

**Paweł Kocoń**  
**Renata Maćkowska**  
**Agnieszka Put**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **DOBÓR ŚRODKÓW KOMUNIKOWANIA Z OTOCZENIEM JAKO UWARUNKOWANIE EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI PUBLICZNEJ**

## **Wprowadzenie**

Instytucje publiczne, organizacje pozarządowe i organizacje komercyjne różnią się ze względu na sposób definiowania swojej działalności, a także na sposób, w jaki określa się ich wydajność<sup>1</sup>. Efektywność jako najbardziej syntetyczna miara działania rozumiana jest jako stosunek efektu do nakładu, przy czym efektywność organizacyjna z jednej strony – jako zdolność organizacji do przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu<sup>2</sup>, z drugiej zaś – do możliwie racjonalnego, a przy tym produktywnego oraz oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów w taki sposób, aby osiągnąć uprzednio założone cele. Efektywność organizacyjna zależy zatem od stopnia zrealizowania celów oraz od sposobu wykorzystania nakładów (w postaci środków materialnych i czasu pracy)<sup>3</sup>.

Standardy zarządzania właściwe dla sektora prywatnego, zgodnie z modelem nowego zarządzania publicznego (New Public Management – NMP) coraz częściej adaptuje się w organizacjach publicznych. Związane jest to z rosnącymi wymaganiami i oczekiwaniami społeczeństwa nie tylko w stosunku do przedsiębiorstw, ale także właśnie wobec organizacji publicznych, od których pomimo

---

<sup>1</sup> B. Verschuere, N. Moray, A. Decramer: *Commercial, Non-profit and Governmental Residential Elderly Care in Flanders: Differences in Client Selection and Efficiency?* „International Journal of Welfare”, Vol. 21, s. 284.

<sup>2</sup> A. Pierścienia: *Efektywność rozwiązań organizacyjnych w instytucjach publicznych*. W: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*. Red. R. Fedan. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011, z. 20, s. 340.

<sup>3</sup> *Ibid.*, s. 339.

niekomercyjnego charakteru działalności wymaga się także sprawnego funkcjonowania i wysokiej efektywności. To z kolei wiąże się z ekonomicznymi aspektami wydatkowania środków publicznych, a w konsekwencji przekłada się na efektywność realizacji zadań państwa<sup>4</sup>.

Celem badań jest testowanie hipotezy, która brzmi: warunkiem efektywnego działania organizacji publicznych jest sprawne komunikowanie z otoczeniem.

Wskaźnikiem właściwej komunikacji z interesariuszami organizacji publicznej jest nie tylko zaspokajanie ich potrzeb, ale i zwiększenie partycypacji społecznej nierozzerwalnie związanej z zaufaniem do instytucji publicznych.

Badania mają także na celu udoskonalenie funkcjonowania organizacji publicznych w Polsce.

## Efektywność organizacji publicznej

Zgodnie z koncepcją nowego zarządzania publicznego mówi się o tym, aby rządy stymulowały zarówno konkurencję, outsourcing, jak i prywatyzację sektora publicznego w celu zmniejszenia kosztów działania organizacji, a także zwiększenia ich efektywności w całym sektorze<sup>5</sup>. Urynkowienie i efektywność właśnie obok partnerstwa publicznego i spłaszczenia struktur organizacyjnych, a także zewnętrznego audytu, kompetentnego nadzoru i ewaluacji, wyróżnia się wśród podstawowych filarów NPM jako doktryny zarządzania w sektorze publicznym<sup>6</sup>. Istotne jest tutaj zatem właściwe wyznaczanie celów działalności (również celów komunikacyjnych), dobór odpowiednich narzędzi działania, a także monitorowanie podjętych działań przy jednoczesnym dobrym zarządzaniu dostępnymi środkami finansowymi.

Charakterystyczne dla nowego zarządzania publicznego jest także koncentrowanie działań na odbiorcy usług z uwzględnieniem jego potrzeb i oczekiwań<sup>7</sup>. To z kolei wiąże się ze strategią nowego zarządzania publicznego – budowaniem dobrych relacji z obywatelami poprzez prowadzenie odpowiednich działań komunikacyjnych<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> H. Krynicka: *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*. „Studia Lubuskie” 2006, nr 2, s. 193.

<sup>5</sup> B. Verschuere, N. Moray, A. Decramer: Op. cit., s. 284.

<sup>6</sup> P. Jeżowski: *New Public Management – nowy paradygmat zarządzania w sektorze publicznym*. W: *Zarządzanie w sektorze publicznym – rozwój zrównoważony – metody wyceny*. Red. P. Jeżowski. SGH, Warszawa 2002, s. 12.

<sup>7</sup> H. Krynicka: Op. cit., s. 197.

<sup>8</sup> J. Czapotowicz: *Zarządzanie w administracji publicznej w dobie globalizacji*. „Służba Cywilna” 2005, nr 10, s. 22.

Wśród wielu paradygmatów w ramach nowego zarządzania w sektorze publicznym wyróżnić można cztery koncepcje, które przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1

## Koncepcje w ramach nowego zarządzania w sektorze publicznym

Model	Założenia
Model NPM 1	Zwiększenie efektywności administracji publicznej.
Model NPM 2	Zmniejszenie zakresu administracji publicznej w gospodarce, decentralizacji podejmowania decyzji. Dążenie do stworzenia bardziej elastycznego systemu świadczenia usług publicznych.
Model NPM 3	Dążenie do doskonałości w zarządzaniu. Wskazywanie na potrzebę nacisku na rozwój organizacji i jej kultury.
Model NPM 4	Bezpośrednia orientacja na zapewnienie efektywnych usług publicznych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Krynicka: *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*. „Studia Lubuskie” 2006, nr 2, s. 198-199.

Zwiększenie efektywności administracji publicznej można osiągnąć między innymi poprzez określanie standardów usług, skuteczne zarządzanie finansami organizacji, wyznaczanie celów i monitorowanie stopnia ich zrealizowania, a także zwiększenie roli kadry kierowniczej. Istotna jest tutaj także odpowiedzialność podmiotu dostarczającego usługi wobec konsumenta<sup>9</sup>.

W kontekście komunikowania z otoczeniem na uwagę zasługuje Model NPM 3, który kojarzony jest z „[...] kierunkiem dążenia do doskonałości w zarządzaniu i wskazuje potrzebę nacisku na rozwój organizacji, kultury organizacyjnej, zarządzanie procesem zmiany, budowanie misji organizacji administracji publicznej”<sup>10</sup>. Wśród cech charakterystycznych niniejszego modelu, obok radykalnej decentralizacji, poziomej struktury zarządzania i wdrażania charyzmatycznych sposobów zarządzania, intensywnych programów szkoleń dla menedżerów, nacisku na rozwój instytucji publicznej, uczenia się i oceny działań przez pryzmat osiągniętych rezultatów, wyróżnić można również podkreślenie wagi misji organizacji publicznej, jej marki, dbałość o kulturę organizacyjną, a także komunikowanie strategii<sup>11</sup>.

H. Krynicka podkreśla, że „[...] w zależności od stylu zarządzania i kultury organizacyjnej instytucji publicznej zależy produktywność i efektywność działania tej instytucji. Efektywność zależy od precyzji, koncentracji, analizy, dysce-

<sup>9</sup> *New Public Management*. www.egov.pl (3.11.2005), za H. Krynicka: Op. cit., s. 198.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> K. Opolski, P. Modzelewski: *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004, s. 36-37.

pliny i kontroli. Produktywność zaś zależy od zdolności do adaptacji do nowych warunków, nowości, eksperymentowania, ograniczonej kontroli, wolnego stowarzyszenia<sup>12</sup>. W przypadku modelu czwartego, w którym nacisk położony jest na dostarczanie efektywnych usług publicznych, podkreśla się również wagę poznania potrzeb i oczekiwań obywateli<sup>13</sup>. W tym kontekście organizację publiczną można przedstawić jako „[...] społeczno-ekonomiczny system, którego podsystemy celów i wartości, psychospołeczny, materialno-techniczny oraz podsystem struktury, a przede wszystkim podsystem zarządzania oraz relacje ze środowiskiem zewnętrznym wyróżniają się publicznością jako immanentną cechą, odróżniającą ją od innych typów organizacji”<sup>14</sup>.

Pomiaru efektywności organizacyjnej dokonuje się przy wykorzystaniu określonych mierników. Za przykład można podać tutaj: strukturę organizacyjno-formalną, procedury administracyjno-biurowe, a także komunikację wewnętrzną (poziomą i pionową) w organizacji<sup>15</sup>. Nie można jednak przy tym pominąć komunikowania z otoczeniem zewnętrznym, które służy po pierwsze ukazaniu tożsamości organizacji publicznej, w tym celu i przedmiotu jej podstawowej działalności, po drugie – przedstawieniu bieżących działań. Ponadto, komunikowanie organizacyjne „[...] tłumaczy cele i plany organizacji na język wyzwalający współdziałania członków organizacji, a także cementuje organizację w działaniach we wspólnym kierunku”<sup>16</sup>.

## Komunikowanie się z otoczeniem organizacji publicznej

Dobrze prowadzone i zaplanowane działania komunikacyjne organizacji z otoczeniem przekładają się na budowanie relacji, a to z kolei może wpłynąć na podjęcie korzystnej współpracy. Sprawnie przebiegające procesy komunikowania mogą zatem przekładać się również na efektywność działania organizacji, a także realizowanych przez nią projektów.

Przykład stanowi tutaj współpraca organizacji publicznych z organizacjami pozarządowymi, która może przynosić wielorakie korzyści zarówno organizacjom publicznym, jak i organizacjom pozarządowym, ale także otoczeniu tychże

<sup>12</sup> H. Krynicka: Op. cit., s. 198.

<sup>13</sup> K. Opolski, P. Modzelewski: Op. cit., s. 36-37.

<sup>14</sup> B. Koźuch: *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*. UJ, Kraków 2011, s. 60, 105.

<sup>15</sup> *Obszary zarządzania oraz wskaźniki opisowe w metodzie rozwoju instytucjonalnego*. Red. M. Zawicki. Kraków 2002, s. 7. [http://www.msap.ae.krakow.pl/doki/publ/pri\\_wsk.pdf](http://www.msap.ae.krakow.pl/doki/publ/pri_wsk.pdf) (14.10.2012).

<sup>16</sup> B. Koźuch: Op. cit., s. 105.

organizacji, ich interesariuszom i beneficjentom poszczególnych przedsięwzięć. Nakłady poniesione przez te podmioty na realizację konkretnych przedsięwzięć przyczyniają się bowiem do zwielokrotnienia korzyści zeń płynących poprzez powstanie efektu synergii. B. Kozuch podkreśla, że „[...] umiejętność współdziałania urzędów z innymi organizacjami jest warunkiem realizacji celów organizacyjnych. We współczesnych warunkach nie jest możliwe prawidłowe funkcjonowanie urzędów bez rzeczywistej współpracy międzyorganizacyjnej”<sup>17</sup>.

Jako że „[...] kluczowe procesy zarządzania organizacją publiczną nie odbiegają zbytnio od logiki zarządzania w sektorze prywatnym”<sup>18</sup> trafne wydaje się być stwierdzenie, iż podejmowanie działań z zakresu komunikowania społecznego, w tym public relations tak w przedsiębiorstwach, jak i w organizacjach publicznych, przekłada się w długofalowej perspektywie na zwiększenie zysków. Można zatem mówić o efektywności prowadzenia działań komunikacyjnych także w odniesieniu do organizacji publicznych. Przedsiębiorstwa dawno już „zorientowały się”, jak ważną rolę odgrywa systematyczne, dwustronne, mądre komunikowanie się z otoczeniem zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym, szczególnie w przypadku wystąpienia tzw. sytuacji kryzysowej.

Organizacje publiczne wciąż jednak nie są na tyle otwarte na komunikowanie się z otoczeniem, jak przedsiębiorstwa, choć „[...] wzajemne oddziaływanie organizacji i ich środowiska zewnętrznego sprzyja dopasowaniu ich działalności do rzeczywistych potrzeb publicznych [a – przyp. autora] duży stopień otwartości mający charakter przenikania idei i różnorodnych informacji leży zarówno w interesie organizacji, jak i środowisk, na rzecz których one działają”<sup>19</sup>. Podkreśla się przy tym, że „[...] tworzenie wizerunku urzędu to dotychczas niedoceniany instrument zarządzania samorządowego, przy czym obecnie coraz częściej dostrzega się „[...] zjawisko wzrostu zainteresowania publicznym i organizacyjnym komunikowaniem się urzędów samorządowych z obywatelami i innymi interesariuszami”<sup>20</sup>.

Otwartość organizacji publicznej w stosunku do interesariuszy jest wymogiem zarządzania publicznego, ze szczególnym uwzględnieniem modelu współrządzenia publicznego (public governance), który koncentruje się zarówno na wewnętrznej organizacji sektora publicznego oraz jego instytucji, jak i na relacjach zewnętrznych, którym to przypisuje się główne znaczenie. Relacje te

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> A. Frączkiewicz-Wronka: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*. ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 8.

<sup>19</sup> B. Kozuch: Op. cit., s. 52.

<sup>20</sup> Ibid., s. 38.

związane są z tworzeniem tzw. sieci powiązań publicznych, w skład których wchodzi między innymi władze centralne, regionalne i lokalne, grupy społeczne i polityczne oraz organizacje społeczne i biznesowe<sup>21</sup>. Otwartość ta przejawia się również w łatwości nawiązywania kontaktu z obywatelami, dzięki czemu możliwe staje się zaspokojenie ich potrzeb.

Komunikacja staje się zatem „[...] środkiem, za pomocą którego organizacja [...] wysyła i otrzymuje informacje”<sup>22</sup>. Sposoby wymiany informacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji określane są za pomocą sieci komunikowania, które umożliwiają wymianę informacji z jednej strony w samej organizacji, z drugiej – w relacjach z interesariuszami, przy czym w przypadku realizowania zadań o złożonym charakterze sieci o wysokim stopniu otwartości są bardziej efektywne<sup>23</sup>.

Zweryfikowanie efektywności narzędzi stosowanych w przestrzeni publicznej, w tym również narzędzi komunikowania, określanie, w jaki sposób stosowanie tych narzędzi przekłada się na efektywność całej organizacji. Nie bez znaczenia przy tym pozostaje także sam dobór metod i narzędzi komunikowania.

## **Środki komunikowania się organizacji publicznej w badaniach empirycznych**

Wyniki badań<sup>24</sup> wskazują jak bardzo instytucje demokratyczne budują społeczne więzi w ramach wspólnoty terytorialnej oraz wskazują, że dla budowania społecznych więzi w ramach społeczności lokalnej ważne są czynniki związane bezpośrednio z komunikowaniem. Wymieniane czynniki to między innymi informowanie mieszkańców o działaniach urzędu, gdzie ponad 90% respondentów ze wszystkich badanych urzędów zgadza się ze stwierdzeniami, że informowanie mieszkańców o działaniach urzędu ma znaczenie dla budowania społecznych więzi w samorządzie terytorialnym.

Jak wykazały badania, akceptacja dla krytyki, rozbieżności i sporów w ramach JST jest w dużym stopniu ugruntowana. Oznacza to niejako automatycznie akceptację dla dyskusji i społecznego dialogu pomiędzy JST a otoczeniem. Występuje wysoki poziom poparcia dla różnych form angażowania się ze strony obywateli.

---

<sup>21</sup> Ibid., s. 105.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> *Funkeje public relations organizacji w przestrzeni publicznej*. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2009. Badania empiryczne obejmowały urzędy różnych szczebli samorządu terytorialnego.

Respondenci proszeni byli o wskazanie, w jaki sposób mieszkańcy angażują się w sprawy publiczne i społeczne. W ocenie zaangażowania mieszkańców dominuje ich zaangażowanie w organizacjach pozarządowych oraz podkreśla się udział w wyborach. Ogólnie wskazuje się na wiele form zaangażowania mieszkańców w sprawy wspólnoty, w tym także takie, które wskazują na komunikowanie JST z otoczeniem; są to między innymi opinie w prasie, listy, e-maile, portale społecznościowe, forum (tabela 2).

Tabela 2

Sposób angażowania się mieszkańców w sprawy publiczne i polityczne

Wyszczególnienie		Częstość	Wskazania ogółem
Protesty, demonstracje	Urząd Marszałkowski	2	3
	Urząd Miasta, Starostwo	1	
Organizacje pozarządowe, działalność w sporcie, turystyce	Urząd Marszałkowski	10	25
	Urząd Miasta, Starostwo	15	
Opinie w prasie, listy, e-mail, portale społecznościowe, forum	Urząd Marszałkowski	5	11
	Urząd Miasta, Starostwo	6	
Kontakt z politykami, radnymi, udział w głosowaniu	Urząd Marszałkowski	7	16
	Urząd Miasta, Starostwo	9	
Uczestnictwo w spotkaniach dotyczących ważnych dla mieszkańców spraw, konsultacje społeczne	Urząd Marszałkowski	4	9
	Urząd Miasta, Starostwo	5	
Petycje, pisma, wnioski	Urząd Marszałkowski	5	10
	Urząd Miasta, Starostwo	5	
Organizują imprezy, podejmują inicjatywy	Urząd Marszałkowski	0	7
	Urząd Miasta, Starostwo	7	
Nie angażują się	Urząd Marszałkowski	1	1
	Urząd Miasta, Starostwo	0	

Respondenci zdają sobie sprawę z wagi inicjatyw podejmowanych przez mieszkańców dla procesu podejmowania decyzji przez urząd. Został on oceniony średnio na 3,42. Oznacza to, że dla efektywności działań JST konieczna jest komunikacja dwukierunkowa, a nie jednokierunkowa komunikacja perswazyjna. Obrazuje to tabela 3.

Tabela 3

Ocena wpływu inicjatyw podejmowanych przez mieszkańców na proces decyzyjny Urzędu

		N	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
Wpływ inicjatyw podejmowanych przez mieszkańców na proces decyzyjny Urzędu można określić jako silny	Łącznie, w tym:	52	1,00	5,00	3,4231	,80064
	Urząd Marszałkowski	16	2,00	4,00	3,4375	,62915
	Urząd Miasta, Starostwo	36	1,00	5,00	3,4167	,87423

Respondenci w wysokim stopniu doceniają znaczenie komunikowania się z mieszkańcami dla możliwości osiągnięcia celów, jakie są stawiane przed urzędem (średnia odpowiedzi wyniosła 4,21). Tym samym potwierdzają tezę, że sprawne komunikowanie JST z otoczeniem zwiększa jej efektywność (tabela 4).

Tabela 4

Znaczenie komunikowania się z mieszkańcami dla realizowania celów przez urząd

		N	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
Dzięki komunikowaniu się z mieszkańcami można w większym stopniu realizować cele, jakie są stawiane przed Urzędem	Łącznie, w tym:	52	3,00	5,00	4,2115	,66676
	Urząd Marszałkowski	16	3,00	5,00	4,1875	,75000
	Urząd Miasta, Starostwo	36	3,00	5,00	4,2222	,63746

Ważny jest także problem dwustronności komunikacji JST-otoczenie. Podkreślony przez respondentów został fakt, że mieszkańcy mogą wpływać na stosowane przez urząd narzędzia komunikowania się, choć wpływ ten nie jest bardzo wysoki (średnia odpowiedzi 3,21 (tabela 5)).

Tabela 5

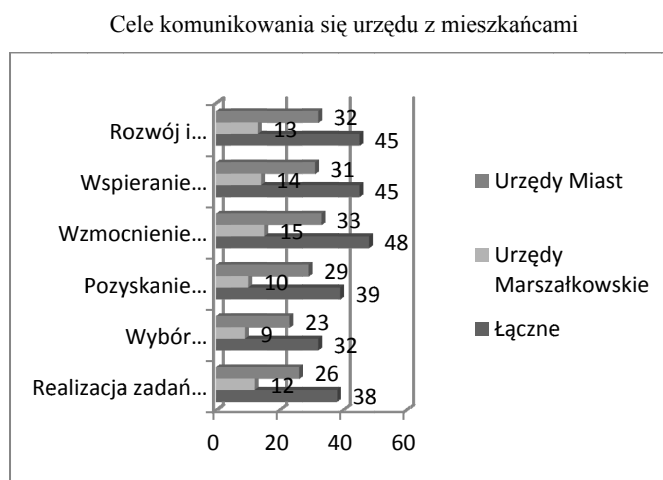
Wpływ mieszkańców na stosowane przez Urząd narzędzia komunikowania

		N	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
Mieszkańcy mają wpływ na stosowane przez nasz Urząd narzędzia komunikacji	Łącznie, w tym:	52	1,00	5,00	3,2115	1,05415
	Urząd Marszałkowski	16	2,00	4,00	2,9375	,77190
	Urząd Miasta, Starostwo	36	1,00	5,00	3,3333	1,14642



Mieszkańcy stanowią najważniejszą grupę interesariuszy w otoczeniu urzędów, gdyż ich podstawowym zadaniem jest rozwiązywanie ich problemów oraz zaspokajanie ich potrzeb. Jak wynika z uzyskanych w badaniu danych, najważniejszym celem komunikowania z mieszkańcami jest wzmacnianie świadomości obywateli. Respondenci uważają, że urzędy pełnią rolę edukacyjną, co może być niepokojące, ponieważ może świadczyć o paternalistycznym traktowaniu interesariuszy przez urzędników. Drugi cel komunikowania to wspieranie wartościowych inicjatyw mieszkańców (wykres 1).

Wykres 1



Odpowiedzi na pytanie swobodne „Jakie metody i sposoby identyfikacji potrzeb, interesów i oczekiwań mieszkańców są stosowane przez Państwa Urząd?” wskazują, że urzędy nie stosują profesjonalnych metod analizy potrzeb, interesów i oczekiwań mieszkańców. Sporadycznie stosuje się monitoring mediów, rzadko także stosowany jest Internet jako przestrzeń – pośrednik w zbieraniu opinii. Podstawowym źródłem wiedzy o potrzebach i opiniach mieszkańców są „konsultacje społeczne”, „rozmowy z mieszkańcami”, „monitorowanie uwag wnoszonych przez pojedynczych mieszkańców bądź grupy osób”, „cykliczne spotkania z wójtami” itp. W odpowiedziach takich, jak „przyjmowanie skarg”, „przyjmowanie wniosków”, widać daleko posuniętą pasywność urzędów w kontaktach z mieszkańcami. To na mieszkańcach spoczywa wysiłek informowania.

Nowe środki komunikowania związane z wykorzystaniem technologii informatycznych zrewolucjonizowały proces budowania relacji pomiędzy urzędami a wspólnotą terytorialną. Jednakże należy zaznaczyć dużą różnorodność innych form komunikowania. Pewne formy wynikają z regulacji prawnych, np.

BIP czy przyjmowanie skarg i wniosków od mieszkańców. Inne z aktywności samego urzędu. Wysoką liczbę pozytywnych wskazań odnotowano dla spotkań bezpośrednich pracowników i władz urzędu z interesariuszami oraz przyjmowania skarg i wniosków od mieszkańców (98,1% pozytywnych wskazań), publikacji prasowych w lokalnych mediach (96,2%). Ważną rolę pełnią także wydawnictwa własne, które stanowią istotny czynnik w informowaniu mieszkańców regionu.

Badania wskazują na asymetryczność komunikacji z mieszkańcami. JST komunikują się z obywatelami przede wszystkim, by ich pouczać, wspierać, natomiast takie cele komunikowania, jak realizacja zadań ustawowych czy zwłaszcza zbieranie informacji od obywateli traktowane są marginalnie. To pouczanie obywateli przy jednoczesnym marginalizowaniu ich wysłuchiwania jest poważnym problemem w komunikowaniu się władzy z obywatelami.

Protest jest tą formą komunikowania, która po pierwsze, świadczy o zaangażowaniu obywateli w sprawy lokalne, po wtóre, jest dzwonkiem alarmowym dla władzy. Akceptacja przez urzędników różnych form protestu jest probierzem efektywności komunikowania ich z otoczeniem – gotowości do wysłuchania poglądów czy opinii niewygodnych dla władzy.

Jednocześnie interesująca jest ocena różnych form protestu, które w zdecydowanej większości uważa się za nieskuteczne. Za skuteczne uważa się nagłośnienie problemu w mediach, co wskazuje na znaczącą rolę, jaką wypełniają media w przestrzeni publicznej (tabela 6).

Tabela 6

Ocena skuteczności form protestu mieszkańców kategoriach ich skuteczności w rozwiązywaniu problemów wspólnoty samorządowej

Wyszczególnienie		Tak		Nie		Nie wiem		Razem	
		częstość	procent	częstość	procent	częstość	procent	częstość	procent
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Demonstracje	Łącznie, w tym:	5	9,6	37	71,2	10	19,2	52	100
	Urząd Marszałkowski	2	12,5	9	56,3	5	31,3	16	100
	Urząd Miasta, Starostwo	3	8,3	28	77,8	5	13,9	36	100
Strajki	Łącznie, w tym:	5	9,6	38	73,1	9	17,3	52	100
	Urząd Marszałkowski	2	12,5	9	56,3	5	31,3	16	100
	Urząd Miasta, Starostwo	3	8,3	29	80,6	4	11,1	36	100
Pikiety	Łącznie, w tym:	6	11,5	35	67,3	11	21,2	52	100
	Urząd Marszałkowski	3	18,8	8	50,0	5	31,3	16	100
	Urząd Miasta, Starostwo	3	8,3	27	75,0	6	16,7	36	100
Blokady dróg	Łącznie, w tym:	5	9,6	40	76,9	7	13,5	52	100
	Urząd Marszałkowski	1	6,3	11	68,8	4	25,0	16	100
	Urząd Miasta, Starostwo	4	11,1	29	80,6	3	8,3	36	100

cd. tabeli 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Petycje do władz	Łącznie, w tym:	43	82,7	3	5,8	5	9,6	51	98,1
	Urząd Marszałkowski	13	81,3	-	-	3	18,8	16	100
	Urząd Miasta, Starostwo	30	83,3	3	8,3	2	5,6	35	97,2
Plakaty informujące o proteście	Łącznie, w tym:	22	42,3	21	40,4	9	17,3	52	100
	Urząd Marszałkowski	8	50,0	5	31,3	3	18,8	16	100
	Urząd Miasta, Starostwo	14	38,9	16	44,4	6	16,7	36	100
Nagłośnienie problemu w mediach	Łącznie, w tym:	41	78,8	4	7,7	7	13,5	52	100
	Urząd Marszałkowski	14	87,5	1	6,3	1	6,3	16	100
	Urząd Miasta, Starostwo	27	75,0	3	8,3	6	16,7	36	100

O pewnego rodzaju paternalistycznym podejściu urzędników do obywateli świadczy fakt, że respondenci wskazują wysoką skuteczność petycji do władz jako formy protestu. Petycje do władz w dobie zaawansowanych sondaży i komunikacji interaktywnej w mediach społecznościowych są de facto przestarzałą formą komunikacji.

## Podsumowanie

Współcześnie dzięki rozwojowi demokracji, która zbudowała platformę relacji pomiędzy społeczeństwem a instytucjami rozwiązującymi jego problemy, występuje coraz częstsza konieczność odpowiedzi tych instytucji na oczekiwania i potrzeby mieszkańców.

W czasach, gdy zwłaszcza władza lokalna pełni rolę nie tyle kontrolera co organizatora, a raczej współorganizatora życia publicznego, komunikowanie jest istotnym predykatorem efektywności działań jednostki samorządu terytorialnego. Komunikowanie ma pomóc w poznaniu i zrozumieniu działań podejmowanych przez samorząd, pozwala zapewnić, że podejmuje się zadań wynikających z przyjętych zobowiązań, realizuje misję całej społeczności i w ten sposób buduje swój wiarygodny obraz w oczach wyborców i całej wspólnoty.

Właściwe opracowanie przekazów i dobór właściwych środków wpływa na zmniejszenie luki informacyjnej, pozwala na skuteczne realizowanie zadań organizacji publicznej. Regularnie informowana społeczność sama wspiera działania organów samorządu.

Bez dwustronnej komunikacji JST nie może spełniać potrzeb mieszkańców, gdyż nie ma o nich informacji. Co więcej, w przypadku czynności zakłócających tryb życia mieszkańców bez sprawnego komunikowania władze narażone są na protesty, na nagłośnienie problemu w mediach.

## Bibliografia

- Czaputowicz J.: *Zarządzanie w administracji publicznej w dobie globalizacji*. „Służba Cywilna” 2005, nr 10.
- Frączkiewicz-Wronka A.: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*. ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
- Funkcje public relations organizacji w przestrzeni publicznej*. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2009.
- Jeżowski P.: *New Public Management – nowy paradygmat zarządzania w sektorze publicznym*. W: *Zarządzanie w sektorze publicznym – rozwój zrównoważony – metody wyceny*. Red. P. Jeżowski. SGH, Warszawa 2002.
- Kożuch B.: *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*. UJ, Kraków 2011.
- Krynicka H.: *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*. „Studia Lubuskie” 2006, nr 2.
- New Public Management*. [www.egov.pl](http://www.egov.pl) (3.11.2005).
- Obszary zarządzania oraz wskaźniki opisowe w metodzie rozwoju instytucjonalnego*. Red. M. Zawicki. Kraków 2002. [http://www.msap.ae.krakow.pl/doki/publ/pri\\_wsk.pdf](http://www.msap.ae.krakow.pl/doki/publ/pri_wsk.pdf)
- Opolski K., Modzelewski P.: *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004.
- Pierścieniak A.: *Efektywność rozwiązań organizacyjnych w instytucjach publicznych*. W: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*. Red. R. Fedan. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011, z. 20.
- Verschuere B., Moray N., Decramer A.: *Commercial, Non-profit and Governmental Residential Elderly Care in Flanders: Differences in Client Selection and Efficiency?* „International Journal of Welfare”, Vol. 21.

## CHOOSING THE TOOLS TO COMMUNICATE WITH THE ENVIRONMENT AS THE CONDITION OF PUBLIC ORGANIZATION EFFECTIVENESS

### Summary

As far as local government functioning is concerned, the well planned and conducted communication actions towards its environment influence relation building and that in turn may impact initiating profitable cooperation. Well – run communicating processes also have their impact on the effectiveness of the actions of an organization; at the same time, the appropriate choice of the communication means seems crucial.