

Rafał Musialik

Uniwersytet Jagielloński

PARADYGMAT W EKONOMII A PARADYGMAT W ZARZĄDZANIU SEKTOREM PUBLICZNYM

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego artykułu jest nowe zarządzanie publiczne (*New Public Management* – NPM) interpretowane jako paradygmat w naukach o zarządzaniu sektorem publicznym. Na początku omówiono pojęcie paradygmatu. Następnie przedstawione zostały główne twierdzenia NPM oraz założenia ekonomiczne, które wchodzą w jego skład. Artykuł kończy analiza związków NPM z ekonomią głównego nurtu oraz uwagi odnośnie do zmiany paradygmatu w naukach o zarządzaniu sektorem publicznym. Celem pracy jest pokazanie konsekwencji, jakie dla polityki gospodarczej rodzą założenia ekonomiczne nowego zarządzania publicznego.

Pierwszą tezą artykułu jest stwierdzenie, że paradygmat NPM jest koncepcją nadbudowaną nad tzw. *mainstream economics*. Drugą tezą pracy jest stwierdzenie, że rola i funkcja państwa w gospodarce wynika z przyjętego paradygmatu ekonomicznego nie tylko w ten sposób, iż ekonomia wpływa na politykę gospodarczą, ale również w ten, że determinuje ona sposób działania instytucji realizujących tę politykę.

1. Pojęcie paradygmatu

Pojęcie paradygmatu zostało upowszechnione dzięki książce Thomasa Kuhna z 1962 roku *The Structure of Scientific Revolutions*¹. Jak wskazuje sam tytuł, podstawowym celem autora było wyjaśnienie faktu „nieciągłości” w rozwoju nauk przyrodniczych. Nieciągłość owa polega na tym, że w procesie rozwoju nauki występować mają dwa powtarzające się etapy: nauki normalnej oraz rewolucji naukowej. Etap nauki normalnej charakteryzuje się występowaniem w danej dzie-

¹ Pierwsze wydanie polskie: T. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968.

dzinie wiedzy paradygmatu, tzn. ogólnie przyjętych w niej „reguł gry”. Paradygmat w szerokim rozumieniu, będący podstawą tzw. nauki dojrzałej, obejmuje powszechnie przyjmowane w społeczności naukowej wzorce rozwiązywania problemów naukowych (paradygmat w wąskim rozumieniu) oraz macierz dyscypliny naukowej². Te pierwsze składają się z modelowych sposobów radzenia sobie z typowymi dla danej dziedziny „zagadkami”. Te drugie obejmują m.in.:

- symboliczne generalizacje, będące prawami teorii w postaci matematycznej, dostarczające definicji pojęć i determinujące aparat pojęciowy danej dziedziny wiedzy,
- zobowiązania do stosowania konkretnych modeli, umożliwiające rozwiązywanie problemów naukowych, w szczególności modele heurystyczne, które są swego rodzaju analogiami służącymi do uzyskiwania wyjaśnień,
- wartości naukowe, wpływające na stosowane metodologie.

Postęp wiedzy w ramach paradygmatu odbywa się przez kumulację wiedzy, tzn. gromadzenie nowych danych empirycznych, oraz udoskonalanie i korygowanie obowiązujących teorii. Kumulacja taka ma jednak kres, ponieważ – jak wskazują przykłady historyczne – po pewnym czasie pojawiają się takie dane empiryczne, które trudno jest wyjaśnić w ramach aparatu pojęciowego dotychczasowych teorii. Reakcją na to jest pojawienie się nowych konkurencyjnych teorii, formułowanych w innym aparacie pojęciowym, a zatem „nieprzekładalnych” na dotychczasowy paradygmat. Tak rozpoczyna się rewolucja naukowa, podczas której dochodzi do konfrontacji nowych teorii pomiędzy sobą i ze starą teorią. Jest to jednak konfrontacja osobliwa, gdyż jej cechą charakterystyczną jest to, że odbywa się pomiędzy poglądami wyrażonymi w różnych językach, a zatem nie jest możliwe zweryfikowanie, który z nich jest bliższy prawdy. Po pewnym jednak czasie, w wyniku procesu o charakterze w dużej mierze społecznym, dochodzi do powstania nowego paradygmatu i nauka wraca do stadium normalnego³.

Pojęcie paradygmatu zostało sformułowane w odniesieniu do nauk przyrodniczych i sam Thomas Kuhn uważał, że przeniesienie go na grunt nauk społecznych jest niemożliwe, ponieważ normalnym stanem nauk społecznych jest wielość teorii czy też szkół, z których każda ma swój własny aparat pojęciowy, metodologię i żadna nie jest powszechnie przyjmowana. Niemniej można zawęzić pojęcie paradygmatu, przyjmując, że w naukach społecznych dostatecznie ogólna teoria czy też szkoła wyznaczać może swój własny paradygmat. Innymi słowy: jeśli dana szkoła czy teoria przyjmuje różny od innych szkół czy teorii wzorzec rozwiązywania problemów i macierz, to oznacza, że stanowi ona paradygmat.

² T. Kuhn, *Dwa bieguny: tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, PIW, Warszawa 1985.

³ *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*, red. Z. Cackowski, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1987, s. 456-464.

W takim sensie mówi się o paradygmatach w naukach o zarządzaniu. Jest oczywiście kwestią problematyczną, w jaki sposób należy wyróżniać w nich paradygmaty. Kryteria klasyfikacji muszą być z jednej strony adekwatne, tzn. muszą odzwierciedlać faktyczne różnice pomiędzy paradygmatami, a z drugiej strony dostatecznie ogólne, czyli nieprowadzące do nadmiernego ich „rozmnożenia”. Co za tym idzie, czasami kłopotliwe jest stwierdzenie, co jest paradygmatem⁴. Osobną kwestią jest to, że paradygmaty w naukach o zarządzaniu są w dużym stopniu koncepcjami normatywnymi, co wynika z faktu, że nauki te – przynajmniej na obecnym stopniu rozwoju – są naukami stosowanymi. Oznacza to, że z reguły zamiast teorii czy modeli wyjaśniających mamy w nich do czynienia z zaleceniami praktycznymi. Nie zmienia to jednak faktu, że zalecenia te – stanowiące wzorce rozwiązywania problemów – są formułowane na podstawie głębszych założeń, w szczególności na temat używanego aparatu pojęciowego, i zobowiązań do konkretnych modeli – czyli macierzy – stanowiących rdzeń paradygmatu.

Aplikując zarysowaną powyżej koncepcję paradygmatu w naukach społecznych do szczególnej dziedziny nauk o zarządzaniu, tj. zarządzania w sektorze publicznym, można bez trudu zidentyfikować obowiązujący tam paradygmat, a mianowicie nowe zarządzanie publiczne⁵. Jest to pewna bardzo ogólna koncepcja zarówno teoretyczna, jak i praktyczna, mająca współcześnie dominujący wpływ na zarządzanie sektorem publicznym. Co więcej, tworzy ona też ramy dla działalności badawczej, wyznaczając horyzont poznawczy dla wielu naukowców zajmujących się zarządzaniem w sektorze publicznym. Jak się wydaje paradygmat ten – rzutujący na sposób działania państwa jako podmiotu w gospodarce – ma silne i bardzo ogólne założenia ekonomiczne.

Paradygmat ten zostanie poniżej omówiony w dwóch etapach. Najpierw zrekonstruowane zostaną wzorce rozwiązywania problemów, czyli innymi słowy zrekonstruowane zostaną główne twierdzenia NPM (z tym zastrzeżeniem, że obejmują one twierdzenia normatywne, co jest charakterystyczne dla nauk stosowanych), a następnie wymienione zostaną zobowiązania do stosowania konkretnych modeli, będące ekonomicznymi założeniami NPM.

2. Charakterystyka nowego zarządzania publicznego

Najbardziej znaną charakterystykę NPM przedstawił Christopher Hood⁶. Inne popularne wyliczenie jego kluczowych składników zawarte jest w książce

⁴ Ł. Sułkowski, *Hermeneutyka zarządzania, czyli metodologia refleksji paradygmatycznej*, w: *Humanistyka i zarządzanie*, red. P. Górski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 79-94.

⁵ J. O'Flynn, *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*, „The Australian Journal of Public Administration” 2007, Vol. 66, No. 3, s. 353-366.

⁶ C. Hood, *A Public Management for All Seasons?*, „Public Administration” 1991, No. 69(1), s. 3-19.

Davidą Osborne'a i Teda Gaeblera⁷, zaś w polskiej literaturze przedmiotu warto wskazać na prace Jerzego Supernata⁸ i Marcina Zawickiego⁹. Poniżej zaprezentowana zostanie oparta na powyższych pracach rekonstrukcja głównych tez NPM, kładąca nacisk na pewną szczególną cechę tego modelu, a mianowicie na marketyzację. Przez marketyzację należy rozumieć: „proponowanie i tworzenie w ramach sektora publicznego takich mechanizmów, dla których wzorcem jest rynek”¹⁰.

Pierwszą składową NPM jest tzw. menedżeryzm, tzn. postulat, aby kierownicy organizacji sektora publicznego zachowywali się analogicznie do menedżerów w sektorze prywatnym, tzn. byli elastyczni i otwarci na potrzeby beneficjentów usług sektora publicznego. Z postulatami tymi wiąże się wymóg tzw. *empowerment*, czyli. uzbrojenia tych kierowników w kompetencje – skoro bowiem mają być elastyczni, to muszą mieć możliwości samodzielnego działania. Powinni też stosować techniki zarządzania charakterystyczne dla sektora prywatnego.

Drugim elementem NPM jest – analogicznie do sektora rynkowego – nastawienie na wyniki w odróżnieniu od nastawienia na procedury charakterystyczne dla modelu biurokratycznego. Co za tym idzie, konieczne jest formułowanie celów w mierzalnych kategoriach.

Następnie NPM twierdzi, że tam, gdzie to jest możliwe, należy wprowadzać do sektora publicznego mechanizmy konkurencji, zarówno między jednostkami tego sektora, jak i między dostawcami prywatnymi tego sektora. Stąd zalecenie wykorzystywania outsourcingu i formułowania klarownych kontraktów zawieranych z dostawcami.

Aby wprowadzić konkurencję i zmniejszać koszty postuluje się dezagregację jednostek sektora publicznego.

Wreszcie postuluje się traktowanie obywateli jako konsumentów, których potrzeby należy zaspokajać. Obywatele mają być traktowani jako podmioty realizujące swoje indywidualne cele, zaś zadaniem sektora publicznego jest umożliwienie im tego.

3. Ekonomiczne założenia nowego zarządzania publicznego

Marketyzacja, charakterystyczna dla NPM, wynika z pewnych ekonomicznych założeń tego paradygmatu. Jest to pięć koncepcji: teoria wyboru publicz-

⁷ D. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić inaczej*, Media Rodzina of Poznan, Poznań 1993.

⁸ 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.

⁹ M. Zawicki, *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011.

¹⁰ G. Musialik, R. Musialik, *Związek sektora publicznego i rynkowego w koncepcji New Public Management*, „Studia Ekonomiczne”. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 2013, nr 156, s. 293-301.

nego, teoria agencji, teoria kosztów transakcyjnych, teoria konkurencji oraz założenie o racjonalności podmiotów funkcjonujących w sektorze publicznym¹¹. Funkcje tych założeń różnią się od siebie. Trzy pierwsze przede wszystkim dostarczają narzędzi krytyki dla biurokratycznej organizacji sektora publicznego, czwarte jest głównie podstawą do konstrukcji zaleceń praktycznych, ostatnie zaś stanowi głębszą i ogólniejszą podstawę dla poprzednich.

Teoria wyboru publicznego została skonstruowana, aby wyjaśniać nieefektywność działania sektora publicznego. Najważniejszym jej założeniem jest twierdzenie, że ludzie sprawujący władzę, zarówno politycy, jak i biurokraci kierują się przede wszystkim interesem własnym, a nie publicznym. Na poziomie politycznym oznacza to, że decyzje polityków nie są efektem publicznej debaty nakierowanej na dobro publiczne, lecz wypadkową działań grup interesów. Argumentacja ta wzmocniana jest też poprzez wykazanie, że niemożliwe jest agregowanie preferencji indywidualnych w taki sposób, aby wyborom społecznym można było przypisać cechę racjonalności¹². W efekcie struktura wydatków na cele publiczne ma charakter przypadkowy. Na poziomie biurokracji wykazuje się, że ma ona tendencję do maksymalizacji budżetu¹³, czego konsekwencją jest alokacyjnie nieefektywny podział produktu krajowego, tzn. relacja wydatków publicznych do prywatnych jest zbyt duża. Wedle teoretyków tej koncepcji omówione powyżej słabości sektora publicznego są dla niego immanentne, co jest doskonałym uzasadnieniem dla marketyzacji tego sektora. Rynek bowiem ma nie mieć omówionych powyżej defektów (lub mieć inne, mniej szkodliwe) i dlatego należy implementować rozwiązania rynkowe do sektora publicznego.

Teoria agencji, której genezy należy szukać w teorii zarządzania przedsiębiorstwem, pierwotnie miała na celu zbadanie związków, jakie zachodzą pomiędzy rozproszonym akcjonariatem spółek akcyjnych a ich zarządami. Przyjmując typowe dla ekonomii założenie, iż zarząd (tzw. agent), który ma działać na rzecz właścicieli, w istocie kieruje się interesem własnym – była ona w stanie wyjaśnić nieoptymalne działania zarządów spółek. Co za tym idzie, ważnym przedmiotem zainteresowania teorii agencji staje się badanie warunków kontraktów pomiędzy zarządem i właścicielami, tak aby ustalić, które z nich mogą wpłynąć na zwiększenie efektywności działania zarządów. Teoria agencji zaaplikowana do sektora publicznego bada relację pomiędzy politykami a menedżerami sektora publicznego, wykazując ułomność transmisji decyzji politycznych do aparatu

¹¹ J. O'Flynn, op. cit.

¹² K. Arrow, *Social Choice and Individual Values*, Yale University Press, New Heaven and London 1963.

¹³ J.E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 235-242.

wykonawczego. Co za tym idzie, wskazuje na istotną rolę właściwego formułowania kontraktów zawieranych z dostawcami usług publicznych.

Teoria kosztów transakcyjnych przyjmuje, że każda transakcja zawierana pomiędzy podmiotami wiąże się z kosztem, nazywanym kosztem transakcyjnym. Transakcja, będąca niczym innym niż wymianą, może być zawierana zarówno wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy organizacjami. Z punktu widzenia organizacji optymalne jest zawieranie na zewnątrz takich transakcji, których koszt jest mniejszy niż w przypadku transakcji wewnątrz organizacji. Powstaje oczywiście pytanie: skąd organizacje wiedzą, jakie są faktyczne koszty transakcyjne? W przypadku przedsiębiorstw odpowiedź daje konkurencyjny rynek. W efekcie przedsiębiorstwa (działające na rynku) osiągają optymalną wielkość, tzn. taką, że wchodzi w ich skład jedynie takie podmioty, pomiędzy którymi transakcje są tańsze niż transakcje zewnętrzne. Przedsiębiorstwa podejmujące nieoptymalne decyzje o swoje wielkości jako mniej efektywne wypadają z rynku. Inaczej ma się sprawa z organizacjami sektora publicznego – niedziałającymi w otoczeniu rynkowym – które z powodu braku zewnętrznego regulatora osiągają zbyt dużą wielkość i są zbyt kosztowne. Wynika stąd zalecenie dezagregacji i redukcji zatrudnienia.

Teoria konkurencji twierdzi przede wszystkim, że konkurencja rynkowa powoduje obniżenie cen. Odbywa się to dwojako – przez presję na redukcję zysków oraz przez presję na redukcję kosztów produkcji. Efekt ten występuje bez względu na to, czy przyjmujemy, że dobrym opisem rynku jest model konkurencji doskonałej (mającej dodatkowo tę zaletę, że poziom produkcji jest efektywny społecznie), czy też modele konkurencji niedoskonałej. Najważniejszym czynnikiem wpływającym na siłę konkurencji jest liczba firm. Gdy aplikuje się tę teorię do sektora publicznego, pojawia się omówiona już idea, aby jednostki sektora publicznego konkurowały między sobą, co ma prowadzić do redukcji kosztów wytworzenia usług publicznych. Konkurencję można też rozumieć w nieco inny sposób – jako konkurencję zewnętrznych wobec sektora, rynkowych dostawców usług publicznych. Posługując się modelami przetargów, można dojść do konkluzji, że możliwe jest nabycie od zewnętrznych dostawców usług sektora publicznego taniej, niż wynosiłby ich koszt wytworzenia w ramach sektora publicznego. Jak widać teoria konkurencji jest kolejną podstawą teoretyczną do dezagregacji sektora publicznego oraz outsourcingu.

Powyższe cztery koncepcje stanowią fundament NPM. Można jednak pójść w analizie dalej i wykazać, że ich wspólnym mianownikiem jest pewna koncepcja człowieka, dla której kluczowe jest założenie o jego racjonalności. Za Marciem Blaugiem można wyróżnić trzy podstawowe znaczenia słowa racjonalność

używane w ekonomii oraz przytoczyć jego charakterystyki tych znaczeń¹⁴. W pierwszym znaczeniu osoba racjonalna oznacza kogoś skutecznie dobierającego środki do realizacji zadanego celu. Racjonalność w takim znaczeniu – bliskim potocznemu – można nazwać racjonalnością instrumentalną. W drugim znaczeniu – wywodzącym się z ekonomii klasycznej – na definicję osoby racjonalnej składają się, jak twierdzi Mark Blaug, następujące elementy:

- jest to osoba preferująca większą ilość od mniejszej,
- wybierająca największy zysk,
- minimalizująca koszty jednostkowe,
- kierująca się własnym interesem,
- nieuwzględniająca wpływu własnych działań na dobrobyt innych osób.

W trzecim znaczeniu – charakterystycznym dla ekonomii neoklasycznej – osoba racjonalna to:

- osoba posiadająca spójne i przechodnie preferencje,
- wybierająca optymalny koszyk dóbr (maksymalizująca użyteczność).

Krytycy NPM wykazują, że paradygmat ten oparty jest na racjonalności w drugim sensie (jest to też stały motyw wśród krytyków współczesnej ekonomii), która doskonale współgra z traktowaniem obywatela jako konsumenta. Widoczne też jest, że na takiej koncepcji racjonalności oparta jest teoria wyboru publicznego czy teoria agencji. W konsekwencji można sensownie mówić o przyjęciu przez NPM pewnej konkretnej antropologii rzutującej na wzorcowe rozwiązania proponowane przez ten paradygmat.

4. NPM a paradygmat ekonomiczny

Jak wyraźnie widać, NPM ma bardzo mocne założenia ekonomiczne. Założenia te stanowią ważną część tzw. *mainstream economics*. Bardzo interesujące jest to, że rodowód założenia o racjonalności (w jej drugim sensie) jest starszy niż ekonomia neoklasyczna. Oznacza to bowiem, że w dominującym w ekonomii nurcie, obok założenia o racjonalności jako racjonalności zbioru preferencji i optymalizacji, występuje starsze jej ujęcie, które w wyraźny sposób wpływa na konstruowane modele. Co do zasady bowiem ekonomia neoklasyczna nie ma problemu z uwzględnianiem altruizmu oraz określaniem preferencji na alokacjach obejmujących koszyki dóbr innych osób. W praktyce badawczej często jednak przyjmuje się – tak jak np. w teorii wyboru publicznego lub w teorii agencji – że podmioty preferencji takich nie mają i nie biorą pod uwagę wpływu swoich poczynań na dobrobyt innych podmiotów.

¹⁴ M. Blaug, *Metodologia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 334-340.

Jeśli potraktować *mainstream economics* (przy całej niejasności tego pojęcia) jako paradygmat obowiązujący w ekonomii lub przynajmniej jeden z paradygmatów w niej funkcjonujących, to widać wyraźnie, że nowe zarządzanie publiczne ma z nim silne związki. Jak widać z dokonanego w poprzednim punkcie omówienia, NPM jest koncepcją nad nim nadbudowaną. Należy to rozumieć w taki sposób, że poszczególne składowe obu paradygmatów występują w hierarchicznej strukturze, na którą składają się:

- I Normatywne zalecenia NPM (przedstawione w punkcie 2), stanowiące paradygmat NPM w wąskim rozumieniu.
- II Będące ich podstawą cztery koncepcje ekonomiczne (zaprezentowane w punkcie 3), wchodzące w skład macierzy paradygmatu NPM (zobowiązania do stosowania modeli). Koncepcje te są zarazem elementami (oczywiście nie wszystkimi) paradygmatu *mainstream economics* w wąskim rozumieniu.
- III Macierz *mainstream economics*, w skład której wchodzi m.in. założenie człowieka racjonalnego.

Punkty (I) i (II) obejmują elementy stanowiące paradygmat NPM (w szerokim rozumieniu), zaś punkty (II) i (III) obejmują elementy wchodzące w skład obowiązującego paradygmatu ekonomicznego (w szerokim rozumieniu).

Powyższe spostrzeżenie ma istotną konsekwencję, a mianowicie, że *mainstream economics* ma wpływ na praktykę gospodarczą nie tylko w taki sposób, że oddziałuje na politykę gospodarczą (np. nakazując zwiększanie konkurencyjności rynków czy zalecając ograniczenie wydatków na sektor publiczny), ale również determinuje, w jaki sposób funkcjonują narzędzia instytucjonalne tej polityki. Większość, jeśli nie wszystkie cechy charakterystyczne NPM, ma swoje korzenie w pewnych modelach ekonomicznych i w przyjętym założeniu o racjonalności. Co za tym idzie, instytucje sektora publicznego, ich organizacja i sposób zarządzania nimi, które często są konstruowane zgodnie z zaleceniami NPM, odzwierciedlają przyjęte u podstaw tego paradygmatu koncepcje ekonomiczne.

5. Zakończenie – nowy paradygmat w zarządzaniu

W ostatnich 20 latach można zauważyć wyraźne tendencje do podważania dominującej roli NPM w zarządzaniu sektorem publicznym. Przykładami są np. koncepcje *good governance* czy *public value*. Wspólnym mianownikiem tych koncepcji, które być może doprowadzą do zmiany obowiązującego paradygmatu, wydaje się m.in. przekonanie o konieczności – szeroko to ujmując – partycypacji beneficjentów usług sektora publicznego w zarządzaniu sektorem publicz-

nym. Partycypacja ta jest po pierwsze uważana za wartość samą w sobie, ale ma też pozwalać na lepsze dopasowanie się do potrzeb beneficjentów.

Tu jednak pojawia się pytanie: jakich potrzeb? Omówione powyżej założenie o racjonalności podmiotów ekonomicznych zawęża pojęcie potrzeb do potrzeb indywidualnych. Jeśli tak należałoby rozumieć potrzeby, wymienione nowe koncepcje niewiele wychodziłyby poza stary paradygmat. Byłyby tylko inną techniką dopasowywania się jednostek sektora publicznego do potrzeb obywateli-konsumentów. W istocie jednak krytykom NPM chodzi o co innego: o to, aby obywatele mieli możliwość artykułowania swoich oczekiwań odnośnie do „tego, co społeczne”.

Literatura

- Arrow K., *Social Choice and Individual Values*, Yale University Press, New Heaven and London 1963.
- Blaug M., *Metodologia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny, red. Z. Cackowski, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1987.
- Hood C., *A Public Management for All Seasons?*, „Public Administration” 1991, No. 69(1).
- Kuhn T., *Dwa bieguny: tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, PIW, Warszawa 1985.
- Kuhn T., *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968.
- Musialik G., Musialik R., *Związek sektora publicznego i rynkowego w koncepcji New Public Management*, „Studia Ekonomiczne”. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2013, nr 156.
- O’Flynn J., *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*, „The Australian Journal of Public Administration” 2007, Vol. 66, No. 3.
- Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej*, Media Rodzina of Poznan, Poznań 1993.
- Stiglitz J.E., *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Sułkowski Ł., *Hermeneutyka zarządzania, czyli metodologia refleksji paradygmatycznej*, w: *Humanistyka i zarządzanie*, red. P. Górski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Supernat J., *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.
- Zawicki M., *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011.

A PARADIGM IN ECONOMICS AND A PARADIGM IN PUBLIC SECTOR MANAGEMENT

Summary

The goal of the paper is to describe relationships between New Public Management and mainstream economics. The first part of the article characterizes the concept of paradigm developed by T.Kuhn and the structure of paradigms. The next sections contains detailed analyses of the connections between NPM and modern economics. Finally the main thesis of the article is formulated, namely the statement that strong economic assumptions determine the institutional framework of economic policy.