

*Bernard Ziębicki**

ŹRÓDŁA NIEEFEKTYWNOŚCI I MARNOTRAWSTWA W SEKTORZE PUBLICZNYM¹

1. WPROWADZENIE

W Polsce sektor publiczny tworzy ponad 55 tys. jednostek i instytucji, w których zatrudnionych jest łącznie 3 mln osób, co stanowi ok. 30% całego zatrudnienia w gospodarce narodowej. Wydatki sektora publicznego, związane z realizacją zadań oraz finansowaniem działalności stanowią łącznie ok. 49% PKB². Wydatki te z roku na rok zwiększają się. Coraz częściej możemy usłyszeć opinie, że wysokie koszty funkcjonowania sektora publicznego powodowane są w dużej mierze niską jego efektywnością. Ocena efektywności sektora publicznego stanowi złożony problem. Z reguły prowadzona jest ona w skali makro – na poziomie całego państwa. Należy jednak mieć na uwadze, że sektor ten tworzą tysiące różnych jednostek i instytucji, które cechują się szeregiem indywidualnych uwarunkowań, decydujących o efektywności ich działania. Nie wszystko w tym przypadku wynika z uwarunkowań systemowych (makro). Potwierdzeniem przedstawionej tezy jest fakt występujących różnic w efektywności pomiędzy jednostkami publicznymi tego samego rodzaju. Oczywiście czynniki organizacyjne (na poziomie mikro) są powiązane z uwarunkowaniami systemowymi (makro). Głównym uzasadnieniem rozróżnienia czynników nieefektywności sektora publicznego na makro i mikro jest dobór narzędzi badania efektywności, a także metod jej poprawy.

Celem artykułu jest identyfikacja przyczyn nieefektywności i marnotrawstwa w działalności jednostek sektora publicznego w Polsce. Analiza prowadzona będzie przede wszystkim w ujęciu mikro. Prezentowane w artykule tezy stanowią element szerszych badań prowadzonych przez autora, dotyczących efektywności jednostek sektora publicznego.

* Dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, umowa nr 4374/B/H03/2011/40.

² *Mały rocznik statystyczny 2010*, GUS, Warszawa 2010.

2. SYSTEMOWE UWARUNKOWANIA NIEEFEKTYWNOŚCI SEKTORA PUBLICZNEGO

W literaturze przedmiotu źródła nieefektywności sektora publicznego najczęściej łączone są z uwarunkowaniami systemowymi (makroekonomicznymi). Uwarunkowania te związane są z ustrojem danego państwa, regulacjami prawnymi odnoszącymi się do sektora publicznego, a także tradycją i kulturą. Według J.E. Stiglitz nieefektywność sektora publicznego determinowana systemowo wynika z następujących jego cech:

- miękkie ograniczenie budżetowe (subwencje otrzymywane od państwa; niemożność bankructwa),
- duże znaczenie czynników politycznych,
- brak konkurencji,
- ograniczone możliwości oddziaływania motywacyjnego na pracowników (w służbie cywilnej trudno zwolnić pracownika; wynagrodzenia nie są powiązane z wynikami),
- ograniczenia związane z zamówieniami publicznymi,
- charakterystyczne dla układów biurokratycznych dążenie do maksymalizacji rozmiarów organizacji,
- problem mocodawcy i pełnomocnika (wysoki poziom niechęci do ryzyka; ograniczanie się do przestrzegania obowiązujących przepisów)³.

Przedstawione uwarunkowania mają charakter ogólny i odnoszą się do sektora publicznego niezależnie od tego w jakim państwie on funkcjonuje. W literaturze przedmiotu można również odnaleźć próbę wskazania czynników nieefektywności związanych z uwarunkowaniami systemowymi funkcjonowania sektora publicznego w Polsce.

Według M. Broła nieefektywność krajowego sektora publicznego związana jest z trzema zasadniczymi czynnikami: biurokratycznym modelem zarządzania, korupcją i brakiem konkurencji⁴.

Zdaniem A. Szewczuk i M. Ziolo lista czynników nieefektywności sektora publicznego w Polsce jest znacznie dłuższa⁵. Tworzą ją:

- niestabilność i niedostateczna jakość polskiego ustawodawstwa tworzącego ramy i podstawy działania państwa (nieprecyzyjność, wątpliwości interpretacyjne, nieuwzględnianie trendów długookresowych);
- niska wydajność źródeł finansowania, zwłaszcza podsektora samorządowego, powodująca: powstawanie efektu wypychania wydatków

³ J.E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 241.

⁴ M. Broł (red.), *Zarys ekonomii sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 87.

⁵ A. Szewczuk, M. Ziolo, *Zarys ekonomiki sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 174-181.

inwestycyjnych przez wydatki bieżące; zaniechania działań uznanych za niepriorytetowe; rosnący poziom zadłużenia sektora finansów publicznych;

– wysokie uzależnienie finansowania działalności od budżetu centralnego i zjawisk koniunkturalnych; ograniczone możliwości kreowania przez samorządy dochodów własnych i oddziaływania na ich wielkość;

– niespójne regulacje dotyczące deficytu i długu publicznego;

– brak metod i narzędzi zarządzania dostosowanych do specyfiki zarządzania w sektorze publicznym;

– luki prawne w zakresie form organizacyjno-prawnych jednostek sektora finansów publicznych (np. agencji władz publicznych i funduszy celowych);

– kadencyjność zatrudnienia.

Główną przyczyną niesprawności i nieefektywności sektora publicznego w Polsce, wynikającą z uwarunkowań systemowych, jest nierynkowy charakter działalności. Związany jest on z finansowaniem w znacznym zakresie z budżetu centralnego, brakiem konkurencji i gwarancją kontynuowania działalności. Czynniki te w pierwszej kolejności przyczyniają się do występowania szeregu niekorzystnych zjawisk i mechanizmów, które nie występują w działalności biznesowej. Zasadniczym problemem jaki w tym przypadku pojawia się jest niechęć do podejmowania ryzyka. Jest to konsekwencja przede wszystkim braku zależności pomiędzy wynikami i wynagrodzeniem pracowników. W przypadku organizacji publicznych indywidualne ryzyko związane z ewentualnym niepowodzeniem i niespodziewanymi konsekwencjami określonych przedsięwzięć jest praktycznie zawsze wyższe niż potencjalne korzyści. Mechanizm ten eliminuje także możliwości oddziaływania motywacyjnego położonych na pracowników.

Niechęć do ryzyka i ograniczanie się do wypełniania określonych przepisami zadań związana jest również z występującym w krajowych jednostkach sektora publicznego biurokratycznym modelem zarządzania. Zdaniem J. Hausnera w ostatnim czasie w sektorze publicznym można zaobserwować procesy odchodzenia od modelu biurokratycznego i zastępowanie go podejściem menedżerskim. Jest to w dużej mierze wynik zmiany świadomości obywateli, którzy coraz częściej nie godzą się na ograniczenie ich do roli petentów. Chcą być traktowani jako interesariusze, realnie decydujący o kształcie i funkcjonowaniu jednostek sektora publicznego⁶. Omawiane tendencje należy jednak traktować jako wyzwanie ewolucyjne, które być może dopiero w przyszłości stanie się powszechnym zjawiskiem. Obecnie w krajowych jednostkach sektora publicznego nadal dominuje model biurokratyczny. Należy jednak mieć na uwadze, iż model ten w swoich

⁶ J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2008, s. 32.

założeniach teoretycznych jest najbardziej odpowiadającym specyfice działalności tego sektora.

Model ten opracowany został na przełomie XIX i XX wieku przez M. Webera. Głównym jego założeniem było uzyskanie wysokiej efektywności organizacji dzięki formalizacji, bezosobowym relacjom, wysokim kompetencjom, hierarchii, stałości działalności i rozdzieleniu własności środków administracyjnych od zarządzania nimi⁷. Model ten odnosił się do wszystkich kategorii organizacji, również biznesowych. Przetrwał jednak w zasadzie tylko w działalności publicznej. Coraz częściej jest on jednak krytykowany. Do najczęściej wysuwanych współcześnie słabości modelu biurokratycznego w administracji publicznej zalicza się:

- skupianie głównej uwagi „urzędników” na przestrzeganiu regulacji i spełnieniu żądań przełożonych, a nie zaspokajaniu potrzeb tych, dla których dany urząd został powołany,

- niską elastyczność działania, związaną z kulturą ścisłego stosowania się do regulacji i przepisów, z których duża część ma charakter niejednoznaczny, na nie kierowania się dobrem społecznym i orientacją na działanie i rozwój,

- dążeniem do maksymalizacji rozmiarów organizacji. Brak motywacji finansowej związanej z osiąganymi wynikami, powoduje reorientację celów działania z ekonomizacji na czerpanie prestiżu z władzy i kierowania dużymi jednostkami. Zjawisko to opisywane jest również przez prawo Parkinsona, zgodnie z którym w organizacjach formalnych typu biurokratycznego zawsze tworzy się takie rozwiązania organizacyjne, które usprawiedliwiałyby istniejące nadwyżki zatrudnienia⁸.

Należy również podkreślić, iż szereg zasad sformułowanych przez M. Webera praktycznie w ogóle nie znalazło zastosowania w jednostkach publicznych (jak np. zasada neutralności), wypaczając ideę omawianej koncepcji.

Nieefektywność sektora publicznego w naszym kraju jest również powodowana występowaniem różnych nadużyć prawa, czy wręcz działań przestępczych. Najpoważniejszym z nich jest korupcja. Według wielu korupcja jest najbardziej groźnym współcześnie zjawiskiem społecznym. Pomimo licznych opracowań oraz szerokiej dyskusji, termin korupcja nie doczekał się nadal jednoznacznej i precyzyjnej definicji. W dużej mierze spowodowane jest to wielością form i postaci korupcji. W potocznym rozumieniu korupcja oznacza wręczenie lub przyjęcie korzyści majątkowej, związane z dążeniem przez osobę

⁷ Z. Martyniak, *Niektóre „choroby” systemu zarządzania*, [w:] *Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa pod redakcją H. Bienioka, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 1997, s. 126.

⁸ Z. Martyniak, *Niektóre „choroby” systemu zarządzania*, [w:] *Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa pod redakcją H. Bienioka, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 1997, s. 49.

wręczającą korzyść do uzyskania innych korzyści kosztem osób trzecich, niezaangażowanych w ten proces (kosztem społecznym). Działalność jednostek sektora publicznego, a w szczególności zadania o charakterze regulacyjno-kontrolnym, są wysoce zagrożone korupcją. W Polsce nadal występuje wysoki poziom korupcji. Według badań *International Transparency* Polska pod względem korupcji obecnie znajduje się na 41 miejscu, wśród 178 badanych krajów⁹. Poziom korupcji mierzony jest według syntetycznego miernika percepcji społecznej tego zjawiska (tzw. wskaźnika CPI - Corruption Perceptions Index). Wskaźnik ten może przyjmować wartości w przedziale od 0 do 10 punktów. 0 pkt. oznacza występowanie korupcji w każdym aspekcie życia gospodarczego, natomiast 10 pkt. brak korupcji. W powoływanym badaniu z 2010 roku Polska uzyskała 5,3 pkt. (tyle samo co Kostaryka i Oman). Warto odnotowania jest, że następuje ciągła poprawa. W 2008 roku Polska zajmowała 58 miejsce, natomiast w 2009 roku 49 miejsce.

Czynnikiem istotnie przyczyniającym się do powstawania zjawiska korupcji w Polsce jest zmienność i niejednoznaczność prawa. W szczególności tworzenie „furtek” prawnych dla arbitralnych decyzji.

Korupcja przybiera różne formy. Nie jest tylko związana z wręczaniem lub przyjmowaniem materialnych korzyści. Groźną formą omawianego zjawiska jest również korupcja polityczna. Polega ona na przekładaniu interesu partii politycznej nad dobro społeczne w zamian za utrzymanie zatrudnienia na określonym stanowisku lub uzyskanie innych przywilejów. Zjawisko to jest związane z występującą kadencyjnością zatrudnienia i upolitycznieniem jednostek publicznych.

Jak się okazuje najskuteczniejszą formą walki z korupcją jest brak społecznej akceptacji dla tego zjawiska. A zatem jedynie zwiększanie świadomości społecznej, przedstawianie konsekwencji zjawisk korupcyjnych i piętnowanie publiczne może doprowadzić do zminimalizowania korupcji.

3. ORGANIZACYJNE PRZYCZYNY NIEEFEKTYWNOŚCI I MARNOTRAWSTWA W JEDNOSTKACH PUBLICZNYCH

Pojęcie marnotrawstwa związane jest z japońskimi podejściem do zarządzania. Spopularyzowane zostało przez T. Ohno, któremu przypisuje się autorstwo słynnych siedmiu postaci marnotrawstwa (*muda*): nadprodukcji, nadmiernych zapasów, napraw/braków, zbędnych ruchów, niepotrzebnego przetwarzania, oczekiwania, niepotrzebnego transportu. Do przedstawionej listy

⁹ *Corruption Perception Index 2010*, www.transparency.org [dostęp 20.06.2011].

często dodaje się jeszcze marnotrawstwo nieregularności (mura) i nadmiernego obciążenia (muri)¹⁰.

Wymienione postacie marnotrawstwa odnoszą się do działalności produkcyjnej (wytwórczej). Przedmiotem oddziaływania w tym przypadku są materiały (surowce, produkty) fizyczne. Każdy przejaw marnotrawstwa wpływa na obniżenie poziomu wartości dodanej zawartej w produkcie oferowanym klientowi.

Marnotrawstwo dotyczyć może również działalności administracyjnej. W literaturze przedmiotu można odnaleźć pierwsze próby identyfikacji omawianego zjawisk, odnoszone do działalności biurowej, rozumianej jako obsługa administracyjna procesów biznesowych. Działalność ta polega na zbieraniu i przetwarzaniu informacji oraz podejmowaniu decyzji w warunkach wysokiego poziomu pewności. Te same cechy pracy stanowią istotę działalności administracyjnej w jednostkach sektora publicznego. A zatem należy się spodziewać, że przyczyny nieefektywności identyfikowane w działalności biurowej w jednostkach biznesowych mogą również wystąpić w jednostkach sektora publicznego realizujących określone procesy administracyjne.

Według W. Lareau w działalności biurowej można wyróżnić następujące postacie marnotrawstwa: ludzkie, procesowe, informacyjne, majątkowe oraz kierownicze (tabela 1).

Tabela 1. Rodzaje marnotrawstwa w działalności biurowej / administracyjnej

Główne postacie marnotrawstwa	Rodzaje marnotrawstwa	Opis
Marnotrawstwo ludzkie	Zestrojenie	Brak koordynacji pracy.
	Przydział	Wykonywanie niepotrzebnych zadań.
	Oczekiwanie	Oczekiwanie pracowników (np. na decyzję, informację, naprawę sprzętu).
	Ruch	Niepotrzebne przemieszczanie się pracowników.
	Przetwarzanie	Zastosowanie złej metody pracy.
Marnotrawstwo procesowe	Kontrola	Kontrola, która nie daje trwałych, długookresowych ulepszeń.
	Zmienność	Rekompensowanie lub poprawianie wyników odbiegających do planowanych, związane ze zmiennością w realizacji procesów.
	Integracja	Następstwa arbitralnych decyzji, bez uwzględnienia szerszego kontekstu i wszystkich konsekwencji.
	Strategia	Konsekwencje nieuwzględniania celów długookresowych (działania w oparciu o przyjętą strategię).

¹⁰ M. Imai., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 1997, s. 125.

	Zawodność	Błędy wynikające z nierozpoznania uwarunkowań określonych działań.
	Standaryzacja	Marnotrawstwo wynikające z braku standaryzacji działań.
	Optymalizacja	Marnotrawstwo wynikające z braku optymalizacji działań.
	Harmonogram	Marnotrawstwo związane z brakiem lub niewłaściwym harmonogramem działań.
	Praca naokoło	Marnotrawstwo związane z występowaniem nieformalnych procesów, które zastępują procesy oficjalne.
	Nierówny przepływ	Następstwa nierównomiernego (płynnego) przepływu materiałów i informacji pomiędzy stanowiskami.
	Sprawdzanie	Wysiłek związany ze sprawdzaniem i kontrolowaniem prostych działań / rozwiązań.
	Błąd	Marnotrawstwo związane z występowaniem błędów i pomyłek.
Marnotrawstwo informacyjne	Przekład	Marnotrawstwo związane ze zmianą formatu i właściwości informacji.
	Brak	Marnotrawstwo związane z brakiem informacji.
	Wolna ręka	Następstwa dowolności w tworzeniu informacji; nieuwzględnianie potrzeb i standardów informacyjnych.
	Nieistotność	Tworzenie niepotrzebnych, nieistotnych informacji.
	Niedokładność	Konsekwencje niedokładnych oraz błędnych informacji.
Marnotrawstwo majątkowe	Magazynowanie	Materiały związane z realizacją procesów biurowych / administracyjnych, które nie zostaną wykorzystane lub też są za długo przetrzymywane.
	Rozkład pracy	Niedostosowanie środków do rozkładu pracy.
	Środki trwałe	Środki uwięzione w sprzęcie i budynkach, które nie są w pełni wykorzystane.
	Przemieszczanie	Niepotrzebne przemieszczanie środków i informacji.
Marnotrawstwo kierownicze	Brak koncentracji	Skupianie uwagi na mało istotnych problemach.
	Marnotrawstwo strukturalne	Konsekwencje wynikające z niewłaściwej struktury organizacyjnej.
	Marnotrawstwo dyscyplinarne	Brak należytej dyscypliny organizacyjnej.
	Marnotrawstwo posiadania	Następstwa braku utożsamiania się pracowników z realizowanymi zadaniami i rolami.

Źródło: opracowano na podstawie W. Lareau, *Filozofia kaizen w biurze*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.

Marnotrawstwo w sektorze publicznym związane jest przede wszystkim tworzeniem i wykorzystywaniem informacji w procesach administracyjnych.

Informacja w tym przypadku stanowi główny „przedmiot” przetwarzania. Poza zjawiskami przedstawionymi przez W. Lareau, w krajowych jednostkach sektora publicznego (głównie administracji państwowej i samorządowej), marnotrawstwo informacyjne związane jest z dosyć powszechnym występowaniem przeciążenia informacyjnego oraz zalegania informacji. Zjawiska te opisane zostały przez Z. Martyniaka¹¹. Przeciążenie informacyjne powstaje w wyniku tworzenia nadmiaru informacji. W krajowych jednostkach sektora publicznego powodowane jest ono różnymi przyczynami. Jedną z głównych jest dublowanie informacji. Te same informacje gromadzone są przez różne jednostki organizacyjne. Często również zdarza się, że informacje będące w posiadaniu urzędu wymagane są od petentów¹². Przyczyną tej sytuacji jest brak komórek organizacyjnych zajmujących się określaniem potrzeb i standardów informacyjnych dla danych decyzji oraz duża zmienność regulacji prawnych.

Zaleganie informacji jest stanem beczynności w procesie informacyjnym. Sytuacja ta jest wynikiem złego lub braku zarządzania procesami administracyjnymi. Wynika ona również często z trudnych do przewyższenia przyzwyczajień, że decyzja czy sprawa urzędowa nie może być załatwiona w czasie krótszym niż maksymalny czas przewidziany na to w ustawie. Rozwiązaniem istotnie mogącym wpłynąć na poprawę sytuacji w tym względzie wydaje się informatyzacja urzędów. Umożliwi ona nie tylko szybszy przepływ informacji ale również skuteczne monitorowanie wydajności związanej z jej przetwarzaniem. Informatyzacja jednostek administracji realizowana jest od kilku lat. Proces ten napotyka jednak na wiele barier. Według najnowszych badań jedynie dopiero ok. 40% urzędów w Polsce korzysta z elektronicznego systemu zarządzania dokumentacją (w tym głównie urzędy marszałkowskie i powiatowe)¹³.

4. PODSUMOWANIE

Identyfikacja czynników nieefektywności w sektorze publicznym i rozróżnienie ich na makro i mikro istotne jest z punktu widzenia doboru narzędzi badania efektywności oraz metod jej doskonalenia. Badanie efektywności sektora publicznego na poziomie systemowym (makro) polega

¹¹ Z. Martyniak, *Przejawy niesprawności informacyjnej i kryteria oceny jakości informacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2000, nr 534, s. 5-12.

¹² J. Czekaj, *Metoda wyszczuplającej diagnozy procesów informacyjnych* [w:] *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, pod redakcją J. Czekaja, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 114.

¹³ *Badanie wpływu informatyzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2011 roku*, Raport dla MSWiA, Arc Rynek i Opinie, Warszawa 2011.

z reguły na poszukiwaniu korelacji pomiędzy poziomem PKB oraz wzrostem gospodarczym i wydatkami sektora publicznego¹⁴. Na Zachodzie badania te uzupełniane są o ocenę stopnia zaspokojenia potrzeb społecznych, wykorzystując w tym celu syntetyczne mierniki (np. *Public Sector Performance*)¹⁵. Ocena efektywności jednostek sektora publicznego na poziomie mikro z reguły sprowadzana jest do porównania wyników do kosztów ich uzyskania, czyli typowego „biznesowego” ujęcia efektywności. Złożoność czynników decydujących o efektywności poszczególnych jednostek sektora publicznego przesądza o konieczności poszerzenia perspektywy badania efektywności o elementy organizacyjne, pozwalające na ustalenie poziomu oddziaływania przedstawionych czynników nieefektywności i marnotrawstwa.

BIBLIOGRAFIA

- Afonio A., Schuknecht L., Tanzi V., *Public Sector Efficiency. An International Comparison* „Working Paper Series. European Central Bank”, Frankfurt Am Main 2003.
- Badanie wpływu informatyzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2011 roku, Raport dla MSWiA, Arc Rynek i Opinie, Warszawa 2011.
- Brol M. (red.), *Zarys ekonomii sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Corruption Perception Index 2010*, www.transparency.org (20.06.2011).
- Czekaj J., *Metoda wyszczuplającej diagnozy procesów informacyjnych* [w:] *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Pod redakcją J. Czekaja, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
- Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2008.
- Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 1997.
- Kleer J. (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na Świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, Wydawnictwa Fachowe CedeWu.pl, Warszawa 2005.
- Lareau W., *Filozofia kaizen w biurze*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
- Mały rocznik statystyczny 2010*, GUS, Warszawa 2010.
- Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Martyniak Z., *Niektóre „choroby” systemu zarządzania*, [w:] *Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa pod redakcją H. Bienioka, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 1997.
- Martyniak Z., *Przejawy niesprawności informacyjnej i kryteria oceny jakości informacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2000, nr 534.
- Stiglitz J.E., *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Szewczuk A., Ziolo M., *Zarys ekonomii sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.

¹⁴ J. Kleer (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na Świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, Wydawnictwa Fachowe CedeWu.pl, Warszawa 2005, s. 145.

¹⁵ A. Afonio, L. Schuknecht, V. Tanzi, *Public Sector Efficiency. An International Comparison* „Working Paper Series. European Central Bank”, Frankfurt Am Main 2003, s. 8.

Bernard Ziębicki

SOURCES OF INEFFECTIVENESS AND WASTE IN THE PUBLIC SECTOR

The article is a trial of identification of the factors determining ineffectiveness and waste in the public sector. The factors are presented considering detailed and general aspects. The main attention is focused on detailed aspects presenting the conditions on the level of particular entities. The potential grounds of waste have been described such as: waste due to human, process, information, property, managerial reason. For each ground different kinds of waste have been presented. The importance of the presented factors for the studies on the effectiveness of the public sector has been discussed in the summary. The article is a part of wider studies performed by the author regarding the effectiveness of the public sector.