

6. Strategia rozwoju grup producentów rolnych, Zgłobice 2001r.
7. Top Agrar, Magazyn Nowoczesnego Rolnictwa nr 5/2002: Grupy producenckie- nie bać się Spółdzielni, Poznań 2002

## ZARZĄDZANIE PUBLICZNE JAKO NOWY MODEL WŁADZY W SEKTORZE PUBLICZNYM

Felicjan Byłok

Politechnika Częstochowska, Polska

Proces kształtowania się gospodarki rynkowej w Polsce wymaga zmian w sektorze publicznym. Mechanizmy rynkowe sterujące gospodarką rynkową wpływają na funkcjonowanie administracji samorządowej. W związku z tym coraz częściej techniki i sposoby zarządzania, będące integralną częścią przedsiębiorstw prywatnych, bywają stosowane w profesjonalnym zarządzaniu sektorem publicznym. Stawia to przed samorządem lokalnym konieczność aktywnego włączania się w procesy zarządzania.

Zarządzanie jest mechanizmem sterującym działaniem organizacji. Polega na oddziaływaniu na ludzi w celu skłonienia ich do wykonania wyznaczonych zadań oraz takim wykorzystaniu zasobów organizacji, aby osiągnąć założone cele. Zarządzanie oznacza proces sprawowania władzy nad organizacją. Można powiedzieć, że zarządzanie to dysponowanie organizacją ze wszystkimi jej składnikami organicznie z nią związanymi ludźmi, urządzeniami, kapitałem, strukturą organizacyjno-prawną.<sup>1</sup>

W sektorze publicznym, gdzie prawa rynkowe mają ograniczony zasięg, zarządzanie może przyjąć postać *Zarządzania Publicznego (Public Management)*.<sup>2</sup> *Zarządzanie Publiczne* oznacza przekonanie i ukształtowanie się wzoru działania, że do kierowania administracją samorządową i przedsiębiorstwami sektora publicznego można stosować ogólne zasady zarządzania, wywodzące się z sektora prywatnego. Istota *Zarządzania Publicznego* w administracji samorządowej sprowadza się do:

- ✓ Sformułowania polityki jednostki administracyjnej (gminy, miasta, powiatu) oraz określenie celów i zadań strategicznych,
- ✓ Wdrożenia realizacji tej polityki przez wszystkie elementy struktury organizacyjnej danej jednostki organizacyjnej,
- ✓ Koordynowania, kontrolowania i oceny działalności podmiotów realizujących zadania miasta gminy, zgodnie z przyjętą polityką.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> L. Milian, Wprowadzenie do socjologii przemysłu. Wyd. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 1996, s.124.

<sup>2</sup> D. Budäus, Public-Management; Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen. Ed. Sigma, Berlin 1994, s.40-43.

<sup>3</sup> Na podstawie: T. Markowski, Zarządzanie rozwojem miasta, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s.16.

*Zarządzanie Publiczne* obejmuje zatem zarządzanie urzędem administracyjnym (nakierowane "na wewnątrz") oraz zarządzanie miastem (gmina) jako całością (nakierowane "na zewnątrz").

W literaturze przedmiotu *Zarządzanie Publiczne* przedstawiane jest, jako wspólny gospodarczy projekt praktyków administracji i naukowców, zajmujących się badaniem sektora publicznego. Teoretycy omawiający koncepcje Zarządzania Publicznego zwracają uwagę na takie problemy badawcze jak:

1. Obywatele, rada i administracja,
2. Personel i organizacja,
3. Miasto (gmina) jako concern,
4. Zarządzanie przedsiębiorstwami komunalnymi.<sup>1</sup>

Potrzeba ułożenia nowych relacji między elementami sektora publicznego, tj. obywatelem, radą i administracją wynika z procesów demokratyzacji społeczeństwa, tj. tworzenia się stopniowego wycofywania się centralnego czynnika politycznego z zarządzania społecznością lokalną.

Proces powstawania społeczeństwa obywatelskiego, w którym obywatele biorą udział w kontroli sfery publicznej obecny jest w Europie Zachodniej.

W Polsce budowa społeczeństwa obywatelskiego ma miejsce od początku lat dziewięćdziesiątych. Elementem pośrednim jest powstanie nowego typu społeczeństwa, tzw. społeczeństwa samorządowego, którego nadrzędnym postulatem jest: samorządność terytorialna i decentralizacja państwa.<sup>2</sup>

Konsekwencją tego procesu jest tworzenie się nowego typu obywatela wyemancypowanego, który jest świadomy swojego statusu prawnego i swojej pozycji klienta. Demokratyczny obywatel jest z jednej strony klientem administracji, a z drugiej strony obywatelem płacącym podatki, współuczestniczącym w życiu społeczności lokalnej. Demokratyczny obywatel jest krytycznym klientem sektora publicznego i wywiera wpływ na kulturę usług. Konsekwencją takiego wpływu jest tworzenie się podstawowych orientacji w działaniu *Zarządzania Publicznego*, tj. orientacji na klienta i partycypacja. "Obywatel" klient staje się impulsem do powstania nowej kultury organizacyjnej w administracji.

Zastosowanie modelu *Zarządzania Publicznego* w praktyce wymaga zmiany relacji między Radą miejską, jako czynnika politycznego z administracją.

Głównym zadaniem rady jest opracowanie długookresowych celów strategicznych i kontrola ich realizacji przez administrację. Rada przekazuje kompetencje i odpowiedzialność za wykonanie planów operacyjnych na poziom menedżerów miejskich (tzn. *City Manager*).

Oddzielenie się polityki od bieżącej działalności administracji lokalnej skutkuje przyjęciem nowych metod kierowania administracją i nowych struktur organizacyjnych.

<sup>1</sup> m. schöneich (Hrsg.), *Reformen im Rathaus – Die Modernisierung der kommunalen Selbstverwaltung*. Köln/Stuttgart 1996.

<sup>2</sup> Szerzej omawia: W. Morawski, *Zmiana instytucjonalna*. PWN, Warszawa 1998.

W Zarządzaniu Publicznym stosuje się zmodyfikowane modele zarządzania: *Total Quality Management, Management by Objectives, Management by Competition, Comporary Identity, Lean Management*.<sup>1</sup>

Głównymi założeniami zarządzania jakością (TQM) w zarządzaniu publicznym jest orientacja na klienta/obywatela i orientacja na koszty. Celem TQM jest dbanie o poprawę jakości produktów (usług), administracji publicznej dla obywateli/klientów. Cele te osiąga się poprzez stosowanie zmiennych charakteryzujących zarządzanie jakością, tj. jakość strukturalno-materiałna i organizacyjne warunki, jak i personalne i rzeczowe zasoby instytucji dostarczającej usługi i jakość procesu – proces obsługi obywatela/klienta, jakość wynikowa – ocena kompleksowa wykonania usługi. Elementem wspomagającym ten model jest certyfikacja jakości w samorządzie terytorialnym.<sup>2</sup>

Inna idea przyświeca zarządzaniu przez cele (*Kontrakt Maangement*). Założeniem tej metody jest ustalenie misji organizacji, tj. celów instytucji, założeń, wartości, warunków działań i przyjęcie celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych, które są podstawą do zawarcia kontraktu na zrealizowanie określonych celów przez cele jest delegacja, tj. decentralizacja kompetencji i podejmowania decyzji, innowacyjność, organizacyjna identyfikacja pracowników i klientów i partycypacyjny i kooperacyjny styl kierowania.

Metoda zarządzania wpływająca na poprawę efektywności działania w administracji jest zarządzanie przez kompetencje (*Management by Competition*). Celami tej metody jest poprawa sprawności działania biurokracji poprzez wprowadzenie wewnętrznej i zewnętrznej konkurencji, wprowadzenie elementów rynkowych w struktury organizacyjne i możliwość porównania świadczonych usług przez poszczególne działy administracji. Przykładem wprowadzenia tej metody może być publiczny szpital, gdzie poszczególne oddziały konkurują efektywnością ze sobą i podstawie osiąganych wyników są oceniane.

W połowie lat dziewięćdziesiątych w teorii zarządzania powstała nowa metoda zarządzania *Corporate Identity* (CI) (korporacyjna identyfikacja), jako układ kultury organizacyjnej. CI spełnia podwójne funkcje: wewnętrzną i zewnętrzną. Funkcja wewnętrzna polega na wzmocnieniu organizacji poprzez identyfikację personelu administracji, jak i celów organizacyjnych. Natomiast funkcja zewnętrzna jest marketingowa orientacja na klienta, tzn. tworzy się produkty na potrzeby obywatela/klienta, który w perspektywie czasowej będzie się z daną organizacją identyfikował. Następnym stosowania w praktyce tej metody jest rozwój kultury organizacyjnej wewnątrz organizacji i przywiązanie obywatela do określonej instytucji publicznej.

Najnowszą koncepcją *Zarządzania Publicznego* jest *Lean Administration*. głównymi celami tej koncepcji jest zmiana priorytetów polityki administracji, priorytetów, więc zmiana priorytetów zasobów rzeczowych na rzecz priorytetów zasobów ludzkich i stworzenie integracyjnej orientacji na rynek i na klienta, polegającej na powstaniu układu integracyjnego: producent – klient. Konsekwencją tej metody jest widzenie produktu, procesu produkcji i klienta

<sup>1</sup> W. Damkowski, *Public Management*, Verlag – W. Kohlhammer, GmbN, Stuttgart 1995, s. 163.

<sup>2</sup> b. Gajdzik, *Jakość w samorządzie terytorialnym – pierwsze doświadczenia* (w) *Przegląd Organizacji* 2002, 3, s. 17-20.

jako zintegrowanej całości Zaletami *Lean Administration* jest zmiana organizacji pracy poprzez stworzenie systemu dostaw twarów i usług do klienta (dostawy na czas), stworzenie ideologii produkcyjnej rodziny: dostawcy – producent – klient; proces zwiększenia sprawności; poprawy jakości i opłacalności. Koncepcja ta zakłada również redukcję personelu administracji.

Koncepcje *Zarządzania Publicznego* występowały już wcześniej w teoriach o administracji, ale w innych rolach. Główną nowością w *Zarządzaniu Publicznym* jest:

- ✓ Przemiana monopolistycznej pozycji państwa i administracji w sektorze publicznym na rzecz tworzenia quasi-rynków i warunków konkurencji,
- ✓ Podkreślenie znaczenia orientacji na klienta/obywatela w pracy administracji,
- ✓ Silne akcentowanie motywacji i partycypacji personelu i rozwój konkretnych systemów identyfikacji pracowników z administracją pod postacią koncepcji *Corporate Identity*,
- ✓ Oddzielenie administracji publicznej od polityki,
- ✓ Zwiększenie roli controllingu działań administracji przez politykę.

Ten krótki opis koncepcji *Zarządzania Publicznego* wskazuje, że jest to zmiana jakościowa funkcjonowania administracji publicznej. Jest to wymieszanie starych koncepcji kierowania administracją z nowymi koncepcjami *Zarządzania* osadzonymi w praktyce administracji.

Zastosowanie w praktyce modelu *Zarządzania Publicznego* przyniesie wiele korzyści, przede wszystkim umożliwi elastycznie reagować na zmiany w otoczeniu i antycypować te zmiany. Następnie pozwoli racjonalizować koszty i wymóc świadomość odpowiedzialności za te koszty (przykład szpitali miejskich, gdzie po wprowadzeniu reformy ochrony zdrowia wystąpiła konieczność racjonalizacji kosztów). Kolejną korzyścią jest poprawa jakości usług i atrakcyjności miejsca pracy poprzez wzrost odpowiedzialności zawodowej i odpowiedzialności za zasoby. Dzięki modelowi *Zarządzania Publicznego* występuje wzrost wydajności poprzez tworzenie wewnętrznej i zewnętrznej konkurencji. Największą jednak korzyścią jest zmiana mentalności pracowników administracji lokalnej na rzecz orientacji na obywatela/klienta i konkurencję. Rezultatem tego jest określony standart obsługi, bliskość obywatela i zrozumienie klienta. Personel administracji nie pracuje anonimowo, tylko posiada odpowiedzialność indywidualną za swoje decyzje zawodowe.

Wdróżenie w życie publiczne *Zarządzania Publicznego* pozwoli zwiększyć konkurencyjność miasta, a co za tym idzie – dobrobyt obywateli. Miasta Europy środkowo-wschodniej coraz szybciej się rozwijają. W ten rozwój inwestują zarówno komuny jak i przedsiębiorstwa prywatne. Pieniądze zainwestowane w miasto powinny przynosić zyski, dlatego potrzebne jest sprawne zarządzanie miastem.

Wprowadzenie w życie tego modelu wymaga zmiany władz politycznych i zmiany warunków ramowych. Potrzeba także wyspecjalizowanej kadry menedżerskiej, ze znajomością realiów sektora publicznego.

## Literatura

- E. Budäus, Public-Management; Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen. Ed. Sigma, Berlin 1994, s.40-43.
1. W. Damkowski, Public Management, Verlag – W. Kohlhammer, GmbN, Stuttgart 1995, s.163
  2. B.Gajdzik, Jakość w samorządzie terytorialnym – pierwsze doświadczenia (w) Przegląd Organizacji 2002,3,s.17-20
  3. T. Markowski, Zarządzanie rozwojem miasta, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s.16.
  4. L.Milian, Wprowadzenie do socjologii przemysłu. Wyd. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 1996, s.124
  5. Morawski W., Zmiana instytucjonalna. PWN, Warszawa 1998.
  6. Schöneich M.,(Hrsg.), Reformen im Rathaus – Die Modernisierung der kommunalen Selbstverwaltung. Köln/Stuttgart 1996.

## ZARZĄDZANIE ROZLICZENIAMI PRZY UŻYCIU SYSTEMU „CASH-MANAGEMENT” MANAGEMENT WITH ACCOUNTSES AT USE OF SYSTEM „CASH-MANAGEMENT”

*Dariusz Wielgórka*

*Politechnika Częstochowska, Polska*

### 1. Wprowadzenie

W ostatnich dziesięcioleciach w bankowości światowej zaszły ogromne zmiany mające charakter bezprecedensowy. W sektorze bankowym w porównaniu do innych sektorów gospodarki (z pominięciem sektora HI-TECH) zmiany zachodzą bardzo szybko i mają charakter spektakularny. Prognozy wskazują, iż w najbliższych latach przemiany instytucjonalno – strukturalne będą się nadal nasilały [1]. W wyniku konsolidacji sektora bankowego powstają instytucje finansowe dysponujące kapitałem niejednokrotnie większym od PKB wielu krajów. Obecne nowe stulecie stawia sektor bankowy w obliczu nowych wyzwań i strategii związanych z globalizacją rynków finansowych jak również ze wzrostem konkurencyjności.

Współczesne banki działają w warunkach, które charakteryzują następujące okoliczności:

- globalizacja na rynkach finansowych (zewnętrzne warunki tzw. „globalne” mają większy wpływ od warunków krajowych),
- likwidacja tradycyjnych barier oddzielających poszczególne typy instytucji finansowych oraz rynków finansowych,
- liberalizacja rynków światowych,
- innowacje informatyczne, technologiczne i produktowe.

Powyższe warunki działalności banków powodują, że szukają one nowych produktów coraz bardziej doskonalszych, lepszych zarówno dla klienta jak i samego banku. Taką usługą jest należąca do grupy usług „home bankig” usługa „cash management”.

### 2. Charakterystyka systemu „cash management”

„Cash management” jest produktem z dziedziny usług bankowości elektronicznej umożliwiającym klientom wykonywanie pewnych operacji