



Munich Personal RePEc Archive

The Road to Entrepreneurship in Public Administration in Poland

Bednarczyk, Małgorzata

Faculty of Management and Social Communication, Jagiellonian University. Published in: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, No. 2 (ISSN 1641-0874)

2004

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/40231/>
MPRA Paper No. 40231, posted 23 Jul 2012 21:05 UTC

Małgorzata Bednarczyk*

W drodze do przedsiębiorczej administracji publicznej w Polsce

Niezbędność zmian w zarządzaniu sektorem publicznym jest oczywista i niepodważalna. W. Kieżun [2003] ostro skrytykował aktualną administrację publiczną w Polsce za: gigantomanię (nadmierną rozbudowę struktur organizacyjnych), luksusomanię (stwarzanie sobie superluksusowego środowiska pracy w administracji), korupcję („Polska jest jednym z najbardziej skorumpowanych krajów na zachód od Bugu”), arogancję władzy (przesadne przejawy dygnitarstwa, utrudnianie informacji, nieliczenie się z porządkiem publicznym).

Wprowadzenie

Niewystarczająca sprawność administracji publicznej jest podnoszona nie tylko w Polsce, ale praktycznie we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Różnice dotyczą zakresu i skali problemu. W Polsce i zakres, i skala są zbyt duże. Szczególnie głosy krytyki pod adresem sprawności administracji publicznej są przedstawiane w Niemczech ze strony przedsiębiorców i ich samorządów gospodarczych, tak na poziomie centralnym, jak i poszczególnych landów. Postulowane są reformy i obniżanie barier biurokratycznych dla małych i średnich przedsiębiorstw, włącznie ze znacznym ograniczaniem *sensu stricto* instytucjonalnej administracji publicznej [Denk, 2003]. Ten głos małych i średnich przedsiębiorców polskich, niemieckich czy w ogóle europejskich jest szczególnie ważny w sytuacji dekonunktury gospodarczej i wysokiej stopy bezrobocia nie tylko w Polsce, ale także w całej Europie. Oczekuje się, że administracja publiczna będzie pobudzać zakładanie średnich i małych przedsiębiorstw oraz wspomagać je we wszystkich fazach cyklu rozwoju

* prof. dr hab. Małgorzata Bednarczyk pracuje w Instytucie Spraw Publicznych Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego

przedsiębiorczości. W warunkach polskich urzędy administracji regionalnej i lokalnej nie mogą być postrzegane jedynie w perspektywie pozyskiwania dobrego, stabilnego miejsca pracy, jak to jest w regionach o najwyższej stopie bezrobocia. Takiej arogancji lokalnej władzy publicznej sprzyjają niejasne, bo pozorne kryteria rekrutacji, wymagania kompetencyjne, jak również oceny efektywności pracowników sektora publicznego.

Istota zarządzania publicznego

W kierunkach badań nad sektorem publicznym coraz częściej mamy do czynienia z orientacją zwaną „nowym zarządzaniem publicznym”. Występują tutaj koncepcje od menedżeryzmu (*managerialism*), rynkowo zorientowanej administracji publicznej (*market-oriented administration*), zarządzania jak przedsiębiorstwem (*business-like management*) aż do przedsiębiorczego urzędu administracji publicznej (*entrepreneurial government*). W zaprezentowanym tutaj szkicu przyjęto założenie konwergencji systemów zarządzania w przedsiębiorstwach i w sektorze publicznym przy bezwarunkowym rozwijaniu przedsiębiorczości wewnątrz organizacji¹.

W podejściu określanym mianem nowego „zarządzania publicznego” możemy znaleźć orientację funkcjonalną, zgodnie z którą sprawność nowoczesnej jednostki organizacji publicznej uzależniona jest od realizacji określonych funkcji przedmiotowych: zarządzanie strategiczne, zarządzanie finansowe, zarządzanie zasobami ludzkim, świadczenie usług publicznych, komunikacja społeczna, tworzenie ram i warunków dla wspierania przedsiębiorczości.

Podjęcie funkcjonalne w organizacji zarządzania publicznego w Polsce jest w zasadzie dominujące. Niemniej jednak nowoczesne zarządzanie publiczne to na pewno nie „administrowanie” sektorem publicznym, ukierunkowane na realizację przede wszystkim procedur, w zakresie np. formalnego przygotowania strategii gmin, powiatów, województw, przygotowania budżetu rocznego itd. Pracownicy urzędów administracji publicznej – „urzędują”. Istotą nowoczesnego zarządzania publicznego jest rozwiązywanie strategicznych i operacyjnych problemów ludności i przedsiębiorców, a nie realizacja procedur. W aktualnej praktyce zarządzania w sektorze publicznym konieczne są zmiany w takich krytycznych obszarach, jak finanse, procesy obsługi, struktury.

Publicznych środków finansowych nie wystarcza nigdy i w żadnej jednostce administracji publicznej, nie tylko gminie, województwie czy centrum. Jest ich zawsze mniej, aniżeli wynika z potrzeb społecznych. Rozwiązania przyjęte w Polsce w wyniku reformy

1 „Przedsiębiorczość” rozumiana jest przeze mnie wielowymiarowo, tutaj: jako cecha ludzi i organizacji charakteryzowana przez wymiary: wrażliwość na zmiany, innowacyjność i gotowość do podejmowania ryzyka [Bednarczyk, 2001, s. 43–65]

administracji samorządowej charakteryzują się asymetrią i kuriozalną dysproporcją pomiędzy faktyczną decentralizacją zadań i decentralizacją finansów publicznych. Trudne, aby nie powiedzieć kryzysowe, zarządzanie finansami gmin powinno wpływać **na dobór pracowników ze szczególnymi kompetencjami** w zakresie przedsiębiorczego poszukiwania nietradycyjnych instrumentów finansowania niezbędnych zadań, nawet zleconych gminom. Nie będę rozwijać tego bardzo złożonego problemu. Niemniej jednak jest to obszar, w którym rodzą się patologie administracji publicznej, z korupcją włącznie. Pilną potrzebą jest uregulowanie formalnoprawne zwłaszcza tzw. programów PPP (Partnerstwa Publiczno-Prywatnego).

Procesy obsługi to procesy związane z egzystencją danej jednostki administracji publicznej, uzasadniające jej społeczną rację bytu na rynku usług publicznych. Obejmują przebiegi organizacyjne wewnątrz jednostki, stanowią podstawę konstytucji jej postaci strukturalnej, aby była możliwa realizacja celów publicznych. Dotyczą także przebiegów zewnętrznych z szeroko rozumianym otoczeniem, obejmującym zarówno społeczności terytorialnie objęte działaniem danej jednostki organizacji publicznej, jak i zewnętrzne grupy wpływu (*stakeholders*) oraz partnerów.

Mają znaczenie, gdyż bezpośrednio wpływają zarówno na kształtowanie struktur wewnętrznych i zewnętrznych jednostek administracji publicznej oraz na patologiczne zjawiska charakterystyczne dla administracji publicznej w Polsce.

Aktualne rozwiązania strukturalne jednostek organizacji publicznej są tradycyjne, ukierunkowane na „administrowanie administracją”, a nie na tworzenie wartości dla społeczności lokalnych i przedsiębiorców oraz rozwiązywanie ich problemów. Tę ostatnią perspektywę w kształtowaniu sprawności jednostek administracji publicznej zarysuję dla poziomu lokalnego, tzn. gminy i powiatu.

Wspomaganie małej przedsiębiorczości w warunkach lokalnych

Znaczenie sprawnego zarządzania publicznego, zwłaszcza na poziomie lokalnym, jest przedstawiane w wielu koncepcjach związanych z nurtem ekonomii instytucjonalnej, nowymi kierunkami rozwoju regionalnego oraz psychologii i socjologii rozwoju prywatnej przedsiębiorczości. Na gruncie interdyscyplinarnych badań budowane są modele i wskaźniki prywatnej przedsiębiorczości, stanowiące podstawę kształtowania nowych paradygmatów regionalnego rozwoju społeczno-gospodarczego, przesłanek obniżania stóp bezrobocia, warunków wspomagających zakładanie nowych przedsiębiorstw itd. Przykładem jest model GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) zastosowany w badaniach 37 państw z punktu widzenia klimatu dla zakładania nowych przedsiębiorstw. W modelu GEM uwzględniane są uwarunkowania zakładania nowych przedsiębiorstw, określone 15 czynnikami, z których 9 kształtowanych na poziomie lokalnym lub regio-

nalnym²: publiczna infrastruktura wspomagająca (publiczne otoczenie biznesu), infrastruktura techniczna, otwartość rynku, finansowanie (np. *venture capital*), zmiany rynku, wartości i normy, niepubliczna infrastruktura otoczenia biznesu: doradcy nowych przedsiębiorstw, kształcenie zorientowane na przedsiębiorczość: szkoły średnie, kształcenie zorientowane na przedsiębiorczość: szkoły wyższe [*Global...*, 2003]. W 2002 roku sytuacja w Polsce nie sprzyjała zakładaniu nowych przedsiębiorstw. Polska znalazła się poza 34 sklasyfikowanymi państwami (na 37 badanych), Węgry uplasowały się na 27., a Słowacja na 30. miejscu.

Lokalne instytucje administracji publicznej mają istotny wpływ na kształtowanie tylko niektórych warunków prywatnej przedsiębiorczości, tzn. tych, które w szczególności obejmują zakładanie i funkcjonowanie małych firm. Dobór instrumentów dostępnych lokalnej „władzy” publicznej uzależniony jest od fazy rozwoju przedsiębiorczości rozumianej instytucjonalnie, jako zakładanie własnej firmy.

Bariery i stymulatory prywatnej przedsiębiorczości są różne w poszczególnych fazach jej rozwoju. Pierwsza faza: przed założeniem własnej firmy (*pre-entry stage*), charakteryzuje się przewagą barier psychologicznych, socjologicznych, kulturowych. W tej fazie szczególne znaczenie ma wspomaganie społeczności lokalnej w zakresie pobudzania motywacji i kreowania postaw przedsiębiorczych przez instytucje publiczne, jak również pozostałe, tzn. lokalnego otoczenia biznesu. W drugiej fazie: uruchomienia firmy (*start-up stage*) przedsiębiorcy wymagają wspomagania w zakresie obniżania barier administracyjnych i egzystencjalnych związanych np. z rejestracją przedsiębiorstwa, pozyskiwaniem środków finansowych na start firmy oraz komercjalizację pomysłów, uzyskaniem lokalu itp. W trzeciej fazie: przetrwania i wzrostu (*survival and growth stage*) przedsiębiorcy rozpoczynają plasowanie się na rynku i poszukiwanie szans na trwały rozwój. Wspomaganie przez organizacje publiczne obejmuje kształtowanie czynników np. związanych z rynkiem, dostępem dla małych firm do zamówień publicznych, infrastrukturą techniczną, pomoc w dostępie do instrumentów finansowych itd. Dostęp do zamówień publicznych w działalności samego sektora publicznego dla małych przedsiębiorstw jest utrudniony, chociaż w praktyce są i tak podwykonawcami ważniejszych prac. Lokalne instytucje samorządowe powinny faktycznie, a nie tylko nominalnie, ukierunkować system zarządzania na sposób zorganizowania i realizacji procesów obsługi przyszłych i aktualnych przedsiębiorców.

Badania jakości obsługi i rozwiązań strukturalnych lokalnej administracji publicznej w zakresie wspomagania przedsiębiorczości są prowadzone okazjonalnie, w związku

2 Czynniki te zostały uznane za szczególnie wrażliwe na oddziaływanie lokalnej i/lub regionalnej władzy publicznej, gdyż wynikają ze specyfiki i natury zarządzania małym przedsiębiorstwem. (por. cechy jakościowe systemu zarządzania małego przedsiębiorstwa).

z określonymi przedsięwzięciami – i najczęściej jednorazowo. W Polsce jest 2,5 tysiąca gmin i 300 powiatów. Brak jest faktycznego całościowego obrazu jakości zarządzania publicznego na poziomie lokalnym, tzn. samorządów regionalnych i lokalnych. Ponadto brak systematycznego monitoringu jakości lokalnego zarządzania publicznego wpływa na niekontrolowaną dyfuzję procesów patologicznych na tym poziomie organizacji społeczeństwa i gospodarki, na którym faktycznie są kreowane pomysły na nowe przedsiębiorstwa, gdzie tkwią źródła nowych miejsc pracy.

Zarys propozycji zmian strukturalnych: Lean management i reengineering [restrukturyzacja] w zarządzaniu publicznym

Przesłanką wdrażania koncepcji *lean management*³ i *reengineeringu* w zarządzaniu publicznym [Bednarczyk, 2001] jest potrzeba pragmatyczna: zarówno ciągłego systematycznego i całościowego poszukiwania źródeł oszczędności, jak również rozwijania przedsiębiorczości oraz innowacji procesowych w celu przeciwstawiania rutynie biurokracji w zarządzaniu.

W koncepcji *lean management* zakłada się ewolucyjne i ciągle przekształcanie organizacji publicznej, tzn. jej organizacji i funkcjonowania. U podstaw leżą takie zasady organizacji pracy, jak: ciągle doskonalenie metod i technik pracy, oparte na permanentnych szkoleniach, orientacja na klienta, tzn. przedsiębiorców i społeczność lokalną, grupowa organizacja pracy, decentralizacja zarządzania i partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji, eliminacja zbędnych funkcji i przebiegów.

Zasadność wprowadzania *lean management* w organizacjach publicznych wynika z następujących przesłanek racjonalności zarządzania publicznego, a mianowicie: ciągłego doskonalenia i upraszczania procesów obsługi klientów oraz partnerów, rozwijania współpracy z klientami i partnerami w długim horyzoncie czasowym, włączanie klientów w rozwijanie innowacji produktowych i procesowych oraz w projekty usprawniania ich obsługi, spłaszczanie struktury organizacyjnej i zwiększanie decentralizacji decyzji, tworzenie zespołów i grup projektowych do realizacji konkretnych zadań, systemowego wprowadzania zasad TQM (*Total Quality Management*), ciągłego doskonalenia i podnoszenia kwalifikacji pracowników.

Natomiast koncepcja *reengineeringu* jest metodą zarządzania, której istotą są zasadnicze przekształcenia całościowego procesów obsługi w instytucji publicznej. Struktura organizacyjna danej instytucji zgodnie z tą koncepcją powinna mieć specjalizację procesową, tzn. jednostki organizacyjne są tworzone zgodnie z procesem tworzenia wartości

3 Więcej informacji nt. *lean management* znajdują Państwo na stronie www.leanunlimited.pl/fundament.php

dla klienta, tj. przedsiębiorców i społeczności. Jednak definiowanie kluczowych procesów instytucji, wokół których mają być określane i koordynowane zadania dla poszczególnych pracowników, jest istotną trudnością związaną z wprowadzaniem *reengineeringu*. Wprowadzanie tej koncepcji w organizacji zarządzania instytucją opiera się na siedmiu zasadach, a mianowicie [Hammer, 1990, s. 104–112; Hammer, Champy, 1996]:

- organizuj procesy wokół wyników, a nie zadań
- poszukaj użytkownika rezultatów procesów
- oceniaj proces przetwarzania informacji w odniesieniu do realnych procesów, które „produkują” informacje
- traktuj rozproszone przestrzennie zasoby tak, jak gdyby były scentralizowane (poprzez bazy danych, sieci informacyjne)
- łącz procesy równoległe w zintegrowane zadania
- centra decyzyjne buduj w miejscach, gdzie wykonywana jest praca, a kontrolę ukierunkuj na procesy
- informacje ujmuj jeden raz u źródeł (unikaj redundacji informacji).

Zarówno *lean management*, jak i *reengineering* zostały opracowane dla usprawniania organizacji zarządzania w dużych i bardzo dużych przedsiębiorstwach. Czy jest zatem możliwe i potrzebne wprowadzanie tych koncepcji w zarządzaniu publicznym? Wydaje się, że zarówno *lean management*, jak też *reengineering*, TQM i rozwijanie przedsiębiorczości wśród pracowników instytucji publicznych powinny być stosowane komplementarnie z eliminacją nadmiernie rewolucyjnie wprowadzanych zmian. Niemniej jednak brak zmian w zakresie „odchudzania” ewolucyjnego lub radykalnego prowadzi do pogłębiania się zjawisk patologicznych, w tym arogancji i gigantomanii w polskiej administracji publicznej, także na poziomie samorządów regionalnych i lokalnych.

Wirtualizacja organizacji funkcjonowania urzędów publicznych

Źródłem wzrostu sprawności instytucji publicznych w wyniku wprowadzania *lean management* i/lub *reengineeringu* oraz pozostałych wymienionych koncepcji jest zmiana konfiguracji wewnętrznej procesów i zasobów. W zasadzie nie zmienia się konfiguracja zewnętrznych transakcji z otoczeniem. Te mogą być rozwijane z zastosowaniem koncepcji „organizacji inteligentnej” i jej najbardziej rozwiniętej formy, tzn. organizacji wirtualnej. W instytucjach publicznych może oznaczać wprowadzanie dualnych struktur organizacyjnych. Obok struktury tradycyjnej, np. funkcjonalnej, tworzy się struktury *ad hoc* w celu wspomaganie realizacji nowych projektów czy zadań. Takie struktury są już wprowadzane w wielu instytucjach publicznych, ale spontanicznie i intuicyjnie. Koncepcja organizacji wirtualnej w organizacji publicznej **nie jest** synonimem działalności urzędu gminy, powiatu itd. przez Internet.

Jest formą ultraelastycznej organizacji zarządzania organizacją publiczną, jest egzemplifikacją najnowszych metod i koncepcji zarządzania (od stosowania *lean management* i *outsourcingu* oraz strategicznego budżetowania, *reengineeringu* aż do zintegrowanego zarządzania wiedzą). Koncentruje osiągnięcie realnej wartości dodanej dla klienta instytucji dzięki wykorzystaniu jej wyróżniających kompetencji i efektu synergii osiąganego przez zaangażowanie sieci partnerów.

Jest także formą sieciowej współpracy partnerów instytucji oraz jej klientów, na podstawie porozumień cywilnoprawnych, zaufaniu i gotowości do podejmowania ryzyka. Umożliwia wykorzystanie zaawansowanej technologii informacyjnej oraz telekomunikacji, w tym Intra- i Internetu, co umożliwia wykorzystanie nowych form do budowy relacji z klientami instytucji, tzn. przedsiębiorców i społeczności w przestrzeni infromatycznej.

Wirtualizacja organizacji zarządzania w jednostkach publicznych jest problemem złożonym wymagającym odrębnego omówienia. W tym miejscu zasygnalizuję jedynie proces budowy „przedsiębiorstwa” wirtualnego w organizacjach publicznych. Etapami budowy są:

- ściśle określenie zadania do realizacji
- stworzenie przez integratora (organizację inicjującą) sieci partnerów do realizacji danego zadania
- określenie zasad współpracy i systemu nagród
- definicja ścieżek i zasad komunikacji pomiędzy partnerami sieci
- tworzenie banków wiedzy.

Wirtualizacja organizacji zarządzania instytucją publiczną jest bardziej zbliżona do funkcjonowania na podstawie struktur zespołowych czy zadaniowych. Nie reprezentuje stylu pracy „poprzez komisje”. Te są oczywiście niezbędne, gdyż egzemplifikują funkcjonowanie państwa obywatelskiego i niezbędność społecznej partycypacji oraz kontroli w administracji publicznej. Jednak w praktyce występuje upolitycznienie komisji, co powoduje pojawianie się kolejnej patologii w zarządzaniu publicznym, w tym wypadku związanej z syndromem grupowego podejmowania decyzji [Stoner, Wankel, 1992, s.149], co oznacza tendencyjność w selekcji informacji i przedwczesne podejmowanie decyzji; zdominowanie przez jedną osobę oraz wzajemne podtrzymywanie obrony przyjętej z góry koncepcji, co oznacza, że wysiłek skierowany jest na budowanie iluzji jedności, a nie na poszukiwanie optymalnych rozwiązań; występowanie sprzecznych rozwiązań wariantowych lub ograniczenie liczby nowych pomysłów i rozwiązań; zbyt wczesne zaangażowanie członków komisji w „swój” pomysł, przy upraszczaniu obraz sytuacji powoduje schematyczne i jednostronne przecenianie prawdopodobnego sukcesu i niedostrzeżenie ryzyka niepowodzenia.

Myśli końcowe

Problem nadmiernej i niesprawnej administracji publicznej, w szczególności słabe wspomaganie przez nią procesów zakładania nowych przedsiębiorstw i młodych firm, nie jest chorobą polską. Jednak poziom i zakres problemu w Polsce są gigantyczne. Debaty nad sprawnością zarządzania publicznego, zwłaszcza w odniesieniu do barier i stymulatorów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, toczone są w większości państw Unii Europejskiej. Małe przedsiębiorstwa zostały uznane przez Unię Europejską w Karcie Małej Firmy w 2000 roku za podstawę rozwoju społeczno-gospodarczego jednolitego rynku. Dlatego popierane są badania nad klimatem dla zakładania nowych przedsiębiorstw w poszczególnych państwach, jak np. w ramach *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) [Stoner, Wankel, 1992]. Na ich podstawie budowane są wskaźniki sprawności zarządzania publicznego i narodowego potencjału przedsiębiorczości. Syntetycznym wskaźnikiem jest TEA (*Total Entrepreneurial Activity*), określający procentowy udział dorosłych obywateli (w wieku od 18 –64 lat), którzy deklarują założenie własnej firmy lub działają na rynku do 3,5 roku. Najwyższe wskaźniki odnotowuje się w takich państwach, jak: Argentyna (7,13), Brazylia (7,50), Chiny (6,97), Indie (5,04). Natomiast dla Polski wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 1,27, Niemiec – 1,15, Francji – 0,09, a Irlandii – 1,38.

Nad sprawnością zarządzania publicznego toczone są szczególnie intensywne debaty w Niemczech, postuluje się zarówno „odchudzenie” jednostek administracji publicznej, jak też intensywne budowanie instytucji publicznych dla wspomaganie młodych przedsiębiorstw i stwarzanie warunków do zakładania nowych przedsiębiorstw.

Wzrost sprawności jednostek administracji publicznej wymaga wprowadzania metod i technik nowoczesnego zarządzania, takich, jakie stosowane są w efektywnych przedsiębiorstwach. Warunkiem jest efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach administracji publicznej rządowej i samorządowej. Dotychczasowa praktyka wskazuje, że urzędy gmin i powiatów są najbardziej poszukiwanymi pracodawcami, zwłaszcza w regionach o najwyższych 20% czy 30% stopach bezrobocia i że rekrutacja pracowników do tych urzędów oparta jest na niejasnych kryteriach, a tym samym przypadkowa i często nie wykracza poza krąg „swoich ludzi”.

Charakterystycznymi zjawiskami w administracji publicznej są: „negatywna selekcja kadr” i brak takiej konkurencji o „najlepsze głowy”, jaka istnieje w sektorze najlepszych przedsiębiorstw. Konkurencja taka w jednostkach administracji publicznej i pomiędzy nimi, jak również z przedsiębiorstwami, warunkuje możliwość wdrażania nowoczesnych metod zarządzania publicznego i wzrost jego sprawności. Przedsiębiorcze organizacje publiczne powinny opierać zarządzanie zasobami ludzkimi na definiowaniu i uwzględnianiu określonych kompetencji, rozumianych tak szeroko, jak w nowoczesnych przedsiębiorstwach

Niestety badania nad jakością zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza kadry menedżerskiej, w polskich organizacjach publicznych należą do wyjątków. Nie sprzyja to jej zmianie i eliminacji patologii. Do takich wyróżniających się wyjątków należą m.in. badania prof. Barbary Kozuch.

Literatura

Kieżun W. (2003), *Zarządzanie publiczne w drodze do Unii Europejskiej*, referat na konf. pt.: „Przedsiębiorstwo i organizacja publiczna w warunkach zaostrzającej się konkurencji”, inf. Z. Kołoszko-Chomentowskiej, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8.

Denk I. (2003), *Die Wirtschaft entfesseln*, INFO, oraz Bericht: Regionalgruppe des FES- Managerkreis in Dortmund, INFO 4.

Bednarczyk M. (2001), *Przedsiębiorczość w organizacjach publicznych i przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie i Edukacja”, Numer specjalny nr 1, WSZiP, Warszawa.

(2003), *Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich*, Universität zu Köln, Ernst & Young, Köln.

Bednarczyk M. (2001), *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Hammer M. (1990), *Reengineering work: don't automate, obliterate*, „Harvard Business Review”, July-August.

Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa.

Stoner J. A. F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.