

## NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

**Malwina Kostrzewska-Obertaniec**  
Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie, Wydział Politologii  
Ul. Podchorążych 2, 30-084 Kraków  
**E-mail: malwina-kostrzewska@wp.pl**



### **ABSTRAKT**

Celem niniejszego artykułu jest próba zbadania i znalezienia najlepszego modelu zarządzania w polskiej administracji publicznej.

Badania były poświęcone satysfakcji klientów i pracowników Urzędu Miasta Krakowa. Zostały przeprowadzone w dziewiętnastu punktach obsługi jedenastu wydziałów Urzędu Miasta Krakowa. Ilość wypełnionych ankiet wynosi osiemset trzydzieści, składała się z dziesięciu pytań zamkniętych, czterech otwartych i sześciu pytań znajdujących się w metryczce. Średni czas trwania jednego badania to sześć minut. Ogółem badania trwały dwa tygodnie.

Wyniki wskazały na nieznaczne różnice w ocenie u badanych pracowników i klientów. Urząd postrzegany jest dobrze przez dwie grupy uczestniczące w ankiecie, lecz klienci oceniają badane aspekty wyżej niż pracownicy.

Badanie ukazuje, że środowisko wewnętrzne danej organizacji potrzebuje sprawnego zarządzania i ciągłego motywowania do tego, aby wysoko oceniać organizację w której pracują urzędnicy. Klienci usatysfakcjonowani są zachodzącymi zmianami w administracji państwowej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, administracja publiczna, public relations

### **Modern management in public administration**

#### **ABSTRACT**

The purpose of this article is to attempt at research and finding the best management model in Polish public administration.

The research was devoted to the satisfaction of customers and employees of the City of Krakow municipal authority. It was carried out in nineteen customer service points of eleven departments of the City of Krakow. The number of completed questionnaires was eight hundred thirty, consisting of ten closed questions, four open questions and six questions on the score sheet. The average duration of one study was six minutes. Overall, the study lasted two weeks.

The results indicated slight differences in the assessment of the employees and clients surveyed. The authority is perceived well by the two groups participating in the survey, but the clients rate the aspects examined higher than the employees.

The study shows that the internal environment of an organization needs efficient management and constant motivation to assess highly the organization in which the officials work. Customers are satisfied with the ongoing changes in the state administration.

**Key words:** management, public administration, public relations

#### **WSTĘP**

Celem niniejszego artykułu była próba ukazania organów administracji w Polsce jako swoistych przedsiębiorstw. Pojęcie zarządzania w administracji opiera się na kontroli. Dopóty administracja nie stanie się nowoczesnym przedsiębiorstwem, dopóki zarządzający tymi instytucjami nie zrozumieją, że należy przeprowadzić gruntowne zmiany w systemie zarządzania opartym na zasadach, jakie stosują nowoczesne, prywatne przedsiębiorstwa oraz na wdrożeniu *public relations*. Relacja z klientem, czyli środowiskiem zewnętrznym jest ważna, ponieważ w dobie migracji wewnątrz państwowych i zagranicznych, instytucje państwowe powinny zadbać o to, aby stały się bardziej atrakcyjne i, wyróżniając się spośród innych, mogły zaproponować wzorowo funkcjonujące usługi instytucji publicznych.

#### **ZARZĄDZANIE I PUBLIC RELATIONS W ADMINISTRACJI**

Organy administracji publicznej w Polsce ulegają nieustannym przemianom od 1989 roku, trwającym do dziś. W czasach przemian nie był stosowany zdefiniowany system zarządzania, ponieważ uważano, że jest ono dziedziną, która nadaje się do prywatnych przedsiębiorstw, a nie będzie potrafiła znaleźć odzwierciedlenia w publicznych organach administracji. Współcześnie administracja publiczna postrzegana jest jako przedsiębiorstwo, które trzeba umieć właściwie zarządzać i kreować jego wizerunkiem publicznym.

W nauce istnieje wiele definicji zarządzania. Najciekawszą z nich jest pojęcie jakie podaje Bank Światowy: zarządzanie to „instytucjonalna zdolność instytucji publicznych do zapewnienia dóbr, których domaga się obywatel danego państwa lub ich przedstawiciele, w sposób skuteczny, transparentny, bezstronny i odpowiedzialny, w zależności od ograniczeń wynikających z dostępu do środków” (World Bank, 2000, s. 39). Problematyka zarządzania publicznego rozwija się i jest badana na podstawie teorii organizacji i zarządzania, nowej ekonomii instytucjonalnej oraz zarządzania zmianami publicznymi. Naukowcy badający powyższy problem uważają, że podejście ekonomiczne, politologiczne wiązanie z zarządzaniem jest zbyt wąskie i wymaga badań z zakresu zaspokajania potrzeb społecznych i dostosowania działań do otrzymanej efektywności (Raczkowski, 2015).

Nieodłącznym elementem zarządzania w administracji jest *public relations* rozumiane nie jako ujęcie marketingowe, lecz jako funkcja zarządzania. W odniesieniu do organów administracji publicznej *public relations* jest: nieodłącznym elementem zarządzania, który ocenia zachowania społeczne względem danego organu; wyznacza kierunki działania i metodę jakiej dane przedsiębiorstwo ma używać zgodnie z interesem społeczeństwa; wskazuje sposób realizacji swojego programu w taki sposób,

żeby zyskać społeczne zrozumienie i akceptację (Cenker, 2002). O skutecznym *public relations* można mówić wtedy, gdy dostarcza ono informacji o zewnętrznym a także wewnętrznym otoczeniu danej instytucji, o samej organizacji oraz o relacjach zachodzących między tymi elementami. Mówiąc o otoczeniu zewnętrznym danej instytucji, trzeba wyróżnić jego dwa jego rodzaje – bliższe, czyli władze i społeczność lokalna, instytucje finansowe, klienci, dostawcy towarów i usług (np. komunikacja miejska, intrologator), konkurenci (np. inne miejscowości chcące zachęcić mieszkańców do zmiany miejsca zamieszkania w celu poprawienia warunków życiowych) czy związki zawodowe. Z kolei otoczenie zewnętrzne dalsze to *mass media*, instytucje naukowe i kulturalne, organizacje polityczne i władze centralne. Środowiskiem i otoczeniem wewnętrznym są dyrektorzy, kierownicy średniego szczebla, prezydenci (burmistrzowie i wójtowie), akcjonariusze i pracownicy wraz z rodzinami.

W celu zapewnienia właściwej komunikacji ze wszystkimi środowiskami, instytucje publiczne tworzą w swoich strukturach odrębne stanowiska, zajmujące się *public relations*. Celem tych działań ma być zbudowanie najbardziej efektywnych relacji i współpracy. Komunikacja ze środowiskiem wewnętrznym odbywać się może za pomocą gazetek zakładowych, Intranetu, wiadomości rozsyłanych drogą e-mailową, poprzez organizowanie narad i spotkań z przełożonymi oraz poprzez działanie związków zawodowych i rad pracowników. Motywujące dla środowiska wewnętrznego jest organizowanie konkursów dla pracowników oraz uroczystości związanych z najważniejszymi wydarzeniami w organizacji. Komunikacja zewnętrzna może odbywać się za pośrednictwem: publikowania sprawozdań rocznych; bezpośrednich kontaktów z klientami; badań ankietowych czy poprzez zaangażowanie w społeczne przedsięwzięcia (np. objęcie patronatem honorowym organizowanego maratonu).

#### **ZMIANY ZACHODZĄCE W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ**

Niska sprawność administracji uwarunkowana jest wprowadzanymi w pośpiechu zmianami w prawie, które nie są oceniane pod względem zdolności administracji do ich wdrożenia. Nakładane są nowe obowiązki i zadania, na które nie gwarantuje się środków na ich realizację, a wadliwie wprowadzone zmiany nie przynoszą oczekiwanych efektów, wręcz generują potrzebę kolejnych zmian. Na niską ocenę administracji składa się również niesprawnie dokonywana decentralizacja. Powierzenie samorządom zadań rządowych prowadzi do powstawania problemów, które przekraczają ich możliwości, w efekcie czego realizują zadania we własny, często zmodyfikowany sposób.

Wprowadzanie zmian w administracji często powierzane jest osobom z niepełną wiedzą z zakresu organizacji i zachodzących w niej zmian. Ewolucja w instytucjach państwowych dzieje się od 1989 roku, więc nadal brakuje wysoko wyspecjalizowanych pracowników, zajmujących się zarządzaniem w organizacjach publicznych i samorządowym *public relations*. Najczęściej zadania te powierzane są sekretarzom gmin, osobom wyznaczonym do kontaktu z mediami bądź pracownikom działu promocji, którzy do swoich właściwych obowiązków mają dodane te związane z komunikowaniem się (Chmielewski, 2015).

W pewnym sensie istnieje oczekiwanie, że wprowadzanie informatyzacji do urzędów spowoduje ich sprawniejsze działanie. Kupowane jest kosztowne i skompliko-

wane oprogramowanie, nieadekwatne do potrzeb, jakie generuje administracja. Takie zmiany prowadzą do rozwiązywania problemów „medialnych” (Nogalski, 2015). Za przykład posłużyć może wdrażanie w marcu 2015 roku nowego systemu informacyjnego Źródło do obsługi rejestru stanu cywilnego przez Urzędy Stanu Cywilnego oraz w listopadzie 2017 roku nowego systemu przeznaczonego do rejestracji pojazdów Centralna Ewidencja Pojazdów i Kierowców CEPiK 2.0. Nowym systemom towarzyszyły kolejki w urzędach i utrudnienia w codziennej pracy przez okres około pół roku.

Dynamicznie zmieniające się otoczenie zewnętrzne administracji wymaga stosowania nowych rozwiązań. Odchodzi się od klasycznego czy behawioralnego podejścia do zarządzania, coraz rzadziej stosowane jest ujęcie ilościowe, integrujące czy ingerujące, na rzecz nowoczesnych rozwiązań wynikających z ciągłej zmiany i doskonalenia. Ulegająca przekształceniu wizja zarządzania w organizacjach publicznych stworzyła takie nowatorskie koncepcje jak: *outsourcing*, *benchmarking*, *learning organization*, *timebased management*, *total quality management*, *lean management* czy *reengineering*. Spośród wyżej wymienionych koncepcji w administracji publicznej mogą znaleźć zastosowanie niektóre z nich, np. *benchmarking*, czyli poprawa efektywności pracy na podstawie porównywania z innymi organami administracji państwowej bądź zagranicznej. Swoje zastosowanie znaleźć może również *learning organization* czyli organizacje uczące się. Metoda ta to nic innego jak wykorzystywanie sumy wiedzy, jaką posiadają pracownicy oraz zatrudnianie najwyższej klasy specjalistów. Wiedza i doświadczenie współpracowników pozwalają na wprowadzanie nowatorskich zmian, eksperymentów i koncepcji.

*Total quality management* jest przykładem zarządzania jakością doskonałą, polegającą na założeniu, że głównym celem organizacji ma być zadowolenie klientów, osiągnięte poprzez stosowanie zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkolenia.

Ciekawym do zastosowania może się okazać *lean management*, czyli wyeliminowanie z danej organizacji czynników, które powodują marnotrawstwo czasu i niepotrzebne zużycie. Pomocna w tym może okazać się redukcja lub reorganizacja personelu, zmniejszenie czasu potrzebnego na wykonanie danego zadania oraz doskonalenie i dążenie do perfekcji.

Ostatnie, przełomowe podejście do zarządzania w administracji publicznej może przynieść *reengineering*, czyli zmiana z organizacji wertykalnych (pionowych) na funkcjonujące w strukturze płaskiej. Polega to na wytyczeniu jak najmniejszej liczby osób z hierarchii zarządzającej do rozbudowania równych w znaczeniu stanowisk o podobnym znaczeniu w firmie (Kaczmarek, 2014).

#### **ROLA PRZYWÓDCÓW KLUCZEM DO SUKCESU**

Kryzys przywództwa obserwowany jest w każdym państwie i na każdym kontynencie. W Polsce kryzys w przywództwie spowodowany jest imaginacją wewnętrznego wroga przez polityków oraz poświęcanie się bardziej przywództwu partyjnemu niż krajowemu i globalnemu. Problemem jest także brak długoletniej perspektywy na zbiorową współpracę w celu uzyskania pozycji lidera w Europie Środkowo-Wschodniej i znaczącej pozycji gospodarczej. Europa zмага się z problemem braku mecha-

nizmów i politycznej woli do stworzenia przywództwa europejskiego w znaczeniu geopolitycznym. Wielkim problemem kryzysu przywództwa Europy jest brak zdecydowanych decyzji w sprawie sankcji nakładanych przez nią na Rosję z powodu napaści na Ukrainę. Cały świat boryka się z decyzją podjętą przez Stany Zjednoczone w sprawie wycofania się z pełnienia funkcji globalnego przywódcy, dzięki czemu rosną w siłę państwa niedemokratyczne (Raczkowski, 2015).

Głównym założeniem zarządzania i *public relations* w administracji publicznej jest utworzenie bardziej produktywnego i jak najtańszego systemu z możliwością utrzymania obywateli jak najbliższej instytucji. Instytucje powinny być swoistym przedsiębiorstwem, którego usługi ukierunkowane są na odbiór przez obywateli. Pomocny w tej przemianie mógłby być *outsourcing*, czyli podział obowiązków, jakie spoczywają na danej instytucji i przekazanie ich do prywatnego wykonawcy, czy prywatyzacja, która miałaby za zadanie odciążenie państwa z oferowanych usług, które z czasem okazują się nierentowne dla organizacji publicznej, a mogłyby przynieść dochody prywatnej firmie.

Pracownicy kadry kierowniczej, poprzez wykonywanie powierzonych im obowiązków, kształtują wizerunek instytucji. Istnieją trzy typy kierowników reprezentujących instytucję. Pierwszy z nich – biurokrata ukierunkowany na realizację zadań – to osoba, która skrupulatnie przestrzega przepisów, czuje potrzebę służby, a zarazem posiada wiedzę popartą wieloletnim doświadczeniem. W realizacji działań *public relations* cenna jest wiedza takiej osoby, lecz trudno jest jednocześnie namówić ją do swobodnego i otwartego komunikowania się z pozostałymi pracownikami. Kolejny typ to biurokrata ukierunkowany na karierę zawodową. Kierownik z takimi cechami myśli przede wszystkim o tym, jak pokierować swoją ścieżką zawodową, żeby osiągnąć jak najwyższe stanowisko, a dobro instytucji, w której jest zatrudniony pozostaje na samym końcu założeń do realizacji. Ostatni typ kierownika to fachowa elita kadry zarządzającej – są to nowocześni managerowie, elastyczni w swojej pracy. Osoby z takimi cechami nie boją się podejmować trudnych i ryzykownych decyzji, w wyniku czego osiągają bardzo dobre efekty. Podejmując ryzyko potrafią przewidzieć wszystkie jego następstwa. Osoby te nie obawiają się ograniczać wydatki w zakresie, który tego wymaga, a celem działania pozostaje realizacja potrzeb obywateli (Snarska, 2009).

Kierownik, który pracuje w zbiurokratyzowanej instytucji musi się ograniczać do sprawowania kontroli nad pracownikami, nie posiadając takich środków jak podwyżki, nagrody czy szkolenia dla pracowników, dysponuje jedynym dostępnym źródłem motywacji – sprawowaniem kontroli. Problem powstaje, gdy pracownicy, motywowani dyscypliną narzucaną przez przełożonego, swoją pracę zaczynają wykonywać szablonowo i bezrefleksyjnie. Sukcesem można nazwać sytuację, w której część pracowników wychodzi poza swoją rolę w instytucji i wykonuje większy zakres obowiązków. Poza materialnymi motywatorami do wykonywania pracy ważne są dla pracowników takie aspekty jak: możliwość rozwoju, bezpieczeństwo pracy, warunki, w jakich na co dzień pracują oraz ograniczenie zatrudnienia osób powoływanych z klucza partyjnego lub kręgu rodziny bądź znajomych.

Sama kontrola nie musi być tylko narzędziem władzy kierowniczej i represji pracowników. Na efektywne zarządzanie składają się cztery czynniki: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Planowanie odnosi się do określenia

celów, jakie ma osiągnąć dana instytucja oraz precyzowania zadań i wyznaczenia terminów ich realizacji. Organizowanie to nic innego jak zapewnianie i rozdzielanie stosownych zadań i ról wśród pracowników do jak najlepszego wykonania zaplanowanego przedsięwzięcia. Kierowanie i motywowanie do współpracy to przewodzenie, a kontrolowanie wiąże się z obserwowaniem postępów realizacji założonego planu i ewentualnego wprowadzania korekt (Griffin, 2002).

Podstawą nowoczesnego zarządzania jest analiza i planowanie, czyli zbadanie obecnego stanu instytucji, zasobów personalnych i materialnych. Analiza pozwala na pierwszy kontakt kierownika – managera z pracownikami, ponieważ to oni najlepiej znają daną organizację. Trzeba uwzględnić osoby, które na każdym etapie wprowadzania innowacyjnych rozwiązań tworzą instytucję. Drugim elementem efektywności w zarządzaniu jest zarządzanie przez cele. Każde stanowisko pracy i każda osoba pracująca w danej instytucji muszą mieć jasno i precyzyjnie postawione cele, które mają wykonać. Ponadto cele muszą być określone w czasie i podzielone na krótko-, średnio- i długoterminowe. Powyższy podział pozwala na kontrolę wykonywanej pracy małymi etapami, co pomaga korygować błędy z mniejszymi szkodami dla organizacji. Samo zaplanowanie celów, jest żmudnym i długotrwałym procesem. Każdy cel powinien spełniać normy (z angielskiego) SMART, a mianowicie powinien być *Specific* - skonkretyzowany, *Measurable* - mierzalny, *Achievable* - osiągalny, *Relevant* - istotny, *Time-bound* - określony w czasie. Niektórzy teoretycy dodatkowo wymieniają jeszcze dwa dodatkowe kryteria: *Exciting* – ekscytujący, ponieważ taki cel jest atrakcyjniejszy dla pracowników i *Recorded* – zapisany, ponieważ zapisane założenia zobowiązują bardziej do wykonania niż te wypowiedziane (Walczak, 2014).

Ciągłość wdrażanego zarządzania i *public relations* zapewnia odpowiednią motywację pracowników. Wystarczającą motywacją dla niektórych osób może być uścisk dłoni „prezesa”, wyższa pensja, praca „pod logo” danej firmy lub awans. Utwierdzające w przekonaniu o właściwym postępowaniu, względem instytucji, jest również dawanie przykładu przez kadre kierowniczą: swoją postawą i zaangażowaniem w realizowany projekt, wdrażania systemu zarządzania. Pracownik powinien dostać sygnał, że nie tylko on jest zaangażowany w zmiany w danej instytucji, lecz każdy zatrudniony – niezależnie od zajmowanego stanowiska.

Kolejnym czynnikiem jest wcześniej poruszony temat kontroli postępów. Należy dodać, że punkty kontroli powinny być jasno określone, a sama kontrola winna opierać się na konstruktywnej krytyce i ciągłym podtrzymywaniu motywacji wśród pracowników.

Dobrze jest gdy ocena poszczególnych etapów ma dostosowane kryteria do ocenianych zadań i jest podstawą do ciągłej komunikacji między środowiskami wewnętrznym i zewnętrznym danej instytucji.

#### **JAK WYGLĄDA PRAKTYKA?**

Celem zmierzenia efektywności zarządzania i *public relations* w administracji publicznej, od kwietnia 2015 roku do stycznia 2016 roku, za pomocą kwestionariuszy ankiet, przeprowadzone zostało badanie na próbie 830 osób – klientów oraz pracowników Urzędu Miasta Kraków 19 punktów obsługi Urzędu Miasta Krakowa w 11 jego

Wydziałach. Zarówno w badaniu klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego większość respondentów to kobiety, najwięcej odpowiedzi udzieliły osoby pomiędzy 30 – 50 rokiem życia, 4/5 badanych posiadało wykształcenie wyższe. Postawione pytania dotyczyły: kompetencji pracowników; odbierania telefonów; komfortu oczekiwania na obsługę; ogólnego wyglądu budynku; udogodnień dla niepełnosprawnych; częstotliwości odwiedzania witryny internetowej; współpracy między różnymi wydziałami Urzędu Miasta oraz języka używanego w folderach informacyjnych; pracy kas wydziałowych i punktów informacyjnych.

W przeprowadzonym badaniu wśród pracowników i klientów Urzędu Miasta Krakowa w ogólnym rozrachunku to klienci wyżej ocenili wizerunek Instytucji niż jej pracownicy. W pięciostopniowej skali, średnia ocena wystawiona przez interesantów to 4,02, a ocena osób zatrudnionych przez Urząd Miasta to 3,79. Najniżej oceniona zarówno przez pracowników i klientów została ilość miejsc parkingowych, pozostająca do dyspozycji Urzędu. Wynikać może to z faktu, że większość wydziału Urzędu usytuowana jest w okolicach centrum Krakowa, co znacznie utrudnia parkowanie. Zarówno klienci, jak i pracownicy zmuszeni są do korzystania z ograniczonej przestrzeni parkingu miejskiego bądź z przejazdów komunikacją miejską. Spośród postawionych pytań pracownicy wyżej niż klienci ocenili kwestię kontaktu telefonicznego do Urzędu, wyglądu i estetyki budynków oraz godzin pracy w poszczególnych Wydziałach. Wynik ten spowodowany jest liczbą rozmów telefonicznych, która przypada na każdego z pracowników; w odczuciu pracowników może wydać się to dużą ilością, lecz dla indywidualnie dzwoniących klientów, których rozmowy nie są odbierane za każdym razem (np. z powodu nieobecności pracownika bądź opuszczenia stanowiska przez pracownika), jest to uciążliwe. Odpowiedzi dotyczące wyglądu i estetyki budynku najprawdopodobniej wynikają z tego, że osoby pracujące od kilkunastu i kilkudziesięciu lat w poszczególnych wydziałach pamiętają budynki aranżowane w czasie poprzedniego systemu i doceniają zmiany, jakie sukcesywnie zachodzą. Dla interesantów wygląd budynków urzędowych jest zły, szczególnie wtedy, gdy porównują je do prywatnych przedsiębiorstw np. banków, firm usługowych. W zakresie godzin urzędowania danych wydziałów, pracownicy doceniają to, że w wielu przypadkach mają do wyboru pracę od 7<sup>30</sup> do 15<sup>30</sup> lub od 10<sup>00</sup> do 18<sup>00</sup>. Często pełnione są wymienne dyżury, które pozwalają na dostosowanie godzin pracy do indywidualnych obowiązków.

Klienci najniżej ocenili wspomnianą wcześniej, ilość miejsc parkingowych oraz dostępność budynków Urzędu dla osób niepełnosprawnych. Przyczyną braku udogodnień dla osób niepełnosprawnych jest stan techniczny niektórych budynków oraz usytuowanie w ścisłym centrum miasta. W budynkach, w których mogły być zainstalowane windy, zostały one uruchomione, tak, jak podjazdy dla wózków i maty antypoślizgowe.

Najwyżej ocenioną wartością przez klientów i pracowników Urzędu była kompetencja pracowników. Ważne jest, że środowisko zewnętrzne potrafi docenić kompetencję pracowników, z drugiej strony ważne jest, że podczas zatrudnienia pracodawca przykładą dużą wagę do przygotowania pracowników. Zastanawiające są odpowiedzi dotyczące współpracy między wydziałami i opinii na ten temat samych pracowników. Aż 30% ankietowanych Urzędników udzieliło odpowiedzi, że współpraca

między poszczególnymi wydziałami Urzędu jest „raczej zła” lub „bardzo zła”. Zjawisko to spowodowane jest niewielką integracją międzywydziałową i brakiem zrozumienia, że wspólna praca jest korzyścią w równym stopniu dla obu stron. Klienci ocenę współpracy pomiędzy wydziałami ocenili wyżej niż pracownicy, sugerując tym samym, że obecna obsługa jest sprawniejsza niż kilka lat temu.

#### ZAKOŃCZENIE

Zarządzanie i *public relations* jest w administracji pewną nowością, którą instytucje państwowe z lepszym bądź gorszym skutkiem starają się realizować. Nadal w wielu instytucjach pokutuje mit, że zarządzanie jest tylko dla prywatnych przedsiębiorstw, a instytucje państwowe funkcjonujące od lat mają wypracowany system zarządzania. Z przeprowadzonego badania można wywnioskować, że postrzeganie instytucji państwowych przez klientów jest lepsze niż przez pracowników, więc w przypadku badanego Urzędu Miasta Krakowa należałoby dopracować motywację wśród środowiska wewnętrznego i skupić się na systemie nagradzania pracowników. Badanie potwierdza sprawne wdrażanie *public relations* w sferze klienta zewnętrznego, lecz ukazuje brak działania pośród środowiska wewnętrznego Urzędu zapominając, że to pracownicy firmy są łącznikiem pomiędzy instytucją a klientami. Właściwym wydaje się skierowanie wyższej kadry na nowoczesne szkolenia poświęcone zarządzaniu, warto też zastanowić się nad integracją zespołów z danych wydziałów, w celu wytworzenia wspólnej pracy dla misji pracodawcy i instytucji, która w dużej mierze służy nie tylko klientom, ale też pracownikom, gdyż ci poniekąd też klientami się stają. We współczesnym postrzeganiu zarządzania w administracji publicznej właściwym wydaje się zainwestowanie w pracownika, docenienie go oraz odpowiednie zmotywowanie, nie tylko za pośrednictwem wynagrodzenia, lecz zarówno rozwoju osobistego oraz wzajemnej integracji w celu stworzenia zespołu z zatrudnionych osób. W ogólnej ocenie prognozy są korzystne, gdyż średnia ocena zarówno klientów jak i pracowników Urzędu Miasta Krakowa jest dobra, a dzięki skutecznemu zarządzaniu zyskać mogą zarówno pracownicy jak i klienci.

#### BIBLIOGRAFIA

1. World Bank. (2000). *Attacking Poverty. World Development Report 2000/2001*. Washington: World Bank [Bank Światowy].
2. Cenker, E. (2002). *Public relations*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
3. Chmielewski, Z. K. (2015). *Public relations i polityka informacyjna w samorządzie terytorialnym*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
4. Griffin, R. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Kaczmarek, W. (2014). Ewolucja zarządzania organizacjami. W: S. Sirko, *Zarządzanie organizacjami publicznymi* (ss. 35-44). Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
6. Nogalski, B. K. (2015). Zmiany Strukturalne w administracji publicznej - podejście procesowe. W: K. S. Krukowski, *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka w polskich organizacjach* (ss. 14-37). Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
7. Raczkowski, K. (2015). *Zarządzanie publiczne. Teoria i Praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
8. Snarska, M. (2009). *Public relations instytucji publicznych na przykładzie niemieckich miast*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
9. Walczak, R. (2014). *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: Difin.