przy tym zauważyć, że organizacje publiczne i społeczne kompetentne są przede wszystkim w zaspokajaniu społecznych potrzeb zbiorowych, a organizacje biznesowe – głównie potrzeb indywidualnych. Jednakże w obecnych uwarunkowaniach organizacje biznesowe z różnych powodów coraz częściej uczestniczą również w zaspokajaniu potrzeb zbiorowych. Przykładem w tym zakresie mogą być agencje ochroniarskie, które niezależnie od funkcjonowania policji i innych służb oferują ochronę naszych dóbr, a niekiedy również ochronę określonych zbiorowości za ustaloną opłatę. Przykłady takie można spotkać także w obszarze ochrony zdrowia i edukacji, gdzie obok organizacji publicznych coraz częściej pojawiają się podmioty biznesowe. W ślad za tym często pojawiają się elementy konkurencyjności świadczonych usług, w której podstawowe znaczenie posiada ich jakość. Stopień zaangażowania biznesu w proces zaspokajania zbiorowych potrzeb społecznych zależy w praktyce od polityki społecznej władz, które mogą w tym celu tworzyć i zapewniać warunki rozwoju organizacji publicznych lub ograniczać ich potencjał, a niektóre usługi w tym zakresie zlecać organizacjom biznesowym. Zawsze w takich przypadkach potrzebna jest koordynacja działań podmiotów publicznych i biznesowych, które mimo odmiennych zasad funkcjonowania, powinny zmierzać do tego samego celu społecznego i oferować usługi na porównywalnym poziomie.

2. Nowe postrzeganie modelu zaspokojenia potrzeb społecznych – sieciowy model zaspokajania potrzeb publicznych

Nowe postrzeganie modelu zaspokojenia potrzeb społecznych i nowe wyzwania w tym zakresie nakazują zwrócić większą uwagę na ekonomiczne aspekty wydatkowania publicznych pieniędzy. W ślad za tym nowy model zarządzania publicznego często preferuje podejście menedżerskie, polegające na adaptacji me-

to i technik zarządzania stosowanych w sektorze biznesowym. Chodzi zwłaszcza o ukierunkowanie organizacji publicznych na osiągnięcie wyników oraz lepsze wykorzystanie mechanizmów rynkowych. Chodzi również o zdolność do konkutowania z innymi podmiotami świadczącymi podobne usługi. Przykładem takich trendów w Polsce było w ostatnich latach szkolnictwo wyższe. Jednakże uzyskane efekty, a przede wszystkim jakość kształcenia nie potwierdzają słuszności przyjętych w tej sferze rozwiązań. Nie można wprost uzależniać wielkości środków budżetowych uczelni od liczby kształconych studentów, ponieważ wpływa to niekorzystnie na poziom ich przygotowania. W uczelniach niezbędne jest zachowanie równowagi między ich rzeczywistym potencjałem naukowo-dydaktycznym a liczbą studentów na kierunkach studiów. Nie oznacza to, że nie należy doskonalić zarządzania tymi organizacjami publicznymi i poszukiwać efektywniejszych form kształcenia.

Mówiąc w Polsce o zaspokajaniu zbiorowych potrzeb społecznych, należy mieć na uwadze przede wszystkim organizacje publiczne. Bogaty zbiór tych organizacji charakteryzuje się dużą różnorodnością, ale umownie można wyróżnić wśród nich dwie grupy organizacji o różnym stopniu autonomii i różnych celach funkcjonowania – rys. 3.



Rys. 3. Podział organizacji publicznych ze względu na ich funkcje
Źródło: opracowanie własne

Do pierwszej grupy można zaliczyć organizacje tworzące organy władzy i administracji państwowej i terytorialnej. Posiadają one określoną prawem władzę i wynikające z niej uprawnienia decydenckie, uzyskane w wyniku mandatu społecznego lub przepisów obowiązującego prawa. Do takich organizacji można zaliczyć parlament i samorządy terytorialne stanowiące prawo oraz państwowe i terytorialne organy władzy wykonawczej. Ta szczególna grupa organizacji publicznych uczestniczy w tworzeniu prawa, posiada uprawnienia decydenckie wobec innych organizacji pozostających w ich otoczeniu oraz jest dysponentem środków publicznych. Powołuje i nadzoruje inne organizacje, niezbędne w celu sprawowania władzy i funkcjonowania państwa. Określa również rodzaj i zakres zbiorowych potrzeb społecznych i sposoby ich zaspokojenia. Tym samym ma bezpośredni wpływ na kierunki rozwoju społeczeństwa i tworzy warunki funkcjonowania innych organizacji, także biznesowych. Decyduje także o powołaniu i rozwoju innych organizacji usługowych w sektorze publicznym, w celu zaspokojenia potrzeb zbiorowych określonych społecznością. W odniesieniu do niektórych

z tych potrzeb organa władzy mogą również ogłaszać przetargi i korzystać z usług organizacji biznesowych.

Należy podkreślić, że organizacje publiczne należące do omawianej (pierwszej) grupy funkcjonują w wyraźnie określonej przestrzeni (środowisku), tworzą spójny system kierowania państwem, posiadają hierarchiczny układ i spełniają bezpośrednio lub pośrednio funkcję sterującą w odniesieniu do wszystkich innych organizacji pozostających w tej przestrzeni. Taką przestrzenią dla organów państwowych będzie cały kraj, a dla władz terytorialnych określone administracyjnie i podległe im terytorium. W odniesieniu do organizacji biznesowych wspomniane sterowanie ma zwykle charakter pośredni i polega na tworzeniu warunków ich funkcjonowania. Rozwojem tych organizacji można sterować poprzez stanowienie prawa, wydawanie stosownych pozwoleń, ustalanie wysokości podatków, a niekiedy także korzystanie z ich usług dla celów społecznych. Natomiast sterowanie rozwojem organizacji społecznych możliwe jest głównie poprzez stanowienie prawa. Ponadto wpływ na ich rozwój i zakres działalności będzie miał również poziom zaspokojenia zbiorowych potrzeb społecznych przez organizacje publiczne oraz zakres współpracy z nimi.

Odmienną charakterystykę posiadają organizacje publiczne zaliczane do grupy o charakterze usługowym. Są one powoływane i likwidowane przez wspomniane wcześniej organy władzy państwowej lub terytorialnej i posiadają znacznie ograniczoną autonomię. Organy założycielskie zwykle określają misję i zakres zadań tych organizacji, a niekiedy także ich strukturę i relacje z innymi organizacjami. Decydują również o wysokości dotacji ze środków publicznych na ich statutową działalność publiczną. W ich gestii pozostają zwykle także wszelkie zmiany w tych organizacjach o znaczeniu strategicznym. W tej sytuacji kierownictwo tych organizacji, działając w ramach określonych przez organ założycielski, jest odpowiedzialne przede wszystkim za ich sprawne funkcjonowanie i efektywne osiągnięcie ustalonych celów.

Głównym celem tej grupy organizacji usługowych jest zaspokojenie zbiorowych potrzeb społecznych w zakresie ustalonym przez organ założycielski oraz zapewnienie bezpieczeństwa i sprawnego funkcjonowania państwa. Mogą one świadczyć usługi bezpośrednio ludności lub realizować je na potrzeby organów władzy i państwa. Do takich organizacji publicznych można niewątpliwie zaliczyć:

- szpitale i publiczne zakłady opieki zdrowotnej;
- publiczne uczelnie wyższe oraz ośrodki edukacyjne i badawcze;
- dowództwa i jednostki sił zbrojnych;
- sądy, jednostki prokuratury i oddziały karne;
- komendy i jednostki policji oraz innych służb;
- urzędy, agencje i inne podmioty wspierające organy władzy;
- instytucje świadczące usługi o charakterze technicznym;
- instytucje i ośrodki kultury oraz wiele innych organizacji.

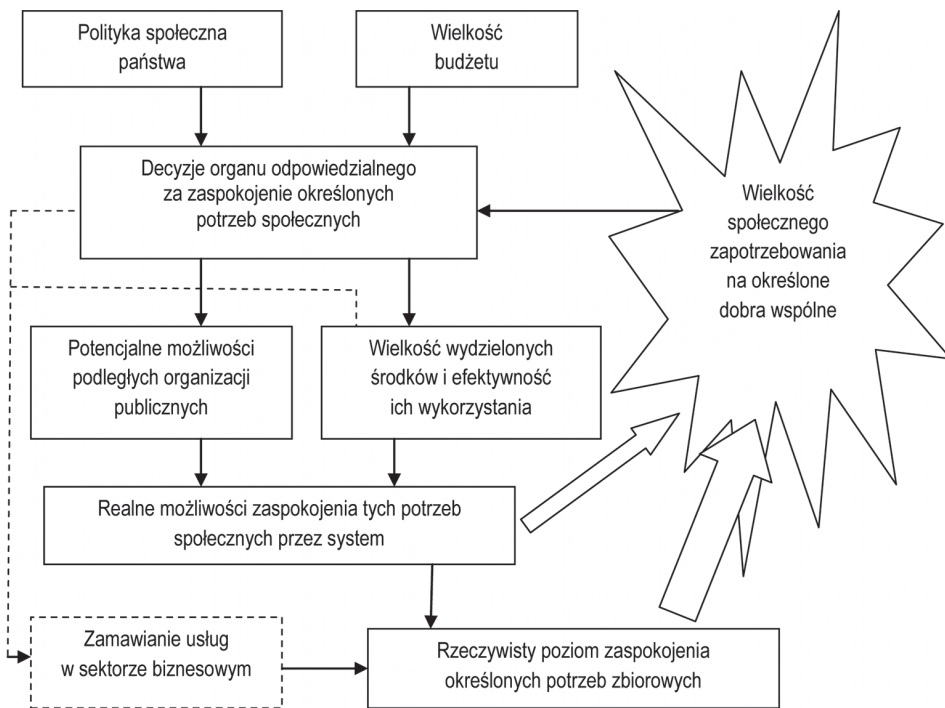
Organizacje publiczne, których celem jest zaspokojenie określonych zbiorowych potrzeb społecznych, działają zwykle w umownych systemach (branżach, resortach) zapewniających funkcjonowanie państwa. Można wśród nich wyróżnić

systemy: administracji państwowej i terytorialnej, obrony narodowej, bezpieczeństwa wewnętrznego, szkolnictwa wyższego, edukacji, kultury, techniczne i inne. Każdy z tych systemów posiada swoje specyficzne cele ukierunkowane na określony rodzaj potrzeb społecznych i grupuje organizacje publiczne zdolne (potrzebne) do zaspokojenia takich potrzeb. Charakterystyczną cechą tych systemów jest to, że występują w nich organizacje z grupy pierwszej, które spełniają funkcje zarządcze (organ założycielski i nadzorujący), oraz określona liczba organizacji zaliczanych do grupy drugiej, zwykle spełniających rolę wykonawców usług społecznych, za które odpowiada ten organ założycielski. Funkcje zarządcze spełniają zwykle w takich systemach określone ministerstwa lub organy władzy terytorialnej, będące dysponentami środków publicznych. Określają one również wielkość potrzeb społecznych i realny zakres pozostających w ich kompetencji usług społecznych, który powinien być adekwatny do posiadanych środków. Wyjątkowo duże znaczenie dla organizacji funkcjonujących w takich systemach mają należycie ułożone relacje, kontakty i współpraca z innymi podmiotami. Zapewniają one bowiem dopływ informacji o potrzebach społecznych i poziomie ich zaspokojenia, zaleceniach decydentów, występujących problemach oraz preferowanych sposobach działania. W literaturze takie relacje i kontakty określane są jako trwałe powiązania organizacji z jej otoczeniem, określające jej miejsce i rolę w określonym systemie społecznym (Jemieliński, Koźmiński, 2011, s. 104).

Poziom zaspokojenia potrzeb społecznych przez określony system zależy od wielu czynników, ale w praktyce decyduje o nim przede wszystkim przyjęta polityka społeczna i wielkość środków publicznych wydzielonych na zadania realizowane w tym systemie oraz potencjalne możliwości organizacji publicznych wykonujących te zadania – rys. 4.

Niekiedy ważną rolę w zaspokojeniu potrzeb zbiorowych mogą odgrywać także należycie ułożone relacje z innymi podmiotami, które w sytuacjach krytycznych mogą wesprzeć taki system i zwiększyć poziom zaspokojenia tych potrzeb. Dotyczy to zwłaszcza specyficznych potrzeb w sferze bezpieczeństwa, gdzie na mocy stosownych porozumień siły zbrojne innych państw będą w gotowości do udzielenia pomocy sąsiadowi albo siły policji (straży) z sąsiednich powiatów (gmin) będą zobowiązane na mocy porozumień lub decyzji wyższych ogniw władzy do reagowania także na zagrożenia u nas.

Decydentami i regulatorami w zakresie poziomu i sposobu zaspokojenia różnorodnych zbiorowych potrzeb społecznych są organy władzy państwowej i terytorialnej. Spełniają one funkcję zarządczą w omawianym systemie, a jednocześnie są odpowiedzialne za jego sprawne funkcjonowanie i zaspokojenie potrzeb społecznych zgodnie z oczekiwaniami. Muszą w swojej działalności uwzględniać obowiązującą politykę społeczną oraz wielkość środków wydzielonych na ten cel z budżetu. Są jednocześnie dysponentami środków publicznych i sprawują nadzór nad usługowymi organizacjami publicznymi w określonych sektorach państwa.



Rys. 4. Czynniki warunkujące poziom zaspokojenia określonych zbiorowych potrzeb społecznych
Źródło: opracowanie własne

W gestii tych organów zwykle pozostaje:

- stanowienie prawa określającego rodzaje dóbr publicznych oraz regulującego sposoby ich zaspokajania;
- określenie wielkości potrzeb społecznych na określone dobro publiczne;
- ustalenie poziomu i sposobu (strategii) zaspokojenia tych potrzeb;
- tworzenie i nadzorowanie usługowych organizacji publicznych oraz określanie ich misji, celów i zadań;
- ustalanie wielkości środków publicznych wydzielanych w celu zaspokojenia określonych zbiorowych potrzeb społecznych;
- ogłaszanie przetargów na zaspokojenie określonych potrzeb społecznych przez organizacje biznesowe.

Potrzeby publiczne nie mają wartości stałej. Zmieniają się wraz ze zmianą otoczenia. Na przykład zmiany polityczne na świecie pod koniec ubiegłego wieku oraz wstąpienie Polski do NATO zasadniczo zmniejszyły i zmieniły potrzeby w zakresie wysiłku obronnego państwa, co przełożyło się na cele, zadania i wielkość sił zbrojnych. Z kolei aktualna niestabilność polityczna w rejonie Ukrainy i na Bliskim Wschodzie rodzi potrzebę zwiększonego wysiłku obronnego. Wzrost przestępczości może być przyczyną zwiększonych potrzeb w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa obywateli oraz weryfikacji celów i zadań określonych służb,

organów ścigania i wymiaru sprawiedliwości. Oznacza to, że liczba i rodzaj organizacji należących do sektora publicznego oraz ich cele i zadania są zmienne i wymagają systematycznej weryfikacji.

Dla każdego społeczeństwa wyjątkowo duże znaczenie ma przyjęta przez władze strategia zaspokajania potrzeb społecznych obywateli. Prowadzona przez państwo polityka społeczna może preferować określone potrzeby społeczne kosztem innych, wskazywać sposoby zaspokojenia tych potrzeb oraz strategię rozwoju organizacji publicznych należących do określonych systemów (resortów). Przyjęta strategia powinna uwzględniać wielkość środków wydzielanych na określone dobra społeczne oraz określać efektywny sposób ich wykorzystania. Przede wszystkim należy w niej wskazać, które z tych dóbr i w jakim zakresie mają świadczyć organizacje publiczne, a które potrzeby i w jakim zakresie będą zaspokajane przez organizacje biznesowe.

Istnieją dobra wspólne, które mogą być dostarczane społeczeństwu zarówno przez organizacje publiczne, jak i organizacje biznesowe. Do takich dóbr można zaliczyć na przykład usługi w zakresie ochrony zdrowia i edukacji, gdzie problemy te zostały uregulowane stosownymi ustawami. Natomiast doraźne zaangażowanie podmiotów prywatnych do świadczenia takich usług za publiczne środki poprzedzają zwykle publiczne przetargi. Powinny one zapewnić efektywne i racjonalne wykorzystanie środków publicznych oraz wysoką jakość świadczonych usług. Należy podkreślić, że w sektorach, gdzie te same usługi społeczne są oferowane przez podmioty publiczne i biznesowe, często dochodzi do kolizji interesów między nimi. Najczęściej pojawia się wówczas swoista konkurencja, w której zaangażowane podmioty dążą do opanowania atrakcyjnych obszarów rynku potrzeb społecznych. Zwykle w trudniejszej sytuacji pozostają wówczas podmioty publiczne, które nie dysponują pełną swobodą działania i nie są tak konkurencyjne jak podmioty biznesowe. W tej sytuacji ważnym zadaniem organów państwowych i terytorialnych jest jasne określenie polityki i sposobu zaspokajania poszczególnych rodzajów potrzeb społecznych oraz dokonanie wyraźnego podziału zadań w tym zakresie. Brak takich ustaleń może prowadzić do systematycznie powiększającego się dostępu podmiotów biznesowych do środków publicznych oraz stopniowego zamierania podmiotów publicznych. Może to skutkować całkowitą utratą kontroli organów władzy nad jakością i ceną usług w zakresie świadczeń społecznych. Trzeba pamiętać, że wolny rynek nie zawsze zapewnia wysoką jakość usług i najniższą cenę, zwłaszcza gdy chodzi o dobra publiczne.

W Polsce realne możliwości zaspokojenia określonych potrzeb społecznych są w praktyce uwarunkowane wielkością i efektywnością wykorzystania wydzielonych na ten cel środków publicznych oraz potencjalnymi możliwościami i sprawnością świadczenia usług przez organizacje publiczne występujące w powołanym w tym celu systemie. O efektywnym funkcjonowaniu takiego systemu można mówić tylko wtedy, gdy jest zachowana równowaga między potencjalnymi możliwościami organizacji publicznych i wielkością wydzielonych środków na ich działalność.

Przykładem może być system publicznej służby zdrowia, który jeszcze niedawno dysponował dostatecznymi zasobami lekarzy na etatach oraz bogatą infrastrukturą o dużych możliwościach leczenia. Jednakże obecnie jego realne możliwości świadczenia usług medycznych są o wiele niższe ze względu na brak reform i niedostateczne finansowanie z NFZ. W tych warunkach trudno oczekiwać efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów w publicznych placówkach służby zdrowia i sprawnego leczenia pacjentów.

Porównując realne możliwości organizacji publicznych świadczących określone usługi z wielkością rzeczywistych potrzeb społecznych w tym zakresie, można oszacować poziom ich zaspokojenia przez istniejący system. Gdy potrzeby społeczne są znacznie większe niż możliwości ich zaspokojenia przez organizacje publiczne, wówczas najczęściej pojawiają się na rynku organizacje komercyjne, chętne do korzystania ze środków publicznych. W tej sytuacji właściwe organa władzy, w zależności od przyjętej strategii i posiadanych środków, mogą wybrać jedno z poniższych rozwiązań:

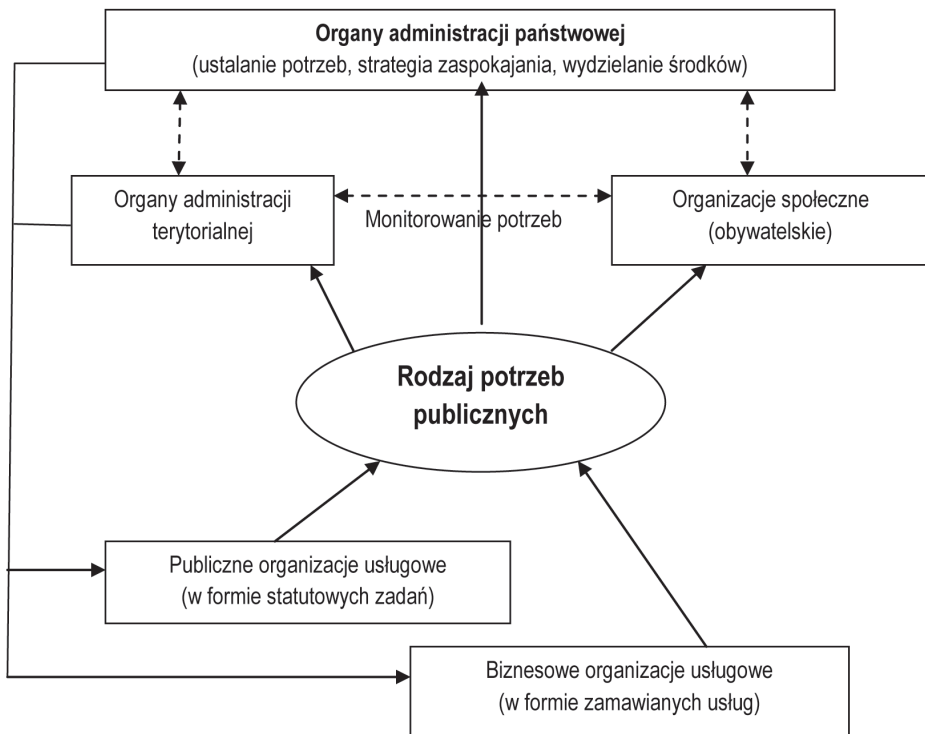
- poszukiwać możliwości zwiększenia zdolności podmiotów publicznych do świadczenia usług;
- powierzyć część tych usług organizacjom biznesowym na zasadach publicznego przetargu;
- zrezygnować ze świadczenia niektórych usług w systemie usług zbiorowych i zakwalifikować je jako usługi indywidualne świadczone przez podmioty komercyjne.

Rozwiązanie pierwsze jest niewątpliwie korzystne dla rozwoju sektora publicznego w państwie, jednak powinno być powiązane z działaniami wymuszającymi wysoką jakość usług oraz efektywne funkcjonowanie podmiotów publicznych. Służą temu między innymi wspomniane już nowe koncepcje zarządzania publicznego, które preferują aspekt ekonomiczny w wydatkowaniu publicznych środków w powiązaniu z poprawą skuteczności działania organizacji publicznych i jakości usług świadczonych przez te organizacje. Koncepcje te wprowadzają podejście menedżerskie do zarządzania sektorem publicznym oraz zalecają adaptację metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym. Działania takie w opinii wielu teoretyków mają zapewnić większą skuteczność, efektywność organizacji publicznych oraz lepsze zaspokojenie potrzeb społecznych (Zalewski, 2005, s. 66).

W drugim rozwiązaniu, w zależności od decyzji władz, świadczone usługi przez organizacje publiczne mogą być zamawiane i opłacane ze środków publicznych. Pozostają one wówczas nadal dobrem publicznym. Dla przykładu, usługi medyczne zamówione w niepublicznym ośrodku i sfinansowane przez NFZ będą dobrem publicznym. Natomiast w przypadku braku środków publicznych i takich zamówień (rozwiązanie trzecie) organizacje komercyjne mogą oferować te same usługi społeczeństwu na zasadach wolnorynkowych, jako dobra indywidualne.

Wielkość sektora publicznego w państwie jest uzależniona od polityki społecznej prowadzonej przez rząd i zakresu funkcji realizowanych na rzecz społeczeństwa.

Można tu wskazać model państwa aktywnego, które zabiega o zaspokojenie szerokiego zakresu potrzeb społecznych, koordynuje działalność podmiotów prywatnych i publicznych na rynku usług oraz zapewnia sprawiedliwość społeczną. Jego przeciwieństwem jest model państwa biernego w sferze publicznej i społecznej, które większość zadań związanych z zaspokojeniem potrzeb publicznych kieruje do sektora prywatnego, a koordynację tego procesu próbuje zastąpić prawami rynku. Współcześnie, w celu efektywnego zaspokajania zbiorowych potrzeb społecznych, integruje się działania różnych podmiotów i tworzy się swoiste sieci obejmujące organy administracji państwowej i terytorialnej, organizacje społeczne oraz usługowe organizacje publiczne i biznesowe – rys. 5.



Rys. 5. Sieciowy model systemu zaspokajania potrzeb publicznych

Źródło: opracowanie własne

W takiej sieci organy administracji państwowej i terytorialnej spełniają funkcje zarządcze i są dysponentami środków publicznych wydzielonych z budżetu na zaspokojenie określonych potrzeb społecznych. Do ich zadań należy rzetelna ocena wielkości tych potrzeb, opracowanie racjonalnej strategii ich zaspokajania, a w ślad za tym wskazanie wykonawców usług i efektywne rozdysponowanie posiadanych środków. Podmioty te powinny również kontrolować jakość zamówionych usług świadczonych przez podmioty publiczne i biznesowe oraz współpracować w tym

zakresie z organizacjami społecznymi (obywatelskimi). W omawianych sieciach, w zależności od rodzaju potrzeb społecznych i polityki społecznej prowadzonej przez państwo, określone usługi mogą być świadczone:

- wyłącznie przez podmioty publiczne (np. obrona narodowa);
- przez podmioty publiczne i biznesowe (np. usługi w zakresie ochrony zdrowia);
- wyłącznie przez firmy prywatne (np. oczyszczanie miasta).

W ubiegłych latach w Polsce obserwowaliśmy silny trend do powszechnej prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, w tym także świadczących usługi publiczne. Byliśmy świadkami swoistej rywalizacji organizacji publicznych i biznesowych. W wielu sektorach usług zwycięzcami w tej rywalizacji zostały firmy biznesowe, co najczęściej zaowocowało wyższą jakością i większą sprawnością świadczenia tych usług. Takimi przykładami korzystnych rozwiązań w tym zakresie może być rozbudowa sieci dróg czy też utrzymanie czystości w miastach, gdzie wiodącą rolę odgrywają firmy prywatne. Ponadto w kraju stworzone zostały korzystne warunki prawne do rozwoju nowych podmiotów biznesowych, podejmujących usługi w wielu sektorach, także w zakresie ochrony zdrowia i kształcenia. Zakładano, że wolny rynek usług także tu obniży koszty ich świadczenia i rozwiąże trudne problemy zarządzania organizacjami publicznymi (zwłaszcza w sektorze usług medycznych), które w rzeczywistości wynikają z braku środków i wciąż odkładanych gruntownych reform systemów. W ślad za nowymi rozwiązaniami prawnymi nastąpił w tych sektorach szybki rozwój podmiotów biznesowych, które często rywalizowały z podmiotami publicznymi o pozyskanie tych samych klientów, zasobów kadrowych i środków publicznych. Jednak jak się szybko okazało, głównym celem większości powstałych podmiotów prywatnych w tych sektorach jest ich zysk, a nie troska o lepsze zaspokojenie potrzeb społecznych i wysoką jakość usług.

Doświadczenia z ostatnich lat wskazały, że w warunkach braku środków i reform konkurencja w świadczeniu dóbr publicznych nie zawsze rozwiązuje istniejące problemy. Niekiedy bywa również przyczyną obniżenia jakości tych dóbr. Dzieje się tak wówczas, gdy mamy do czynienia ze specyficznymi dobrami (edukacja, kultura, usługi medyczne), wymagającymi szczególnych kompetencji i unikatowych zasobów materialnych. Zapewne złożyło się na to wiele przyczyn, ale niewątpliwie jedną z nich jest także nagminne korzystanie przez organizacje publiczne i biznesowe funkcjonujące w tych samych obszarach z tych samych zasobów kadrowych. Zatrudnienie tych samych pracowników w organizacjach publicznych i biznesowych bardziej sprzyja różnym patologiom niż zdrowej konkurencji. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy popyt na usługi jest większy niż ich podaż, która także w tym systemie publiczno-biznesowym nadal jest zależna od wielkości środków budżetowych. Trzeba zatem uznać, że nie jest działaniem etycznym tworzenie podmiotu biznesowego, który nie dysponuje własnymi, trwałymi zasobami, gwarantującymi usługi społeczne na właściwym poziomie (Kieżun, 2012, s. 16). Należy również zauważyć, że taki model zaspokojenia ważnych dla społeczeństwa

potrzeb publicznych znacznie ogranicza wpływ organów władzy na koszt i jakość usług świadczonych przez podmioty prywatne. Powyższe spostrzeżenia wskazują, że decyzje dotyczące wyboru modelu zaspokojenia ważnych potrzeb społecznych wymagają wieloaspektowych analiz uwzględniających tradycje narodowe, rozwiązania stosowane w innych krajach oraz uwarunkowania ekonomiczne i społeczne. Wbrew niektórym poglądom, nie wszystkie problemy społeczne w państwie rozwiązuje wolny rynek. Organy władzy powinny być swoistym regulatorem w państwie. Dotyczy to zwłaszcza rynku usług publicznych, który powinien funkcjonować z korzyścią przede wszystkim dla własnego społeczeństwa, a w drugiej kolejności dla grup biznesowych.

Podsumowanie

Warto podkreślić, że przyjęta polityka władz państwowych może preferować publiczną lub biznesową formę zaspokajania wybranych potrzeb zbiorowych, zwłaszcza w sferze edukacji, ochrony zdrowia czy też kultury, odpowiednio kierując na ten cel środki publiczne. Będzie to miało istotny wpływ na rozwój organizacji publicznych w tym sektorze, które w przypadku preferencji form biznesowych będą otrzymywały mniej środków, a w wyniku tego będą stopniowo traciły swój potencjał i zdolności rozwojowe. Poszukując optymalnego modelu zaspokojenia potrzeb społecznych, organy władzy muszą przede wszystkim określić właściwą strategię działania w poszczególnych obszarach usług publicznych. Powinny przy tym brać pod uwagę wiele różnych czynników, jak efektywność wykorzystania środków publicznych, stabilność świadczonych usług przez zaangażowane firmy w długim horyzoncie czasowym i ich jakość, a także możliwość wpływania na jakość tych usług. Wydaje się, że przyszłościowych i racjonalnych rozwiązań w zakresie zaspokojenia potrzeb społecznych (zwłaszcza w wybranych obszarach) należy szukać nie tylko poprzez wprowadzanie w te obszary biznesu, ale głównie przez doskonalenie struktur, zasobów i procesów zarządzania w organizacjach publicznych. Organizacje te, pozostające pod nadzorem organów władzy, powinny być głównym filarem systemu i gwarantować stabilność państwa oraz dostęp obywateli do podstawowych dóbr publicznych. Zarządzanie tymi organizacjami powinno pozostawać w gestii osób doświadczonych i znających potrzeby w określonych sektorach, ale także posiadających niezbędne umiejętności menedżerskie. Ponadto model zaspokajania potrzeb społecznych w różnych sektorach musi być oparty na prognozach i oceniany przy użyciu wielu kryteriów, takich jak: koszt, jakość usług, stabilność ich świadczenia, poziom ich zaspokojenia i inne.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BEDNARCZYK M., 2001, *Organizacje publiczne*, PWN, Warszawa.
- [2] HAUSNER J., 2003, *Administracja publiczna*, PWN, Warszawa.
- [3] JEMIELNIAK D., KOŹMIŃSKI A., 2011, *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna, Warszawa.
- [4] KIEŻUN W., 2012, *Patologia transformacji*, Poltext, Warszawa.
- [5] KOŻUCH B., 2004, *Zarządzanie publiczne*, Placet, Warszawa.
- [6] KOŻUCH B., 2007, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Wyd. UJ, Kraków.
- [7] LISOWSKI A., 2006, *Potrzeby społeczne i ich diagnozowanie*, SGH, Warszawa.
- [8] RYBAK M., 2001, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3, SGH, Warszawa.
- [9] SIMON H., 1976, *Działanie administracji*, PWN, Warszawa.
- [10] TOMASZEWSKI A., 2013, *Problemy i metody w zarządzaniu organizacjami*, Wyd. A. Marszałek, Toruń.
- [11] TOMASZEWSKI A., 2014, *Organizacje publiczne i ich otoczenie*, [w:] *Zarządzanie organizacjami publicznymi*, AON, Warszawa.
- [12] ZALEWSKI A., 2005, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, SGH, Warszawa.