

Barbara Kożuch

Uniwersytet Jagielloński

KOMPETENCJE MENEDŻERÓW W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH: TEORIA A PRAKTYKA ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Kompetencje menedżerów coraz częściej stają się obiektem zainteresowań badaczy. W ograniczonym stopniu dotyczy to kompetencji menedżerów publicznych. W artykule została przedstawiona próba częściowego wypełnienia powstałej luki. Jego celem jest zdefiniowanie pojęcia „menedżer publiczny” i jego najważniejszych specyficznych kompetencji. Na podstawie przeprowadzonych wywodów menedżerów organizacji publicznych określono jako kierowników różnego szczebla, rozwiązujących problemy zarządzania zgodnie z kryteriami racjonalności politycznej, uwzględniając przy tym racjonalność ekonomiczną właściwą gospodarce rynkowej. Ustalono, iż główną składową ich kompetencji jest umiejętność współdziałania międzyorganizacyjnego.

Słowa kluczowe: menedżer, kompetencje, organizacje publiczne, współdziałanie.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu, a także w praktyce zarządzania zauważyć można dwa różniące się podejścia do kompetencji menedżerów organizacji publicznych. Pierwsze z nich formułowane jest na gruncie zarządzania ogólnego i koncentruje się na tym, że organizacje publiczne mają takie same cechy jak wszystkie inne struktury zaliczane do kategorii organizacje. W związku z tym kompetencje menedżerów publicznych są takie same jak menedżerów innych rodzajów organizacji. W teorii oznacza to brak uzasadnienia do wyodrębniania pojęcia menedżera publicznego, a w praktyce przejawia się to zatrudnianiem na stanowiskach kierowniczych w sektorze publicznym osób z ogólnymi kompetencjami menedżerskimi, w tym z doświadczeniem w prowadzeniu biznesu.

Drugie podejście preferowane jest przez przedstawicieli zarządzania publicznego, dla których najważniejsze są nie cechy typowe dla każdej organizacji, lecz specyficzne dla organizacji publicznych, a od menedżerów publicznych i kandydatów na te stanowiska wymagane są szczególne kompetencje dostosowane do wyróżniających się cech organizacji publicznych.

W niniejszym opracowaniu została podjęta próba zdefiniowania pojęcia „menedżer publiczny” oraz zidentyfikowania jego najważniejszych specyficznych kompetencji. Szczególny nacisk położono na znaczenie kompetencji w zakresie współdziałania. Przeprowadzone rozważania zilustrowano wynikami badań własnych z lat 2004-2009 poświęconych różnym aspektom zarządzania publicznego w polskich organizacjach¹.

2. Pojęcie menedżera publicznego

Organizacje publiczne spośród innych organizacji wyróżnia realizacja interesu publicznego rozumianego jako służenie celom wyższym, najważniejszym z punktu widzenia całej wspólnoty obywateli i odzwierciedlonym w podzielanych wartościach zharmonizowanych z tymi celami.

Podsystem celów i wartości organizacji publicznych różni się więc od takiego samego podsystemu w innego rodzaju organizacjach. Specyficzne cele i wartości organizacji publicznych to zaspokajanie uzasadnionych zbiorowych potrzeb całej wspólnoty obywateli poprzez świadczenie usług publicznych w zakresie bezpieczeństwa publicznego, zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego, rozwoju kapitału ludzkiego w jednostkach samorządu terytorialnego (jst) i całego kraju, tworzenia korzystnych warunków funkcjonowania organizacji ze wszystkich sektorów. Istnienie tych celów i wartości wywołuje zapotrzebowanie na specyficzne wartości menedżerskie, na szczególny charakter relacji z otoczeniem, na wyznaczanie celów organizacji zgodnie z oczekiwaniami obywateli, a także na sposób wewnętrznych sprzężeń, czyli strukturę organizacji.

Menedżerowie organizacji publicznych to kierownicy różnego szczebla, których podstawowym obowiązkiem jest skuteczne i ekonomiczne, czyli sprawne, zarządzanie organizacjami świadczącymi usługi publiczne o wysokiej jakości. Menedżerowie ci rozwiązują problemy zarządzania zgodnie z kryteriami racjonalności politycznej, uwzględniając przy tym racjonalność ekonomiczną właściwą gospodarce rynkowej. Od menedżerów działających w biznesie odróżniają się oni systemem wartości i powiązaniem z nimi ogólnym nastawieniem na współpracę, a nie na konfrontację, jak to jest w przypadku przedsiębiorstw. Natomiast od administratorów koncentrujących się na zgodności funkcjonowania organizacji publicznych z prawem różnią się oni tym, że dla nich najważniejsza jest sprawność organizacji.

Na różnice pomiędzy menedżerami w biznesie i w organizacjach publicznych wyraźnie wskazują respondenci ogólnopolskiego badania menedżerów samorządowych pn. „Zmiany w zarządzaniu w lokalnych jednostkach administracji samorządowej” przeprowadzonego przez Katedrę Zarządzania Publicznego UJ na przełomie lat 2008 i 2009. Spośród 226 badanych 178 dostrzegło te różnice, 45 stwierdziło, że nie różnią się od siebie, a 1 osoba nie wskazała żadnej z możliwości.

¹ Praca sfinansowana ze środków na badania naukowe w latach 2008-2011 – projekt badawczy N N115 123534.

Z analizy najważniejszych cech zarządzania organizacjami publicznymi wynika, iż jest zasadne wyodrębnienie pojęcia „menedżer publiczny” i objęcie nim zarządzających organizacjami publicznymi.

3. Kompetencje menedżera publicznego

Przez pojęcie kompetencji menedżerów publicznych w niniejszej pracy rozumie się wiedzę wykorzystywaną w pracy kierowniczej, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do osiągania celów organizacji, umiejętności profesjonalnych działań, etyczne wartości kulturowe, a także wrażliwość społeczną [Lane, Wolf 1990, s. 61; Kozuch 2004b, s. 225; Virtanen 1996, s. 56]. Do najważniejszych typologii kompetencji menedżerów publicznych można zaliczyć: (1) koncepcję kluczowych kompetencji w zarządzaniu publicznym obejmującą kompetencje specjalistyczne, programowe i zarządzania [Lane, Wolf 1990, s. 63-79] oraz (2) koncepcję obszarów kompetencji uwzględniającą kompetencje zadaniowe, zawodowe, polityczne i etyczne [Virtanen 1996, s. 56-61; Kozuch 2004a, s. 30-33].

Na pierwszą typologię składają się następujące kompetencje:

a) techniczno-organizacyjne – podstawowe umiejętności zawodowe, jak opracowywanie sprawozdań i innych materiałów, prowadzenie obliczeń, właściwe nastawienie do wykonywanych obowiązków służbowych; umiejętności profesjonalne i specjalistyczne umożliwiające osiąganie celów organizacji zgodnie z interesem publicznym, jak znajomość języków obcych, umiejętności logicznego myślenia, biegłość w obsłudze komputera, profesjonalizm w sferach tradycyjnie objętych usługami publicznymi;

b) programowe – zdolność aktywizowania procesów, które zapewniają tworzenie programów i projektów realizujących polityki publiczne i docieranie z usługami publicznymi do adresatów tych programów i projektów, jak na przykład umiejętności pracy urzędniczej i realizacji zadań administracyjnych, wiedza instytucjonalna, zdolność pełnienia funkcji administracyjnych i zarządzania, umiejętności polityka-przywódcy;

c) współrzędzenia – kompozycja specyficznych zdolności pozwalająca efektywnie działać na różnych szczeblach organizacji publicznych i na zewnątrz nich – należą tu kompetencje polityczne i obywatelskie, umiejętności uczestnictwa w życiu społecznym, rozumienie wzajemnych relacji pomiędzy zarządzaniem publicznym i przywództwem w służbie publicznej.

Typologia kluczowych kompetencji w zarządzaniu publicznym odnosi się do wszystkich menedżerów publicznych, a poszczególne typy kompetencji odpowiadają coraz wyższemu poziomowi zarządzania. Poziom wyższy przy tym obejmuje kompetencje podstawowe oraz kompetencje kreowania i realizowania polityki, programów oraz projektów publicznych. Natomiast na najwyższym poziomie usytuowane są wszystkie kompetencje ujęte w pierwszej typologii.

Druga typologia wyróżnia kompetencje związane z wartościami menedżerów oraz kompetencje instrumentalne, wyodrębniając następujące obszary tych kompetencji: kompetencje zadaniowe, kompetencje zawodowe, kompetencje polityczne, kompetencje etyczne.

Z perspektywy zarządzania najważniejsze jest, że wartości uznawane są za kryteria wyboru alternatyw w sytuacjach społecznych, alternatyw celów, dążeń i zachowań. Wybór zachowania – w wielu przypadkach – determinowany jest właśnie przez uznawane wartości. Wśród nich można wyróżnić określone rodzaje, np. normatywne, wynikające z poczucia obowiązku oraz preferencyjne, będące kwestią gustów i świadomych wyborów, a także wartości ekonomiczne, społeczno-polityczne, etyczne.

Studia literaturowe [Farnham i in. (red.), 1996, s. 7] pozwalają stwierdzić, że istnieją związki między wyznawanym przez menedżerów systemem wartości, a ich efektywnym działaniem i że wartości te wpływają na proces zarządzania. Dodać przy tym należy, iż menedżerowie publiczni posługują się własnym instrumentarium zarządzania, często przenośnie nazywanym skrzynką narzędziową menedżera. Według obecnego stanu wiedzy można uznać, iż w skrzynce tej powinny przede wszystkim się znaleźć: zarządzanie przez cele, zarządzanie projektami, zarządzanie przez projekty, zarządzanie jakością, zarządzanie marketingowe, outsourcing, marketyzacja usług publicznych, zarządzanie partycypacyjne, partnerstwo publiczno-prywatne i jego odmiany.

Najczęściej przedmiotem rozważań są kompetencje zadaniowe, przy czym zadania są rozumiane jako przyszłe działania służące osiągnięciu wytyczonych celów. Realizacja zadań jest możliwa, gdy jednocześnie oddziałują dwa elementy, tj. odpowiednia motywacja, jako kompetencja związana z wartościami oraz określone umiejętności jako kompetencje instrumentalne, tj. biegłość w danej dziedzinie, wydajność, talent. Natomiast wartości to odczuwane preferencje uznane za słuszne z moralnego, racjonalnego lub estetycznego punktu widzenia, inaczej wartość jest koncepcją czegoś pożądanego.

Kompetencje zadaniowe menedżerów publicznych to zdolność do wykonania wyznaczonych zadań, czego warunkiem jest posiadanie odpowiedniej motywacji i umiejętności organizowania działań ludzi, tj.: podwładnych, innych menedżerów oraz polityków z wyboru lub mianowania.

Podstawowym kryterium odpowiedniego poziomu motywacji i umiejętności menedżerów publicznych jest ich wydajność, inaczej zdolność do osiągania pożądaných rezultatów. Znaczy to, iż kompetencje menedżera publicznego są mierzalne, chociaż ustalenie mierników jest o wiele trudniejsze niż w przypadku typowych menedżerów. Wydajność menedżerów publicznych ustalana jest na podstawie rezultatów osiągniętych przez organizację lub jej część, którą menedżer zarządza.

Kompetencje zawodowe obejmują kompetencje związane z realizacją funkcji zarządzania organizacją publiczną oraz z zarządzaniem sobą. W pierwszym przy-

padku dotyczą one zarządzania podsystemami organizacji, np. podsystemem technicznym, np. kompetencje w zakresie informatyzacji, czy podsystemem psychospołecznym, np. kompetencje interpersonalne.

Za najważniejszą kompetencję zawodową menedżera uznaje się indywidualną kreatywność w zakresie tworzenia na podstawie posiadanej wiedzy i umiejętności nowych instrumentów wykorzystywanych we własnych działaniach zarządczych. Cenione jest także poczucie dumy zawodowej, której źródłem jest doskonalenie kompetencji zwiększających możliwość lepszego wykonywania zadań. I tak, profesjonalizm menedżera publicznego to zdolność do określania celów i środków zapewniających sformułowanie programów publicznych, które zapewniają realizację polityki uchwalonej przez organy ustawodawcze. Stąd najważniejsza instrumentalna kompetencja menedżera publicznego to specjalistyczna wiedza i umiejętności w zakresie współdziałania, a w tym dotyczące polityki, władzy i konfliktów.

Znaczy to, że menedżer nie musi mieć władzy politycznej, ale musi posiadać wiedzę i umiejętności w zakresie używania tej władzy. Jest on odpowiedzialny nie za stanowienie, lecz za urzeczywistnianie podzielanych w społeczeństwie wartości.

Na kompetencje polityczne menedżera publicznego składają się jego idee i interesy, gdyż każdy menedżer, niezależnie od tego, czy to sobie uświadamia, czy nie, ma własne ideologiczne przekonania oraz pewne pojęcie o własnych interesach. Polityczne kompetencje zawierają się w posiadaniu określonej dozy władzy, dzięki której są oni w stanie zdobyć środki potrzebne do przygotowania i do wdrożenia publicznej polityki. Polityczna siła menedżerów publicznych pochodzi od tych, którą uznają tę politykę za odpowiednią ze względu na wyznawaną ideę lub od przedstawiciela władzy. Inne źródła tej władzy to członkostwo w partii politycznej lub innej publicznej lub prywatnej organizacji funkcjonującej w sferze polityki. Kompetencje polityczne wiążą się z legitymizacją działań, rozumianą jako powszechne akceptowanie tych działań przez społeczeństwo lub jego reprezentantów.

Kompetencje etyczne są potwierdzeniem uznawania wartości i norm moralnych dominujących w danej kulturze lub grupie. Ogólne prawa i obowiązki menedżerów publicznych określa Konstytucja i inne akty prawne. Posiadanie kompetencji etycznych oznacza obowiązek wdrażania postanowień przedstawicieli społeczeństwa pochodzących z wyboru lub obowiązek rezygnacji z pełnienia funkcji menedżera, jeśli nie jest w stanie tego uczynić. Instrumentalne kompetencje etyczne związane są z wiedzą i umiejętnościami w zakresie etycznego uzasadniania celów i środków publicznej polityki, proponowanej lub przyjętej do realizacji.

Obie typologie dobrze objaśniają specyfikę kompetencji menedżerów publicznych. Ponieważ w prowadzeniu spraw publicznych do najważniejszych warunków skuteczności zarządzania należy nastawienie na współdziałanie, bardziej przydatna wydaje się typologia zawierająca tę kompetencję, czyli typologia według obszarów kompetencji.

4. Kompetencje menedżerów publicznych w zakresie współpracy

Kompetencje menedżera publicznego w zakresie współpracy mają wpływ na podejmowanie współpracy wewnątrz organizacji oraz na kreowanie więzi z innymi organizacjami, przy czym może się ona urzeczywistniać w obrębie sektora publicznego, jak i przekraczać jego granice, zyskując miano współpracy międzysektorowej.

Istotnym czynnikiem skuteczności zarządzania organizacjami publicznymi jest ukierunkowanie na konfrontację lub nastawienie na kooperację i wzajemność. Pozwala to na kształtowanie takich rodzajów kultur organizacyjnych różniących się poziomem kooperatywności, jak [Kozuch 2009]:

1) kultura unikania współdziałania międzyorganizacyjnego charakteryzująca się koncentracją na własnej, najczęściej niszowej domenie oraz na interesariuszach wewnętrznych;

2) kultura konkurowania opierająca się na założeniu, że otoczenie organizacji nie jest przyjazne, a jednocześnie dynamiczne i turbulentne, co wymaga nieustannego wzmacniania konkurencyjności;

3) kultura współpracy charakteryzująca się dążeniem do zwiększania własnej sprawności – a zatem również do swego rozwoju – dzięki współpracy z innymi organizacjami na zasadach wzajemności;

4) kultura ugody związana z połączeniem nastawienia kooperatywnego z dążeniem do zachowania *status quo* lub wynikająca z uzależnienia od silniejszego partnera.

Unikanie współdziałania międzyorganizacyjnego – przynajmniej w odniesieniu do jednostek administracji publicznej – teoretycznie jest niemożliwe, gdyż zgodnie z obowiązującym porządkiem prawnym współdziałanie to jest obligatoryjne. O ile badania z 2004 r. [Kozuch 2004a] wskazują, że wiele organizacji publicznych nastawionych było na unikanie współpracy lub podejmowania jej na minimalnym poziomie, o tyle badanie przeprowadzone na przełomie lat 2008 i 2009 pokazuje zupełnie inną sytuację w tym zakresie. Konkurowanie i podnoszenie konkurencyjności organizacji publicznych ma inny charakter niż w pozostałych sektorach i ma dużo mniejsze znaczenie niż budowanie relacji współpracy. Warunki konfrontacji występują przykładowo, gdy jednostki samorządu terytorialnego konkurują między sobą o inwestorów lub gdy działające na tym samym polu organizacje publiczne i pozarządowe konkurują między sobą o środki unijne przeznaczone na publiczne programy i projekty.

Oba nastawienia na współpracę i ugodę są związane z kooperatywnością, przy czym współpraca oznacza wyzwalanie aktywności i rozwój, a ugodowość – przetrwanie dzięki dostosowywaniu się do innych. Na 226 badanych 208 osób potwierdziło współpracę z innymi instytucjami publicznymi, a 204 – z innymi organizacjami. W przypadku współpracy organizacji publicznych za najważniejsze formy uznano dwustronną wymianę informacji (62% wskazań), udział pracowników obu instytucji w realizacji określonych zadań (46% wskazań) oraz regularne spotkania

Tabela 1. Składniki indywidualnych kompetencji do międzyorganizacyjnego współdziałania

Lp.	Współdziałające grupy	Wiedza	Umiejętności	Postawy
1	Liderzy i sponsorzy współdziałania	Wspólne rozumienie strategicznego znaczenia współdziałania	Skuteczne sponsorowanie i wspieranie współdziałania wewnątrz organizacji	Poszanowanie partnerów, traktowanie relacji w współdziałaniu jako kapitału organizacji
2	Ludzie bezpośrednio zaangażowani we współdziałanie na poziomie strategicznym	Wspólne rozumienie strategicznego znaczenia współdziałania oraz osiągania praktycznych efektów	Kształtowanie relacji. Zarządzanie projektami, konfliktami i interesariuszami	Ambasador podejmowania współdziałania w organizacji i poza nią. Elastyczność, łatwość przystosowania się. Tolerancja wieloznaczności
3	Ludzie wspierający współdziałanie na poziomie operacyjnym	Jasność, co do oczekiwanych rezultatów wspólnego działania. Dobre osobiste relacje z głównymi interesariuszami	Planowanie i organizowanie. Zarządzanie projektami i interesariuszami	Wrażliwość na potrzeby różnych interesariuszy

Źródło: na podstawie: [Lane 2007, s. 160].

Tabela 2. Składniki kompetencji organizacji do międzyorganizacyjnego współdziałania

Lp.	Części składowe	Pożądany stan
1	Cele i wartości	Zależnie od motywu podejmowania zorganizowanej działalności. Dbałość o satysfakcję klientów zewnętrznych i wewnętrznych
2	Struktura organizacyjna	Elastyczność, procesowość, <i>dovnsizing</i>
3	Główne kompetencje menedżerów	Transformacyjne przywództwo dla współdziałania. Kompetencje związane z wartościami oraz instrumentalne; kompetencje zadaniowe, zawodowe, polityczne i etyczne
4	Kompetencje specjalistów	Wiedza, umiejętności i postawy umożliwiające działanie jako sponsorów, zarządzających relacjami, koordynatorów, menedżerów projektu, facilitatorów operacji podejmowanych w ramach współdziałania
5	Kultura organizacyjna	Otwartość, kreatywność, elastyczność, zespołowość, świadomość wartości, przekonani i innych elementów kultury organizacyjnej, poszanowanie poglądów innych ludzi
6	Proces zarządzania	Zarządzanie oparte na więziach służbowych, pozasłużbowych oraz na wspólnotce celów i przekonani. Rozbudowanie funkcji koordynacyjnych i komunikowania się
7	Relacje z interesariuszami wewnętrznymi	Wysoki poziom wewnętrznej społecznej odpowiedzialności
8	Relacje z interesariuszami zewnętrznymi	Wysoki poziom zewnętrznej społecznej odpowiedzialności
9	Główne instrumenty zarządzania	Zarządzanie zespołami zadaniowymi, zarządzanie projektami, zarządzanie zaufaniem, benchmarking, kooperatywne uczenie się, <i>empowerment</i> , <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> , zarządzanie przez komunikację, koordynacja kierownicza i samokoordynacja.

Źródło: na podstawie: [Lane 2007, s. 163].

kierowników organizacji (40% wskazań). Natomiast we współpracy z innymi organizacjami najważniejsze w opinii respondentów jest wsparcie realizacji określonych zadań w formie finansowej i logistycznej (66% wskazań), następnie udział pracowników obu organizacji w realizacji określonych zadań (63% wskazań) i dwustronna wymiana informacji (47% wskazań). Najmniejszą uwagę przywiązywano do jednostronnej informacji (1 i 2% wskazań) oraz do organizowania wspólnych szkoleń (11 i 14% wskazań).

Zatem dla relacji podmiotów sektora publicznego z innymi organizacjami właściwa jest współpraca, gdyż zwiększa możliwości świadczenia usług publicznych. Konkurowanie w konkretnych sytuacjach może być uzasadnione, gdy ma na celu zwiększenie efektywności, prowadząc do efektywniejszego wykorzystywania środków publicznych.

Przykładowe wyniki badań potwierdzają niedostateczne rozumienie instrumentalnych kompetencji menedżerów publicznych oraz możliwości, jakie daje odejście od administrowania organizacjami publicznymi i wprowadzenia zasad zarządzania publicznego w większym stopniu odpowiadającego współczesnym wymaganiom.

Zdecydowane zainteresowanie nowoczesnymi metodami zarządzania zadeklarowało 182 spośród 226 respondentów. W największym stopniu dotyczyło to zarządzania przez cele (73% wskazań), zarządzania projektami (62% wskazań), zarządzania jakością (48% wskazań), zarządzania przez projekty (30% wskazań), zarządzania marketingowego (20% wskazań). Najmniej respondentów wskazało outsourcing i marketingową usługę publiczną (po 10% odpowiedzi) oraz partnerstwo publiczno-prywatne (15% odpowiedzi) i zarządzanie partycypacyjne w urzędzie (16% odpowiedzi).

Bezpośredni związek z indywidualnymi kompetencjami do współpracy menedżerów, a także pozostałych członków organizacji ma zdolność całej organizacji do współpracy międzyorganizacyjnej (tab. 1 i 2).

Zdolność organizacji do współpracy oznacza zatem szczególne ukształtowanie oraz powiązanie jej cech prowadzące do osiągnięcia celów organizacyjnych lub w znaczącym stopniu przyczyniające się do ich osiągnięcia.

Kreowanie kultury współpracy prowadzi do uzyskania zdolności organizacji do współpracy międzyorganizacyjnej.

5. Zakończenie

Z zaprezentowanych rozważań można wysnuć wniosek, że uzasadnione jest wyodrębnienie pojęcia „menedżer publiczny”. Próba zidentyfikowania jego kompetencji doprowadziła do udowodnienia, iż najważniejszą kompetencją instrumentalną jest zdolność do współpracy, w tym z innymi organizacjami. Docenienie znaczenia kompetencji współdziałania pozwoliło na zaproponowanie własnej typologii kultury organizacyjnej wyodrębnionej według kryteriów związanych ze współdziałaniem międzyorganizacyjnym.

Rozważania nad kompetencjami menedżerów publicznych, w tym nad zdolnością do międzyorganizacyjnej współpracy, pokazują, że koncepcja ta jest w Polsce znana w niewielkim stopniu zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Jednak w praktyce zarządzania publicznego obserwowane jest duże zainteresowanie współpracą z innymi organizacjami. Pozwala to przypuszczać, że w przyszłości organizacje będą koncentrować się nie tylko na samym nawiązywaniu współpracy, ale również na jej skuteczności organizacyjnej.

Literatura

- Farnham D., Horton S., Barlow J., Hondeghem A. (red.), *New Public Managers in Europe*, Macmillan Press Ltd., London 1996.
- Kożuch B., *Menedżer publiczny – istota pojęcia*, „Współczesne Zarządzanie” 2004a, nr 2.
- Kożuch B., *The culture of cooperation. Theoretical aspects*, „Journal of Intercultural Management” 2009, 2, vol. 1.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004b.
- Lank E., *Collaborative Advantage*, Palgrave Macmillan, New York 2007.
- Lane L.M., Wolf J.F., *The Human Resource Crisis in the Public Sector*, Quorum Books, Westport 1990.
- Virtanen T., *The competencies of new public managers*, [w:] D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem (red.), *New Public Managers in Europe*, Macmillan Press Ltd., London 1996.

COMPETENCIES OF PUBLIC MANAGERS. THEORETICAL AND PRACTICAL ISSUES

Summary: In the paper the attempt to testify a need of distinguishing a notion of public manager and also understanding his/her competencies is made. An author's definition of this notion is proposed. Public managers are defined as operating on all levels of public management. The main objective of their activities is the efficient managing of public organisation rendering a wide range of quality public services. These managers follow political rationality, taking into consideration economic rationality according to the logic of market game. Provided investigations show that ability to collaborate with other organisations is the main instrumental competency of public managers. From the perspective of inter-organisational collaboration it seems to be important that collaborative organisational culture is a reference point for the process of goal and strategy formulation, and also for other processes.