

Radosław Folga

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Perspektywy i wyzwania marketingu w administracji publicznej w Polsce

Wprowadzenie

W historii ewolucji marketingu odnotowano wiele punktów zwrotnych – kamieni milowych, które w konsekwencji przyczyniły się do rozszerzenia obszarów zainteresowań badaczy. Jednym z takich momentów przełomowych było zainteresowanie marketingiem w organizacjach nienastawionych na zysk, których menedżerowie uznali, że zarządzanie marketingowe (przyjęcie orientacji marketingowej w procesie zarządzania) jest nie tylko niezwykle kuszące, lecz wręcz niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizacji.

W sektorze publicznym oraz społecznym istnieje wiele organizacji skupiających się na powiększaniu kapitału społecznego Polaków. Są nimi wszelakiego rodzaju fundacje, stowarzyszenia, kluby, jednostki samorządu terytorialnego, instytucje kultury i media publiczne. Przykładową nową koncepcją szczególnie istotną dla organizacji nienastawionych na osiągnięcie zysku jest marketing relacji, który cechuje się dążeniem do zrozumienia i współpracy z odbiorcą, odkrywaniem jego indywidualnych potrzeb, preferencji oraz ukierunkowywaniem komunikacji marketingowej na informowanie i dialog, a nie na manipulację¹.

Przełom XX i XXI wieku w Polsce zaowocował kluczowymi przemianami politycznymi, społecznymi i gospodarczymi. Dla kształtowania poziomu jakości życia Polaków niezwykle ważną była reforma administracyjna z 1 stycznia 1999 roku². Reforma ta wprowadziła strukturę trzystopniowego podziału terytorialnego kraju na szczebel gminny, powiatowy i wojewódzki, co miało m.in. na celu nadanie większych kompetencji organom samorządu terytorialnego. Tak narodziła się współczesna administracja na poziomie samorządowym – regionalnym i lokalnym, która wraz ze szczeblem administracji centralnej – rządowej i poza-

¹ J. Otto, Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 26-34.

² Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa (Dz.U. 1998, nr 96, poz. 603).

rządowej (autonomicznej, państwowej), stworzyła strukturę administracji publicznej w Polsce³. Aparatem pomocniczym organów administracji publicznej stały się urzędy – zespoły pracowników, składników materialnych (zasobów materialnych i finansowych) oraz niematerialnych (informacji), umożliwiające wykonywanie przez dany organ jego zadań.

Zatem zmiany zarówno na gruncie teoretycznym – ewolucja zainteresowań marketingu, jak i praktycznym – danie organizacjom administracji publicznej swobody w sposobie realizacji zadań publicznych stworzyły grunt do rozwoju koncepcji marketingowej w administracji publicznej. Należy zauważyć, że jest to zjawisko na tyle świeże, że w zasadzie dalej można mówić o pewnym *novum*.

Poniższa część pracy ma na celu identyfikację uwarunkowań administracji publicznej oraz dynamiki ich zmian, a następnie wyłonienie kierunków rozwoju marketingu w tym obszarze w najbliższej przyszłości, na które – według autora – zostanie położony największy nacisk. Założeniem ogólnym jest przedstawienie scenariuszy pozytywnych o wysokim lub średnim stopniu prawdopodobieństwa, wynikającym bądź z już odnotowanych symptomów zapoczątkowanych przemian, bądź z tendencji w układach międzynarodowych, których Polska jest częścią. Założono, że pozycja Polski będzie się wzmacniać w stabilnej Unii Europejskiej, a kryzysy europejskie lub światowe nie przemodelują rewolucyjnie ustalonych kierunków rozwoju. Przytoczone perspektywy rozwoju marketingu w administracji publicznej wynikają z obserwacji otoczenia rynku miast i regionów, ze studiów literatury, standardów europejskich, dostępnych wyników badań, a także analizy pól zainteresowań naukowców i praktyków zarządzania publicznego.

1. Uwarunkowania i generalne tendencje w administracji publicznej

Słowo „administracja” wywodzi się od łacińskiego *administrare*, co oznacza nieść posługę, pomoc, służyć czemuś lub komuś, kierować sprawami, sprawować czynności. Typowymi elementami wpływającymi na uwarunkowania funkcjonowania organizacji administracji publicznej są: interes publiczny i potrzeby zbiorowe jako podstawowy wspólny wykładnik, nierozdzielność z polityką, a zatem i z kadencyjnością, biurokracja rodząca formalizm, oficjalność, bezosobowość i niską sprawność działania, prymat operowania tylko w ramach i na podstawie prawa, reżim budżetowy finansów publicznych oraz aktualny wizerunek urzędów i zawodu urzędnika. Administracja działa w nieograniczonej per-

³ J. Gąciarz, Organizacja i zasady działania administracji publicznej w Polsce, [w:] Administracja publiczna, red. J. Hausner, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 167-168.

spektywie czasowej, gdyż jest stałym elementem państwa, regionów oraz miast i wsi. Mimo ćwierćwiecza, które minęło od zmiany ustroju politycznego w Polsce, kraj nadal jest „w budowie”. Wstąpienie w struktury Unii Europejskiej spotęgowało tempo zmian generalnie ocenianych jako bardzo pozytywne. Zmiany w Polsce wynikają z dokonywanej transformacji ustrojowej, związanej z konstruowaniem nowego ustroju demokratycznego, transpozycjami gospodarczymi, społecznymi i technologicznymi oraz ze zmian w skali europejskiej i światowej. Przeobrażenia dotyczą większości dziedzin życia społecznego, również tych o charakterze światopoglądowym, a zatem wymagają dostosowania do nich metody funkcjonowania państwa i sposobu realizacji zadań publicznych.

Jedną z kluczowych zmian jest filozofia podejścia do administracji publicznej. W historycznym, tradycyjnym ujęciu administrację traktuje się jako aparat władzy państwowej wyposażony w środki przymusu. Współcześnie jednak coraz popularniejsza jest koncepcja „służby publicznej”, zgodnie z którą administracją należy zarządzać, a nie nią rządzić⁴. Zmiana definiowania roli władz organizacji administracji publicznej z rządu i administrowania na zarządzanie i kierowanie nakazuje również przyjąć zasady sprawności⁵ i skuteczności działania. Stąd posiadane i wykorzystywane przez urzędy zasoby (materialne, choć w większym stopniu intelektualne) muszą przełożyć się na jakość życia obywateli, możliwości rozwijania przez nich gospodarczej i społecznej aktywności, a nade wszystko poziom ich zaufania do władzy publicznej. Obok dwóch ekonomicznych zasad zarządzania koniecznie należy wspomnieć o pojęciu subsydiarności, a więc pomocniczości władzy, zgodnie z którą decyzje dotyczące danej wspólnoty lokalnej mają być podejmowane przez tę społeczność, a nie przez szczeble władzy państwowej, najczęściej niezorientowanej w rzeczywistych potrzebach lokalnych. Co więcej, wiele obszarów działalności społecznej uregulowanych jest w sposób nadmierny, a czasami przepisy prawa wręcz wzajemnie się wykluczają. Taka sytuacja uzasadnia postępujący proces decentralizacji zadań publicznych i delegowania coraz większej liczby zadań na poziom administracji samorządowej oraz deregulacji, rozumianej jako ograniczenie zakresu lub zmiana sposobu regulowania prawnego działania administracji.

Warto zwrócić uwagę na wyjątkowo istotną zasadę zarządzania publicznego, a mianowicie na efektywność. Opinia publiczna często sygnalizuje problem słabej jakości usług publicznych świadczonych przez organy administracji pu-

⁴ M. Kasiński, Współczesne problemy rozwoju administracji publicznej w Polsce, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2011, Vol. 14 (1), s. 215-226.

⁵ Sprawność rządu w Polsce, a przede wszystkim funkcjonowanie administracji publicznej ocenia się w ostatnich latach raczej negatywnie. Źródło: Wnioski z Raportu Banku Światowego, [w:] K. Pogorzelski, Sprawność instytucjonalna państwa 2011, Wydawnictwo Instytutu Badań Strukturalnych, Warszawa 2012, s. 7-8.

blicznej i niewystarczający ich zakres (np. opieka medyczna, socjalna) oraz marnotrawienie publicznych pieniędzy (np. inwestycje infrastrukturalne). Szczególna dbałość o wysoki poziom efektywności powinna objawiać się nie tylko redukcją kosztów i przyjęciem wskaźnika najniższej ceny w publicznych przetargach, ale też maksymalizacją efektów w postaci odpowiedniej ilości i jakości świadczonych usług. M. Stefaniuk, wskazując na główne zmiany w administracji, wymienia m.in. ekonomizację i marketyzację (urynkowanie) administracji publicznej oraz rozwój form demokracji uczestniczącej, w tym partycypacji społecznej w administrowaniu sprawami publicznymi⁶.

Wprowadzanie rynkowych mechanizmów zarządzania administracji publicznej to równocześnie zwrot w kierunku tzw. humanizmu organizacyjnego, partnerstwa, przyjaznego nastawienia do klienta. Pogłębia się zatem świadomość, że obywatela należy traktować podmiotowo, a więc w pierwszej kolejności jako człowieka i partnera w rozwiązaniu problemu, a dopiero później podatnika, płatnika, stronę, wnioskodawcę czy skarżącego. Z drugiej strony wciąż ważne pozostają główne zasady zarządzania publicznego, w tym zachowanie rozgraniczenia między interesami prywatno-biznesowymi a interesem publicznym oraz utrzymaniem publicznej i prywatnej odpowiedzialności za realizację zadań publicznych.

Zwiększenie i wyrównanie szans rozwojowych poszczególnych wspólnot lokalnych i regionalnych stało się inspiracją do wprowadzania nowych narzędzi w zarządzaniu administracją publiczną. Przykładem może być nacisk na włączenie społeczeństwa w proces decyzyjny, który z założenia ma przełożyć się na rozwój społeczeństwa obywatelskiego i urzeczywistnienie idei samorządności⁷. W efekcie coraz częściej mówi się o partycypacji społecznej w zarządzaniu sprawami publicznymi, której warunki ma tworzyć i wzmacniać administracja.

Na poziomie lokalnym i regionalnym administracji samorządowej coraz widoczniejsze jest zjawisko konkurencji, uprzednio odnoszące się głównie do podmiotów gospodarczych. W efekcie procesów decentralizacji, zmian gospodarczych i cywilizacyjnych coraz bardziej ujawnia się nieodzowność rywalizacji o ograniczone zasoby między jednostkami. Regiony i miasta zarządzane przez publicznych menedżerów stanęły wobec konieczności określenia pozycji na wielu nowych rynkach, w tym: rynku inwestycji prywatnych dokonywanych na ich obszarach, rynku dotacji unijnych, rynku destynacji turystycznych, rynku

⁶ M. Stefaniuk, *Działanie administracji publicznej w ujęciu nauk administracyjnych*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009.

⁷ Uzasadnienie do projektu Ustawy o współdziałaniu w samorządzie terytorialnym na rzecz rozwoju lokalnego i regionalnego oraz o zmianie niektórych ustaw, <http://www.prezydent.pl/dialog/fdp/samorzad-terytorialny-dla-polski/inicjatywy-ustawodawcze/projekt-ustawy-o-samorzadzie/> [20.12.2013].

destynacji mieszkaniowych, rynku wydarzeń sportowych, kulturalnych itp. W tych i innych obszarach do tej pory nie mówiono o rynku w ujęciu marketingowym, jak również nie było zjawiska konkurencji, które z czasem zaczęło się pojawiać i mieć coraz bardziej znaczący wpływ na zachowania podmiotów.

Organizacje administracji publicznej obecnie stoją w obliczu tego samego typu wyzwań co organizacje sektora prywatnego, co oznacza, że muszą stawiać czoła sytuacjom niepewnym, obciążonym ryzykiem i zrozumieć, że takie pojęcia jak „niepewność” i związane z nią „ryzyko” są immanentną cechą warunków ich działania⁸. Turbulentne otoczenie rynkowe, w którym znalazła się administracja, oczekuje coraz bardziej oryginalnych zabiegów i przekazów, którym towarzyszyć musi wysoki stopień kreatywności i innowacyjności. Natłok komunikatów płynących z otoczenia powoduje, że rynek ten niezwykle dynamicznie się rozwija. Adresaci komunikatów publicznych (głównie mieszkańcy, turyści, inwestorzy) stali się wymagający, wyczuleni na szczegóły, a zarazem bardziej krytyczni. Z drugiej strony liderzy publiczni często sami demonstrowują zaangażowanie w promowanie kultury innowacji, permanentnego doskonalenia organizacyjnego oraz zaangażowania pracowników⁹. Powszechnie uważa się jednak, że polskie instytucje publiczne (zwłaszcza administracja) pozbawione są kreatywności w myśleniu, aktywności w działaniu oraz naturalnej predyspozycji do reformowania się.

Wobec powyżej opisanych uwarunkowań i zmian otoczenia administracji publicznej konieczne stało się wykształcenie nowych form i sposobów działania i myślenia, które przede wszystkim będą uwzględniać wzrost umiejętności i aktywności społeczeństwa oraz jego oczekiwanie uznania prawa do realizacji własnych zindywidualizowanych i zbiorowych potrzeb. Administracja musi systematycznie przystosowywać się do wyzwań społecznych, ale też cywilizacyjnych po to, aby profesjonalnie wykonywać powierzone jej prawnie zadania. Odpowiedzią na takie wyzwania stały się nowe koncepcje zarządzania w sektorze publicznym oparte na orientacji marketingowej – z powodzeniem przyjętej i stosowanej w sektorze prywatnym.

2. Koncepcje zarządzania w sektorze publicznym

Wyzwania współczesności rodzą nieodzowną konieczność modernizacji polskiej administracji – reprezentanta władzy wykonawczej. Na podstawie ob-

⁸ Kierunki doskonalenia usług świadczonych przez administrację publiczną, red. K. Lisiecka i T. Papaj, Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009, s. 5.

⁹ Newsletter 2012, no. 3. CAF, EIPA, 2012, s. 3, http://www.eupan.eu/files/repository/20121026104955_Newsletter_2012-3_SMALL.pdf [21.12.2013].

serwacji praktyki działania oraz studiów literaturowych i dostępnych badań można stwierdzić, że administracja publiczna w krajach europejskich jest reformowana w jednym zasadniczym kierunku, określanym mianem menedżeryzmu, czyli próbie wykorzystania doświadczeń sektora prywatnego w zarządzaniu usługami publicznymi. Koncepcja ta, mocno oparta na cechach właściwych dla marketingu, za klucz przyjmuje zmianę postrzegania i traktowania obywatela. Według nowych koncepcji zarządzania publicznego nie jest on jedynie odbiorcą, biernie oczekującym na posunięcia urzędników, ale prawdziwym konsumentem, którego należy pozyskać, przedstawiając dobrą ofertę po korzystnej cenie, zadbając o jego satysfakcję i dobrą opinię.

Przede wszystkim należy jednak skupić się na poznaniu problemów większych zbiorowości czy wspólnot i zacząć te problemy rozwiązywać za pomocą dopuszczonych prawem narzędzi. Taka sekwencja postępowania rodzi jednak konieczność podjęcia współpracy w duchu wzajemnego zaufania. Sformalizowany model administracji biurokratycznej koncentrującej się na procedurach, hierarchii i literalnym stosowaniu prawa ustępuje miejsca modelowi organizacji elastycznej, nastawionej na rozwiązywanie problemów i reagowanie na zachodzące w otoczeniu zmiany, dostosowanemu do reguł rynku, koncentrującemu się na stylu pracy urzędników oraz ich odpowiedzialności. K. Lisiecka uważa, że sprzyjać temu będzie stosowanie metod i technik nowoczesnego zarządzania publicznego, do których, obok outsourcingu, benchmarkingu, TQM i *lean management* zalicza marketing, rozumiejąc przez to pojęcie orientowanie realizacji zadań na rozpoznane potrzeby i oczekiwania obywateli¹⁰.

Reorientacja zarządzania istotnie łączy się z marketingiem, gdyż układy władztwa, zależności służbowej, ścisłej hierarchii zastąpione są przede wszystkim partnerstwem, koordynacją i negocjacjami, a administracja nastawiona jest na rozwiązywanie problemów społecznych przy szerokim zastosowaniu instrumentów komunikacji marketingowej¹¹. W debacie nad przyszłością administracji publicznej funkcjonują dwa kierunki, w których zdecydowano się przyjąć wskazaną wyżej filozofię marketingową. Są nimi: nowe zarządzanie publiczne (*New Public Management*) oraz dobre rządy (*Good Governance*).

Istotą pierwszego wspomnianego kierunku – nowego zarządzania publicznego (NPM) – jest takie wkomponowanie elementów menedżeryzmu w dotychczasowy klasyczny model, które sprzyjać będzie wyzwolaniu wśród urzędników cech przedsiębiorczości, elastyczności, adaptacyjności i ekonomiczności. To z kolei poprzez

¹⁰ K. Lisiecka, Nowe koncepcje w publicznym zarządzaniu samorządowym [w:] Kierunki doskonalenia usług..., op. cit., s. 35-36.

¹¹ J. Supernat, Administracja publiczna, public governance i nowe zarządzanie publiczne, „Administracja. Teoria – Dydaktyka – Praktyka” 2008, nr 1, s. 12.

odpowiednie działania marketingowe ma sprzyjać polepszaniu jakości i częstotliwości kontaktów z obywatelami i prowadzić do satysfakcji społeczności lokalnej. A. Zalewski przytacza najważniejsze składowe koncepcji NPM¹²:

- konkurencyjność wprowadzaną do sektora publicznego,
- honorowanie zasady racjonalnego gospodarowania, która prowadzi do większej dyscypliny i oszczędności w procesach gospodarowania dysponowanymi zasobami,
- menedżerskie zarządzanie przez menedżera publicznego (*public manager*),
- profesjonalizm urzędników, a zatem doskonalenie kompetencji,
- precyzyjność w określaniu standardów i tworzeniu mierników oceny działalności,
- przyjazność dla obywatela, humanizm organizacyjny,
- poprawę skuteczności procesów budżetowania, monitorowania i kontroli,
- ocenę uzyskanych wyników.

Koncepcja nowego zarządzania publicznego kładzie zatem nacisk na obywatela jako klienta organizacji administracji publicznej (urzędów) oraz konsumenta usług publicznych (technicznych, społecznych i administracyjnych). Dla wielu teoretyków i praktyków koncepcja NPM w duchu „mniej państwa, więcej rynku” pozostaje dominującym kierunkiem reform sektora publicznego w XXI wieku¹³.

Drugi wspomniany kierunek rozwoju zarządzania w administracji publicznej to dobre rządzenie (*Good Governance*). Konsekwencją realizacji jego zasad jest pomysł wprowadzania nowoczesnych metod komunikacji z klientem w urzędach państwowych i samorządowych. Dobre rządzenie można zdefiniować jako uczestnictwo, legitymację, przejrzystość, skuteczność, efektywność, odpowiedzialność, dyspozycyjność, przewidywalność i spójność działań administracji publicznej¹⁴. W polskiej administracji, jak na razie, nie ujawniają się jakiegokolwiek symptomy podejścia sieciowego w zarządzaniu publicznym. Rozłączność kompetencyjna poszczególnych poziomów administracji oraz ich organizacji jest podstawowym wyznacznikiem zakresu ich działania. Przyszłość przyniesie zmianę takiego podejścia na rzecz angażowania wszystkich zainteresowanych stron, uwzględniania głosów mniejszości, dążenia do konsensusu, reagowania na społeczne problemy i potrzeby, a nade wszystko zwiększenia odpowiedzialności wobec społeczeństwa jako grupy.

W tabeli 1 przedstawiono porównanie trzech modeli zarządzania w administracji publicznej: modelu biurokratycznego, nowego zarządzania publicznego oraz dobrego rządzenia.

¹² Por. Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym, red. A. Zalewski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 27.

¹³ J.O. Vanebo, *Public Management in the Twenty-first Century. Trends, Ideas and Practices*, Universitetsforlaget, Oslo 2013, s. 18-19.

¹⁴ F. Bundschuh-Rieseneder, *Good governance: characteristics, methods and the Austrian examples*, „*Transylvanian Review of Administrative Sciences*” 2008, Iss. 24E, s. 28.

Tabela 1

Modele zarządzania w administracji publicznej

Wyszczególnienie	Model biurokratyczny	Nowe zarządzanie publiczne	Dobre rządzenie
Sposób zarządzania	hierarchia	rynek	sieć
Podstawa normatywna	prawo administracyjne	kontrakty	konwencje
Styl kierowania	biurokratyczny administrowanie	menedżerski zarządzanie	partnerski konsultowanie
Charakter relacji	dominacja i podporządkowanie	konkurencja i współpraca	równość i współzależność
Cel działań	utrwalanie porządku	wywoływanie zmian	budowanie porozumienia społecznego
Ukierunkowanie działań	procedury	efekty	potrzeby
Organizacja państwa	układy monocentryczne	układy autonomiczne	społeczeństwo obywatelskie

Źródło: J. Czuputowicz: Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 151.

Powyższe koncepcje zarządzania w administracji publicznej wyraźnie cechują się nowym sposobem myślenia, opartym na koncentracji na rozwiązywaniu problemów, zaspokajaniu potrzeb, prowadzenia dialogu, służebnej roli administracji wobec oczekiwań i pragnień miejscowej społeczności. W Polsce nadal należą one do przyszłości, jednakże widoczne są już oznaki sugerujące powolny zwrot w kierunku ich przyjęcia w zarządzaniu. W efekcie chodzi o to, aby mieszkańcy danego terenu (a sumarycznie całe społeczeństwo) odczuwali komfort życia, uznając, że produkt w postaci usług publicznych jest dobrej jakości, po dobrej cenie, „dostarczony” we właściwym miejscu i czasie przez profesjonalnego „sprzedawcę”.

3. Orientacja marketingowa w jednostkach administracji publicznej

Wobec braku trwałości polityki sektora publicznego wynikającego z kadencyjności władzy oraz braku gwarancji finansowania, urzędy, podobnie jak przedsiębiorstwa, powinny myśleć strategicznie, kreować nowe sposoby sprawnego działania, wprowadzać innowacje, a także promować swoje zalety, by stały się widoczne dla społeczeństwa¹⁵. Postulowanymi przez wielu teoretyków posunięciami w celu uzdrowienia sytuacji sektora publicznego są: wprowadzenie rynku jako powszechnego modelu społecznej organizacji, dopuszczenie konkurencji jako warunku bazowego, a następnie poddanie dobra publicznego oddziaływaniu mechanizmu rynkowego i ekonomicznej racjonalności. Owo urynkowanie

¹⁵ P. Szeremet, Zastosowanie marketingu społecznego w realizacji zadań własnych administracji samorządu gminnego, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 27 (735), s. 345-346.

wienie sektora publicznego określa się mianem marketyzacji, która ma prowadzić do korzystnych zmian w realizacji potrzeb zaspokajanych publicznie w wyniku oferowanych usług¹⁶. To nie całkowita prywatyzacja, ale poszukiwanie takich sposobów realizacji zadań publicznych, które będą bardziej efektywne niż dotychczasowe, np. w formie wspólnej realizacji zadania z podmiotem prywatnym czy organizacją pozarządową (zlecenie zadania, kontrakt z dotacją, koncesje, granty, bony edukacyjne). Spodziewanym rezultatem ma być pełne podporządkowanie procesu świadczenia usług administracyjnych potrzebom klientów, a więc:

- zapewnienie możliwości wyboru,
- kreacja wyższego standardu usług administracyjnych,
- przejrzystość w ich świadczeniu,
- pełna i rzetelna informacja.

W niektórych obszarach zarządzania publicznego, np. szkołach ponadgimnazjalnych, instytucjach kultury czy nawet ośrodkach pomocy społecznej¹⁷ od kilku lat obserwuje się wzrost zainteresowania technikami marketingowymi. Najbliższa dekada prawdopodobnie przyniesie erupcję zasad, metod i technik dowodzących zmiany nastawienia do klienta polegającej na skupieniu się na jego potrzebach. Świadomość istoty działań marketingowych nastąpi nie tylko wśród władzy i menedżerów, ale stopniowo również i wśród pracowników sektora publicznego. Należy zdawać sobie sprawę, że rozbieżność poglądów co do wpływu mechanizmu rynkowego na administrację, kulturę, sport, zdrowie, edukację, opiekę społeczną czy gospodarkę komunalną powodować będzie wątpliwości co do słuszności orientacji marketingowej w administracji publicznej. Jeśli jednak zostanie na trwale przyjęta, to priorytet zaspokajania potrzeb i oczekiwań wyselekcjonowanych grup docelowych wymusi nowe formy działania oraz postrzegania miejsca i roli klientów.

Ph. Kotler zdefiniował marketing społeczny akcentujący wymóg zachowania lub podniesienia dobrobytu konsumentów i społeczeństwa w procesie określenia potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz dostarczenia pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci¹⁸. To właśnie marketing społeczny może okazać się nowym sposobem myślenia strategicznego o roli instytucji administracji publicznej, jej zadaniach, sposobach realizacji. Zwiększona świadomość obywatelska wykreowana za pomocą in-

¹⁶ I. Seredocha, *Marketyzacja usług publicznych kierunkiem na przyszłość?* EX dla Samorządu Terytorialnego, <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/marketyzacja-uslug-publicznych-kierunkiem-na-przyszlosc/2>, [30.12.2013].

¹⁷ D. Socha, *Marketing w instytucjach pomocy społecznej*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, nr 30 (775), s. 258.

¹⁸ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 25.

strumentów marketingowych (np. reklama społeczna, konsultacje społeczne) może prowadzić do redukcji kosztów realizacji zadań publicznych. Właściwe wkomponowanie marketingu społecznego wraz z jego narzędziami pomoże również w lepszej komunikacji ze społeczeństwem oraz ułożyć dobre relacje z mieszkańcami.

Rys. 1 przedstawia główne elementy procesu zmian w administracji publicznej. Widać na nim, że nowe zjawiska w otoczeniu implikują zmiany w zarządzaniu. Te z kolei skłaniają jednostki administracji do zwrócenia uwagi na marketing. W efekcie pojawiają się nowe zagadnienia, metody, obszary zainteresowań czy marketingowe narzędzia, które zaczynają być brane pod uwagę przez zarządzających.

W wielu istniejących opracowaniach wskazuje się już na marketing lub częściej – na promocję – jako standardowy element modelowego stanu jednostek administracyjnych. Na przykład w ramach rozwoju instytucjonalnego w opisie modelowego stanu gminy wskazuje się na działania marketingowe i promocyjne w rozwoju gospodarczym, co ma na celu budowanie marki gminy dla pozyskania nowych inwestorów i poprawy ogólnej konkurencyjności produktów gminy na rynkach zewnętrznych¹⁹. Podobne zapisy zawiera opis modelowego stanu powiatu²⁰.

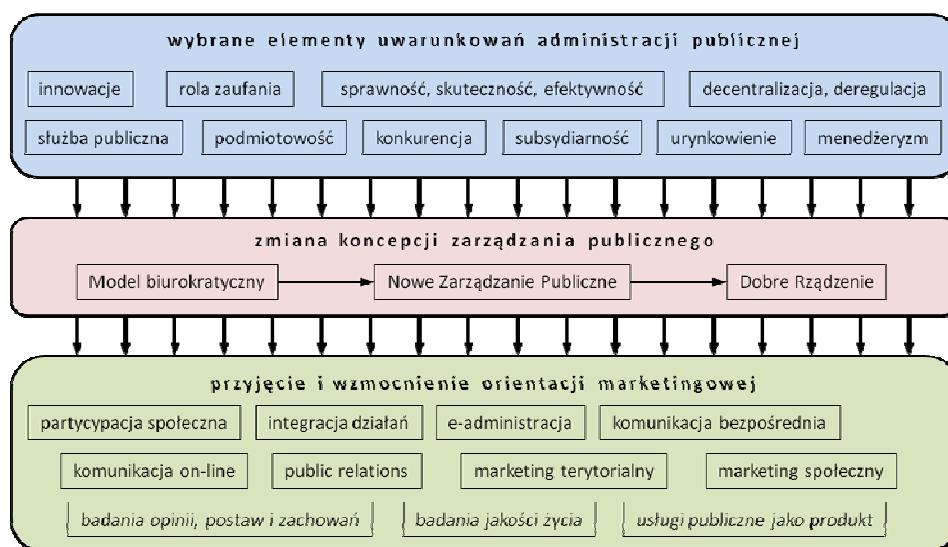
W orientacji marketingowej usługi publiczne traktuje się jako produkt – narzędzie zaspokajania zbiorowych i indywidualnych potrzeb. Usługi podlegają zatem procesowi tworzenia, świadczenia (sprzedaż), modyfikacji wraz ze zmianą preferencji, a także dbania o ich jakość. Takie podejście zaprezentowano w rządowym dokumencie *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*. Usługi publiczne rozumie się w nim jako systemy kreowania i dystrybucji dóbr publicznych. Wobec rosnących oczekiwań społeczeństwa co do jakości usług publicznych dylematem, przed którym staną publiczni usługodawcy, będzie wybór między konserwowaniem urzędniczego podejścia do obywatela/klienta a stosowaniem rozwiązań i praktyk wypróbowanych w sektorze prywatnym²¹. Wobec powyższego za jeden z zasadniczych celów marketingowego zarządzania przez jakość w usługach publicznych należałoby przyjąć tworzenie wizerunku urzędu „otwartego na potrzeby klienta”²².

¹⁹ J. Bober, M. Zawicki, Analiza instytucjonalna gminy, Metoda planowania rozwoju instytucjonalnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 102-103.

²⁰ J. Bober, M. Zawicki: Analiza instytucjonalna powiatu. Metoda planowania rozwoju instytucjonalnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 104.

²¹ Polska 2030. Wyzwania rozwojowe, red. M. Boni, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009, s. 301.

²² B. Bobińska, Funkcjonowanie sektora publicznego jako organizacji „otwartych na klienta”, „Firma i Rynek” 2012, nr 1, s. 66.



Rys. 1. Przyczyny i skutki przyjęcia orientacji marketingowej w administracji publicznej

Tradycyjnie prawo do definiowania interesu publicznego mają przede wszystkim politycy stanowiący przepisy prawne na podstawie społecznego mandatu danego im przez społeczeństwo w demokratycznych wyborach. W dalszej kolejności istotny wpływ na cele mają urzędnicy decydujący o priorytetach, rozdziale zasobów ludzkich i finansowych, hierarchii zadań i sposobie realizacji. Im większa jest odległość organizacyjna pomiędzy zamawiającym a odbiorcą, a więc im większa jest centralizacja zarządzania publicznego, tym większe występuje ryzyko, że zamawiający nie będzie uwzględniał życzeń i oczekiwań odbiorcy-mieszkańca²³. W ujęciu marketingowym dystans ten ulega skróceniu. O zadaniach decyduje potrzeba zgłaszana przez nabywcę w danym miejscu i czasie i to ona, a nie przepisy i procedury, mają mieć znaczenie pierwszorzędne. Użytkownicy usług, obywatele, klienci i ich potrzeby są wyznacznikiem funkcji, jaką pełnią specjalistyczne instytucje świadczące usługi, oferujące wiedzę, umiejętności, zasoby techniczne i finansowe, doświadczenie.

Wraz z produktowym podejściem do usług publicznych zaczyna się coraz częściej zwracać uwagę na komunikację marketingową. Europejski Instytut Administracji Publicznej (EIPA) zaprezentował w 2013 roku sześć najważniejszych mocnych stron podmiotów, które posiadają certyfikaty najlepszych praktyk w administracji publicznej. Wśród nich wskazał promowanie wzrostu ekonomicznego, zastosowanie zasady przejrzystości jako sposobu na promocję

²³ K. Lisiecka, Nowe koncepcje w publicznym zarządzaniu samorządowym, [w:] Kierunki doskonalenia usług..., op. cit., s. 31.

lepszego rządu oraz wspólne przedsięwzięcia do polepszenia jakości usług publicznych²⁴. W Polsce również wskazuje się na elementy związane z marketingiem będące podstawowymi wyznacznikami nowoczesności w zarządzaniu publicznym, np. rozpoznanie marketingowe, informowanie klientów, promocję atrakcyjności²⁵, czy też kreatywną, transparentną i zaangażowaną komunikację wspieraną przez inteligentne rozwiązania w dziedzinie informatyki²⁶.

Wydaje się, że myślenie marketingowe powinno być jedyną podstawą decyzji podejmowanych w jednostkach administracji publicznej. Uzasadnieniem takiej tezy jest fakt, iż przyjęcie przez organy władzy marketingowego punktu widzenia będzie skutkowało przede wszystkim zorientowaniem na zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnych i regionalnych oraz całego społeczeństwa. Współczesne wyzwania stojące przed administracją wynikają nie tylko z rosnącej konkurencji pomiędzy jednostkami świadczącymi usługi, ale też i malejącego znaczenia innych niż marketingowe instrumentów zarządzania.

Mieszkańcy Polski chcą być traktowani jak klienci przez świadczeniodawców usług publicznych. Pragną mieć wpływ na to, jakie kierunki rozwoju są wybierane i jakie podejmowane decyzje. Potwierdzają to badania zrealizowane przez Kancelarię Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej i OBOP, które zrealizowano w maju i czerwcu 2011 roku. Badania wskazały, że Polacy chcą uczestniczyć w życiu swojej społeczności lokalnej – 81% respondentów przekonanych jest o potrzebie wprowadzenia zmian w prawie określających sposób prowadzenia konsultacji społecznych. Z drugiej strony ponad połowa badanych przyznała, że nie ma wpływu na sprawy społeczności lokalnej. Oczekiwane są dalsze zmiany w prawie i nowe instrumenty, które zwiększą udział obywateli w działaniach samorządu. 79% badanych wskazało na potrzebę wprowadzenia prawnej formuły obywatelskiej inicjatywy uchwałodawczej²⁷.

²⁴ J. Bosse, M. Burnett, A. Heichlinger, C. Rongione, H. Scholtens, *Weathering the Storm: Creative EPSA Solutions in a Time of Crisis*, European Institute of Public Administration, Maastricht 2013, s. 19.

²⁵ B. Pytko, *Nowoczesna gmina jako podmiot zarządzania*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 23 (709), s. 292.

²⁶ J. Bosse, A. Heichlinger, E. Padovani, J.O. Vanebos, *In Search of Local Public Management Excellence. Seven Journeys to Success*, European Institute of Public Administration, Maastricht 2013, s. 148-151.

²⁷ Pierwsze badanie sondażowe w ramach projektu omnibusowego (technika CAPI) zrealizowano na losowej, reprezentatywnej próbie Polaków w wieku 15 lat i więcej. Liczebność próby to 1005 osób. Termin realizacji badania: 6-10 maja 2011 r. Drugie badanie odbyło się w dniach 21-27 czerwca 2011 r. na ogólnopolskiej losowej, reprezentatywnej próbie 1000 osób w wieku 18 lat i więcej. Źródło: *O samorządzie i w samorządzie. Polacy o władzach lokalnych oraz propozycji wzmocnienia udziału mieszkańców w funkcjonowaniu samorządu – raport z badania*, Warszawa 2011, <http://www.ttg.com.pl/download/Polacy%20o%20samorzadzie1.pdf?id=YS5ncmVjenljaG9AdGVsZXdpemplbG9rYWxuZS5vcmcucGw%3D> [18.12.2013].

Tymczasem w Polsce dominują nieinteraktywne formy zasięgnięcia opinii wyrażanych najczęściej na piśmie, rzadziej stosuje się spotkania, konferencje, warsztaty, bardzo rzadko wykorzystuje się innowacyjne narzędzia konsultacyjne (np. portale *online*)²⁸. Istnieje brak dobrej komunikacji społecznej, dialogu. Aktywność organizacji pozarządowych oraz zaangażowanie w działalność społeczną są dalece niewystarczające²⁹.

Jednym z wyzwań przyszłości zarządzania publicznego oraz wskazywanym w literaturze narzędziem marketingu w administracji publicznej są formy demokracji uczestniczącej, zwłaszcza partycypacji społecznej. Pod pojęciem partycypacji rozumie się publiczne uczestnictwo mieszkańców w zarządzaniu sprawami publicznymi wspólnoty, którą tworzą. Partycypacja społeczna najczęściej odbywa się poprzez konsultacje społeczne, w wyniku których pozyskuje się opinie i włącza się je we współdecydowanie. Konsultacje opierają się na relacji dwukierunkowej, która polega na proponowaniu przez administrację samorządową projektów decyzji, komasacji opinii oraz uwzględnianiu ich przy podejmowaniu decyzji.

Konsultowanie jest nieodłącznie związane z komunikacją marketingową, stanowi bowiem wyższą – w stosunku do informowania – formę współpracy władz publicznych z mieszkańcami oraz ich organizacjami. Konsultacje są narzędziem, za pomocą którego partnerzy społeczni wymieniają się informacjami, ale przede wszystkim angażują się w głębszy dialog dotyczący istniejących problemów. Mimo że obecnie w Polsce konsultacje służą bardziej do pozyskiwania opinii niż podejmowania decyzji, to najczęściej są one początkiem procesu negocjacyjnego, prowadzącego ostatecznie do podjęcia określonych decyzji³⁰. Narzędzia konsultacji, które znajdują uznanie wśród pracowników administracji i będą mocno się rozwijać w niedalekiej przyszłości to: badania opinii publicznej, spotkania konsultacyjne, pisemne konsultacje projektów dokumentów, konsultacje elektroniczne, zespoły ds. przygotowania projektu rozwiązania, forum trzech sektorów (administracji, przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych).

Ciekawym przykładem zastosowania partycypacji społecznej jest budżet partycypacyjny, który zakłada alokację części projektowanych wydatków na planowy rok budżetowy zgodnie z rozstrzygnięciem publicznym. W ramach zgłoszonych propozycji, uwag oraz dyskusji społeczność lokalna podejmuje decyzję co do wydatkowania owych środków. Administracja czuwa nad prawidłowością tego działania i realizuje wydatki zgodnie z wolą nabywców usług publicznych.

²⁸ Raport końcowy z badania efektywności mechanizmów konsultacji społecznych, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2011, s. 180.

²⁹ A. Borek, P. Fenrych, K. Margol, Raport z monitoringu realizacji zasady partycypacji społecznej w samorządach lokalnych, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2010, s. 55.

³⁰ R. Towalski, Dialog społeczny. Próba definicji, [w:] Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje, red. R. Towalski, Centrum Partnerstwa Społecznego Dialog, Warszawa 2007, s. 19.

Partycypacja społeczna ma z podejściem marketingowym wiele wspólnego. To wspólnota samorządowa – za pośrednictwem wybranych przez siebie władz – decyduje o tym, co jest zbiorową potrzebą wymagającą zaspokojenia staraniem wspólnoty jako całości i przy pomocy jakich narzędzi potrzeba ta będzie zaspokajana³¹. Klient – odbiorca usługi publicznej w istotny sposób wpływa na kształt ostatecznego produktu, za który czuje się odpowiedzialny, co w wysokim stopniu wpływa na jego satysfakcję. Dialog obywatelski, partnerstwo publiczne i partycypacja społeczna to jedne z podstawowych naczelnych wartości w zakresie kreowania rynkowego wizerunku danej jednostki terytorialnej dla otoczenia, w szczególności dla przedstawicieli środowisk biznesowych i mieszkańców.

4. Marketing terytorialny

Kolejnym obszarem stanowiącym wyzwanie dla polskiej administracji publicznej jest marketing terytorialny (inaczej zwany marketingiem miejsca). To jeden z najszybciej rozwijających się w ostatnim okresie obszarów teorii i praktyki marketingowej oraz pól zainteresowań i aktywności władz lokalnych i samorządów. Dokonując analizy literatury polskiej należy zauważyć, że rozwój koncepcji marketingu terytorialnego w ujęciu teoretycznym związany jest z pracami m.in. A. Szromnika³², T. Domańskiego³³ czy M. Florek³⁴. Proponują oni postrzegać miejsce (miasto/region/obszar) jako pewnego rodzaju produkt i stosować narzędzia zarządzania wykorzystywane w praktyce przedsiębiorstw. Zdaniem autorów marketing terytorialny to całokształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych lub ogólnokrajowych, zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania przez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokojenie potrzeb oraz pragnień mieszkańców. B. Koźuch twierdzi, że właśnie na tym powinna skupić się aktywność podmiotów zarządzania publicznego³⁵. Marketing terytorialny jest więc filozofią osiągania celów przyjętych przez jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u której podstaw leży przekonanie, że właściwa orientacja na klientów – partne-

³¹ Uzasadnienie do projektu ustawy o współdziałaniu..., op. cit.

³² A. Szromnik, Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania, [w:] Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów Francuskich Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 36.

³³ T. Domański, Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne, [w:] Marketing terytorialny..., op. cit., s. 37.

³⁴ M. Florek, Podstawy marketingu terytorialnego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.

³⁵ B. Koźuch, Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 184.

rów ma decydujący wpływ na osiągane rezultaty³⁶. J. Hausner podjął próbę adaptacji terminu marketing do sfery sektora publicznego z uwzględnieniem specyfiki jednostek administracji publicznej i przedsięwzięć publicznych. Na podstawie obserwacji stwierdził, iż główną barierą stosowania marketingu terytorialnego jest jego niezajomość, a dla wielu osób marketing terytorialny jest mało zrozumiały i utożsamiany tylko i wyłącznie z reklamą³⁷.

Prawdziwym wyzwaniem będzie „przemysł kreatywny” traktowany jako zjawisko mające na celu wzmocnienie i powiększenie liczby wzajemnych powiązań między trzema płaszczyznami aktywności społecznej, tzn. tożsamością społeczną regionu, kulturą regionu i biznesem w regionie. W efekcie otrzymuje się takie wyróżniające i tworzące regionalną osobowość cechy, właściwości i funkcje, które są punktem wyjścia i podstawą do podejmowania działań zmierzających do kreowania pozytywnego wizerunku regionu³⁸.

Przyszłościowe narzędzia z powodzeniem stosowane w sektorze prywatnym mogą również odegrać ważną rolę w promocji miejsc. Jedną z grup narzędzi czekających na swój rozkwit na gruncie marketingu terytorialnego są narzędzia ambientowe. To wszelkiego rodzaju formy marketingu niestandardowego, do których zaliczyć można: marketing partyzancki (*guerilla marketing*), marketing wirusowy, marketing szeptany, *buzz marketing*, gry marketingowe, nowatorski *outdoor* oraz *indoor*.

Administracja publiczna na poziomie lokalnym i regionalnym przejmuje coraz więcej zadań publicznych, a co za tym idzie zwiększa się jej rola. Dlatego też marketing miejsc, będący odpowiedzią na zaspokajanie potrzeb użytkowników danej przestrzeni, wydaje się zyskiwać na znaczeniu.

5. Marketing zintegrowany

Zasadniczym błędem komunikacji współczesnych instytucji administracji publicznej jest wybiórcze stosowanie narzędzi, niezachowywanie spójności przekazu, ograniczanie się tylko do działań najtańszych. Często same materiały promocyjne czy też inne narzędzia promocyjne nie są spójne, a promocja prowadzona jest od przypadku do przypadku. Złożona i rozległa struktura administracji publicznej często powoduje wzajemne nakładanie się kompetencji w sto-

³⁶ A. Szromnik, Marketing terytorialny. Miasto i region rynku, Wolters Kluwers business, Kraków 2008, s. 16.

³⁷ Komunikacja i partycypacja społeczna, red. J. Hausner, Wydawnictwo Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 53.

³⁸ S. Kotylak, Przemysł kreatywny jako element marketingu terytorialnego, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, nr 30 (775), s. 94.

sunku do tej samej grupy odbiorców lub tej samej jednostki terytorialnej. Taki stan rzeczy powoduje, że zarówno w literaturze marketingowej, jak i w praktyce coraz częściej przyjmuje się, że działania marketingowe powinny być zintegrowane, tj. zsynchronizowane w czasie i przestrzeni, ujednoczone pod względem środków i form przekazu oraz organizowane w sposób spójny i kompleksowy.

Koncepcję zintegrowanej komunikacji jednostki trzeba rozpatrywać jako „procesy komunikowania z audytorium we wszystkich kwestiach dotyczących marketingu i działalności” organizacji, tzn. w ujęciu szerszym niż integracja instrumentarium promocyjnego³⁹. Na tym poziomie organizacja „integruje wszystkie komunikaty, jakie wysyła do swojego otoczenia (...). Osiągnięcie wówczas zgodności komunikacyjnej jest jeszcze bardziej skomplikowane niż w przypadku koordynacji komunikatów marketingowych”⁴⁰.

Na potrzeby integracji działań marketingowych jednostek administracji publicznej konieczna jest współpraca między tymi jednostkami. Rozwiązanie to ma szczególne znaczenie w przypadku małych gmin, które nie posiadają odpowiednich zasobów do prowadzenia działań marketingowych. Stąd konieczne jest opracowanie programu dla całego powiatu oraz tworzących go gmin, co przyczyni się do uporządkowania działań w tym zakresie oraz stworzenia spójnego planu działania. Podjęcie wspólnych działań pozwoli na zastosowanie większej liczby technik, przyniesie wymierne oszczędności oraz cechować się będzie większą skutecznością.

6. Badania opinii publicznej i jakości życia

Przyjęcie orientacji marketingowej w jednostkach administracji publicznej wymaga doskonałej znajomości problemów społecznych oraz istoty zgłaszanych spraw. Tylko wtedy osoby mające zająć się ich rozwiązaniem poprzez opracowanie właściwych programów i przyjęcie stosownych procedur mogą to robić skutecznie. W obecnej chwili w Polsce badania opinii publicznej, badania postaw, zachowań, postrzegania, opinii w ujęciu statycznym, jak i dynamicznym nie są realizowane w sposób systematyczny i celowy. Jednostkowe badania wynikają z realizacji projektów unijnych lub przyjętych rozwiązań w zakresie zarządzania jakością. Wyniki najczęściej w niewielkim stopniu wpływają na ogólny

³⁹ A. Brylska, Miejsce i rola public relations w zintegrowanej komunikacji marketingowej, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2007, nr 12 (473), s. 56.

⁴⁰ G. Hajduk, Znaczenie działań PR w realizacji założeń zintegrowanej komunikacji marketingowej, [w:] Public relations w procesie kształtowania relacji z otoczeniem, red. D. Tworzydło, Z. Chmielewski, Wydawnictwo Konsorcjum Akademickie, Kraków-Rzeszów-Zamość 2010, s. 73.

ny sposób postępowania. Tymczasem marketingowy dorobek w zakresie badań jest wystarczający, aby mógł być z powodzeniem stosowany w administracji publicznej. Do narzędzi, które w przyszłości okażą się standardami w pracy urzędów należą: spotkania z mieszkańcami, badania ankietowe, sondaże internetowe, sondaże telefoniczne, internetowe fora dyskusyjne, blogi tematyczne tworzone przez mieszkańców, badania opinii odbiorców usług, spotkania z odbiorcami usług publicznych.

Należy również wspomnieć, że w dyskusji nad wyzwaniem, przed którym stoi administracja, często wiele miejsca poświęca się problematyce jakości życia mieszkańców, zwłaszcza w wymiarze lokalnym. Wydaje się, że w zdecydowanej większości jednostek samorządu terytorialnego nie wprowadza się działań mających na celu zarówno określenie, jakie czynniki wpływają na jakość życia, jak i poziomu odczucia jakości życia wśród mieszkańców. W związku z tym władza działająca przy pomocy aparatu urzędniczego nie jest w stanie określić wpływu swoich poczynań na poziom zadowolenia i dobrobytu odbiorców końcowych. Nie można ocenić skuteczności działania samorządu w kontekście zaspokajania potrzeb wspólnoty. Rozwiązaniem, jak na razie przyszłościowym, które mogłoby pomóc w poradzeniu sobie z tym problemem, są badania jakości życia.

P. Rogala proponuje zastosowanie 3-płaszczyznowej oceny subiektywnej jakości życia mieszkańców w wymiarze: zadowolenia z życia w danej miejscowości, relacji ze wspólnotą i innymi grupami społecznymi oraz indywidualnych potrzeb badanego mieszkańca. Takie podejście umożliwi uzyskanie pełniejszego obrazu lokalnej społeczności, identyfikację realnych problemów dotyczących lokalnej społeczności i podjęcie skutecznych działań naprawczych poprzez dostosowanie usług publicznych do potrzeb i oczekiwań lokalnej społeczności⁴¹.

7. Komunikacja marketingowa

Administracja publiczna powinna zabiegać o pełną informację, ale też o efektywną komunikację. Wynika to nie tylko z prawnego obowiązku komunikowania się ze społecznością⁴², ale przede wszystkim z wagi misji realizowanej przez urzędników, czyli wykonywania zadań istotnych dla wszystkich obywateli. Często polityka komunikacyjna wielu jednostek jest nieumiejętna i wewnętrznie nieskoordynowana. W konsekwencji utrwała się ograniczony poziom zaufania społecznego do organów władzy, polityków, instytucji publicznych i urzędni-

⁴¹ P. Rogala, Zarządzanie jakością życia mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego, [w:] Kierunki doskonalenia usług..., op. cit., s. 126-127.

⁴² Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. 2001, nr 112, poz. 1198).

ków administracji publicznej. Już dzisiaj wskaźniki obrazujące poziom zaufania Polaków należą do najniższych w Europie⁴³. Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, że wiedza kadry kierowniczej urzędów na temat metod i narzędzi komunikowania jest dość ograniczona. W małych jednostkach dominuje tradycyjny sposób komunikowania społecznego, a działania podejmowane w tym obszarze należy określić jako doraźne i reaktywne⁴⁴.

Prawdziwym wyzwaniem, przed jakim stoją urzędy jest dwustronna, oparta na rzetelności i wiarygodności komunikacja marketingowa. Jak podaje polski rząd, powinna mieć ona na celu wzmocnienie przejrzystości oraz efektywności dialogu i debaty publicznej, choć pewnym dylematem może być wybór między komunikacją traktowaną jako PR i wypełnianie ustawowego obowiązku odnośnie do debaty publicznej a komunikacją traktowaną jako niezbędny i użyteczny instrument prezentowania celów, metod oraz efektów działania władzy wykonawczej⁴⁵. W sytuacji obecnej większość jednostek administracji samorządowej korzysta głównie z takich kanałów komunikacji jak: strony internetowe urzędu (96%), ogłoszenia w prasie lokalnej i regionalnej (83%) oraz materiały drukowane typu ulotka, folder, plakat (76%)⁴⁶. Wyzwaniem są nowoczesne kanały komunikacji, które, stosowane powszechnie w biznesie, przynoszą wiele korzyści przedsiębiorstwom w realizacji celów. W administracji publicznej mogą być drogą do uzyskania dodatkowych analiz, argumentów lub użytecznych opinii w optymalizacji podejmowanych działań. Wykorzystanie nowych narzędzi i technik komunikowania może wspierać administrację w pozyskaniu i utrwaleniu zaufania, osiągnięciu zrozumienia dla podejmowanych decyzji, wykreowaniu pozytywnego wizerunku urzędów i urzędników. Społeczeństwo potrzebuje dowartościowania ze strony władzy publicznej, a wyrazem tego powinna być szeroka, wielokanałowa, sprawna komunikacja społeczna. Nowoczesne formy komunikacji mogą też stać się skuteczną metodą walki z korupcją, impulsem do większego zaangażowania obywatelskiego i partycypacji społecznej.

⁴³ Administracji publicznej nie ufa około 41% badanych, sądom 44%, rządowi 49%, partiom politycznym 65%. Źródło: A. Cybulska, Zaufanie społeczne, Komunikat z badań, Centrum Badań Opinii Społecznej, Warszawa 2012, s. 12.

⁴⁴ B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, Raport końcowy opracowany na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w ramach projektu „Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej”, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku, Kutno 2009, s. 82.

⁴⁵ Polska 2030..., op. cit., s. 299.

⁴⁶ Badania Instytutu Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego oraz Korporacji Badawczej Pretendent dotyczące komunikowania w samorządach terytorialnych w Polsce. Źródło: http://www.podkarpackie.org.pl/gfx/kongres-pr-/userfiles/_public/kongres_2013/aktualnosci/komunikowanie_w_samorzadach_terytorialnych_w_polsce_2013.pdf [3.01.2014].

W literaturze wraca się do tradycyjnych, aczkolwiek niezwykle skutecznych form komunikacji marketingowej i proponuje się je administracji publicznej. A. Smalec uważa, że obecnie samorzady muszą coraz częściej sięgać po narzędzia komunikacji marketingowej, w tym sprzedaży osobistej. Zastosowanie tego instrumentu poprzez osobisty kontakt, dialog, elastyczność i szybkość reakcji oraz możliwość stworzenia atmosfery uprzejmości i życzliwości jest szczególnie ważne dla pozyskania inwestorów, ale też w stosunku do mieszkańców⁴⁷. Sprzedaż osobista nie musi oznaczać bezpośredniego, osobistego spotkania z partnerem. Wyzwaniem przyszłości będą takie kanały jak: rozmowy telefoniczne, audiokonferencje, telekonferencje, kontakty *online* w czasie rzeczywistym.

Debata publiczna nad kwestiami strategicznymi, programowymi czy też na poziomie operacyjnym musi być przejrzysta i zrozumiała dla jej uczestników. Wtedy proces zostanie uznany za sensowny i celowy, co może prowadzić do wzrostu zaufania do urzędników, zachęcić do aktywnego udziału w kolejnych spotkaniach. W przyszłości komunikacja marketingowa stanie się istotnym elementem profilowania współpracy z przedstawicielami administracji publicznej w kierunku aktywnego i innowacyjnego zarządzania sprawami publicznymi⁴⁸. Zbiór stosowanych narzędzi informowania i komunikacji administracji publicznej z otoczeniem w przyszłości należy znacznie poszerzyć (np. wykorzystanie infolinii, budowa platformy komunikacji społecznej). Urzędy powinny posiadać zatem odrębną strategię komunikacji lub kwestie komunikowania zawrzeć w strategii *public relations*.

8. E-administracja w społeczeństwie informacyjnym

Większy nacisk na kwestie kształtowania dobrych relacji z otoczeniem rodzi kolejne wyzwanie dla administracji publicznej. Jest nim e-administracja. W dyskusjach akademickich nad przyszłością społecznego wymiaru otoczenia marketingowego wiele miejsca zajmuje temat zmian społecznych w kierunku nowego etapu rozwoju określanego mianem społeczeństwa informacyjnego. Społeczeństwo informacyjne staje się bliskoznaczne z pojęciami nowoczesności, kreatywności, aktywności, wolności. Szczególny akcent kładzie się na rolę informacji jako zasobu podstawowego współczesnego zarządzania, a zwłaszcza szybkości jej pozyskiwania, przetwarzania i przekazywania. Takie rozważania implikują

⁴⁷ A. Smalec, Znaczenie sprzedaży osobistej w jednostkach samorządu terytorialnego, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 99 (726), s. 149.

⁴⁸ Mirella Barańska-Fischer, Rola administracji publicznej w kreowaniu wizerunku regionu – implikacje dla biznesu i interesariuszy, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 23 (709), s. 253.

też nowe wyzwania w obszarze działania administracji publicznej wobec rosnących oczekiwań społecznych. Coraz ważniejsze miejsce zajmuje zatem Internet jako globalna sieć tworząca nowe możliwości komunikacyjne z uwagi na światowy zasięg, multimedialność i interaktywność. Internet współcześnie staje się jednym z fundamentalnych warunków rozwoju nowych dóbr i usług w sferze gospodarki, edukacji, ale też administracji publicznej. Nowe metody i techniki komunikacji związane z siecią internetową są coraz powszechniej wykorzystywanym narzędziem pracy urzędników.

Niestety, wiele badań wskazuje, że Internet nie jest dostatecznie wykorzystywany w komunikacji marketingowej urzędników i służy częściej ułatwieniu im pracy niż nawiązaniu kontaktów z obywatelami⁴⁹. Do tego dochodzi wciąż niski poziom informatyzacji instytucji⁵⁰, niepełny dostęp do sieci zwłaszcza w obszarach wiejskich, co rodzi zjawisko wykluczenia cyfrowego, problemy z wdrażaniem projektów informatycznych w administracji, a także mentalność i przyzwyczajenie obywateli oraz urzędników do tradycyjnych, często niezbyt skutecznych form komunikowania. Problemy z przełożeniem projektów informatycznych na rzeczywistą poprawę jakości usług i satysfakcję klientów potwierdzają też inne badania⁵¹.

Przy założeniu spełnienia kilku kluczowych warunków, w tym: upowszechnienia dostępu do komputerów oraz sieci internetowej, wprowadzenia kompleksowych rozwiązań informatycznych (elektronicznych dokumentów, podpisu elektronicznego⁵²), zwiększenia bezpieczeństwa danych oraz ograniczenia zagrożeń przestępstw internetowych⁵³, będzie można mówić o otwartej drodze do nowej ery e-administracji. Mianem tym określa się taki stan funkcjonowania jednostek administracji publicznej, w którym istnieje powszechne wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w powiązaniu ze zmianą organizacyjną oraz nowymi umiejętnościami w celu udoskonalenia usług publicznych

⁴⁹ Około 40% urzędów korzysta z elektronicznego systemu zarządzania dokumentacją. Większość systemów nie jest również zintegrowana z Biuletynem Informacji Publicznej i platformą ePUAP. 75% urzędów deklaruje posiadanie planów wprowadzenia integracji w tym zakresie. Źródło: Badanie wpływu informatyzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2011 roku. Raport ARC Rynek i Opinia, Warszawa 2011.

⁵⁰ Wpływ informatyzacji na usprawnienie działania urzędów administracji publicznej w Polsce w 2010 r. Raport generalny z badań ilościowych dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, GfK Polonia, Warszawa 2010, s. 7-10.

⁵¹ Satysfakcja z obsługi i dostępu do informacji publicznej w urzędach jednostek samorządu terytorialnego, raport TSN Pentor, Warszawa 2011; Badanie wpływu informatyzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2011 roku, raport ARC Rynek i Opinia, Warszawa 2011, s. 10-11.

⁵² Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym (Dz.U. 2001, nr 130, poz. 1450).

⁵³ R. Folga, Nowe narzędzia i techniki komunikacji administracji publicznej, [w:] *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku*, red. K. Śliwińska i M. Pacut, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 125.

i procesów demokratycznych⁵⁴. E-administracja to o wiele więcej niż narzędzie działania i komunikacji, to redefinicja sposobu myślenia o administracji, zarządzaniu publicznym, procesach, usługach. W Polsce jest to wyzwanie absolutnej przyszłości, choć proces ten traktowany jest jako nieuchronny skutek potrzeb dostosowania struktury administracji i sposobu rządzenia do rewolucyjnych zmian społecznych⁵⁵.

Raport z badań jakościowych obejmujących różne przedsięwzięcia z zakresu *e-government* w ośmiu krajach UE dowodzi, że działania w zakresie nowoczesnej administracji przynoszą korzyści w postaci: większej różnorodności i jakości sposobów komunikowania i dostarczania informacji, oszczędności czasu, dużej elastyczności zarówno w wyborze miejsca, jak i pory dnia załatwiania spraw urzędowych. Ostatecznie uzyskuje się poprawienie poziomu świadczonych usług, a tym samym zwiększenie satysfakcji ich odbiorców⁵⁶. Można oczekiwać, że w przyszłości ICT zrewolucjonizuje polską administrację publiczną, zwiększy interakcję między obywatelami, urzędami i użytkownikami – klientami usług publicznych, jak to obecnie się dzieje w Europie⁵⁷.

9. Przyszłość administracyjnego *public relations*

W marketingowym miksie narzędziowym, nie umniejszając roli pozostałych składników, szczególne znaczenie dla administracji publicznej ma pakiet instrumentów określanych mianem *public relations*. Zwroćenie szczególnej uwagi na ten element promocji uzasadniony jest jego rosnącą pozycją w stosunku do innych instrumentów, wysoką skutecznością oddziaływania oraz większą świadomością klientów dotyczącą branży PR⁵⁸. Można pominąć spory uniwersyteckie o przynależność tego obszaru (zarządzanie, komunikacja, ekonomia, politologia, dziennikarstwo czy socjologia) i uznać, że wobec uwarunkowań otoczenia administracji publicznej przyszłość *public relations* jest otwarta. Narzędzie,

⁵⁴ Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów, Rola e-administracji w przyszłości Europy, Bruksela 2003, COM (2003) 567.

⁵⁵ D. Bogucki, Jaka będzie przyszłość elektronicznej administracji? Część I – trendy, „Czas Informacji” 2011, nr 2 (7), <http://www.czasinformacji.pl/archiwum/marzec2011.php> [27.12.2013].

⁵⁶ Does e-government pay off? Raport przygotowany przez Capgemini Netherlands oraz TNO – Strategy, Technology and Policy, 2004, http://modernisering.dk/fileadmin/user_upload/documents/Udsyn/Internationale_rapporter/Does_egovernment_pay_off.pdf [5.12.2013].

⁵⁷ J.O. Vanebo, Institutional Reconstruction of the State and the Public Sector, [w:] Public Management in the Twenty-first Century. Trends, Ideas and Practices, ed. J.O. Vanebo, Universitetsforlaget, Oslo 2013, s. 40.

⁵⁸ Jaka przyszłość dla polskiego PR?, <http://www.epr.pl/jaka-przyszlosc-dla-polskiego-pr,felietony,29440,1.html> [13.01.2014].

którego wyjątkową skuteczność odkrył E. Berneys, z powodzeniem zostało przyjęte na gruncie przedsięwzięć biznesowych, aż w końcu doczekało się adaptacji w obszarze publicznym, zwłaszcza polityki.

W odniesieniu do instytucji publicznych należy stwierdzić, że działania w ramach PR to kształtowanie i utrzymywanie pozytywnych relacji z własnym otoczeniem w kierunku kreowania publicznego zaufania. M. Bugdol zwraca uwagę, że w funkcjonowaniu administracji publicznej szczególnie należy kształtować kulturę zaufania, gdyż jego brak prowadzi do wydłużenia czasu podejmowania decyzji lub do wykonywania zadań nikomu niepotrzebnych⁵⁹, chociaż inni naukowcy akcentują kształtowanie oczekiwanego przez siebie wzorca zależności oraz współdziałania, a także takiej formy upowszechniania informacji, która ma na celu przedstawianie przede wszystkim korzystnego wizerunku instytucji publicznych⁶⁰. *Public relations* oddziałuje zatem na opinię publiczną za pomocą zestawu konkretnych instrumentów działania, w tym: współpracy z mediami, kreowania wydarzeń, sponsoringu, perswazyjnej komunikacji.

Właściwie rozumiane przez administrację publiczną *public relations* w przyszłości przyczyni się do realizacji celów jej funkcjonowania – zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty, polepszenia warunków i jakości życia mieszkańców, budowania świadomości społecznej, zwiększania poczucia zadowolenia i tożsamości, budowania ogólnej wiarygodności, zwiększania zaufania czy też łagodzenia konfliktów i budowania poparcia dla działań osób będących u władzy. Główne narzędzie *public relations* – media, zwłaszcza Internet, staną się kluczem do zdobycia publicznego zaufania⁶¹. Standardem w krajach zachodnioeuropejskich, który będzie upowszechniał się w Polsce, jest systematyczne budowanie relacji z otoczeniem, w którym efektywnie działające instytucje państwowe będą traktować obywateli jako ważnych klientów i partnerów. Z kolei wdrożenie standardów obsługi klienta stanie się przejawem zrozumienia istoty administracji jako służby publicznej.

Podsumowanie

Można przyjąć w sposób najbardziej ogólny, że rdzennym celem administracji publicznej jest zaspokajanie zbiorowych i indywidualnych potrzeb oby-

⁵⁹ M. Bugdol, Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej – teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2008.

⁶⁰ B. Barańska, Lokalny public relations instytucji publicznych – moda czy konieczność, [w:] Kierunki doskonalenia usług..., op. cit., s. 193.

⁶¹ Ch. Demmke, T. Henökl, T. Moilanen, What are public services good at? Success of public services in the field of human resource management, <http://www.eupan.eu/en/documents/show/&tid=178> [30.12.2013].

wateli wynikających ze współzycia ludzi w społecznościach. Dla społeczeństwa zaspokajanie potrzeb stanowi wspólne dobro, którego realizacja ma być zorganizowana w sposób ciągły i systematyczny poprzez organizacje wyposażone we władztwo państwowe. Sformułowanie głównego celu działania organizacji, a więc jej misji, jako podejmowanie działań mających na celu przede wszystkim spełnienie oczekiwań i potrzeb ludzi, to w zasadzie przytoczenie jednej z definicji marketingu. Oznacza to, że marketingowy sposób działania został w zasadzie *a priori* wpisany w istotę działania administracji publicznej z wyraźnym przesunięciem akcentem od jednostki i jej indywidualnych cech na rzecz grupy społecznej, zbiorowości, wspólnoty czy społeczeństwa.

Przewidywanie przyszłości na podstawie danych historycznych i aktualnych trendów jest obarczone dużym stopniem ryzyka. W perspektywie kilku (kilkunastu) lat z obszernym marginesem błędu można opisać optymistyczny wyimaginowany obraz przyszłości. Oto więc klient, operujący głównie w przestrzeni wirtualnej, będzie pragnął nie tylko skorzystać z szybko oferowanej i dostępnej usługi administracyjnej, która jest dopasowana do jego potrzeb, ale też będzie chciał aktywnie zaangażować się w kształtowanie oferty. Wchodząc w rolę prosumenta, chętnie będzie dzielił się swoimi opiniami, oceniał, krytykował, przedstawiał sugestie dotyczące sposobów rozwiązania problemów, a podmioty administracyjne z chęcią będą go wysłuchiwały, uwzględniając opinie klientów w modyfikacji usług, przy tworzeniu dalszych strategii i programów działania. Pozytywny wizerunek administracji będzie trwale wkomponowany w świadomość społeczeństwa obywatelskiego ufającego sobie i przedkładającego dobro wspólne nad dobro prywatne.

Literatura

- Administracja publiczna, red. J. Hausner, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Badanie wpływu informatyzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2011 roku. Raport ARC Rynek i Opinia, Warszawa 2011.
- Barańska-Fischer M., Rola administracji publicznej w kreowaniu wizerunku regionu – implikacje dla biznesu i interesariuszy, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 23 (709).
- Bober J., Zawicki M., Analiza instytucjonalna gminy, Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
- Bober J., Zawicki M., Analiza instytucjonalna powiatu. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.

- Bobińska B., Funkcjonowanie sektora publicznego jako organizacji „otwartych na klienta”, „Firma i Rynek” 2012, nr 1.
- Borek A., Fenrych P., Margol K., Raport z monitoringu realizacji zasady partycypacji społecznej w samorządach lokalnych, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2010.
- Bosse J., Burnett M., Heichlinger A., Rongione C., Scholtens H., *Weathering the Storm: Creative EPSA Solutions in a Time of Crisis*, European Institute of Public Administration, Maastricht 2013.
- Bosse J., Heichlinger A., Padovani E., Vanebos J.O., *In Search of Local Public Management Excellence. Seven Journeys to Success*, European Institute of Public Administration, Maastricht 2013.
- Brylska A., Miejsce i rola public relations w zintegrowanej komunikacji marketingowej, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2007, nr 12 (473).
- Bugdol M., Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej – teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2008.
- Bundschuh-Rieseneder F., Good governance: characteristics, methods and the Austrian examples, „Transylvanian Review of Administrative Sciences” 2008, Iss. 24E.
- Cybulska A., Zaufanie społeczne, Komunikat z badań, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2012.
- Czaputowicz J., Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje, red. R. Towalski, Centrum Partnerstwa Społecznego Dialog, Warszawa 2007.
- Florek M., Podstawy marketingu terytorialnego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Kasiński M., Współczesne problemy rozwoju administracji publicznej w Polsce, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2011, Vol. 14 (1).
- Kierunki doskonalenia usług świadczonych przez administrację publiczną, red. K. Lisiecka i T. Papaj, Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009.
- Komunikacja i partycypacja społeczna, red. J. Hausner, Wydawnictwo Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów, Rola e-administracji w przyszłości Europy, Bruksela 2003, COM (2003) 567.
- Kotler Ph., Marketing. Analiza, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1994.

- Kotylak S., Przemysł kreatywny jako element marketingu terytorialnego, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, nr 30 (775).
- Kożuch B., Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
- Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów Francuskich Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku, red. K. Śliwińska i M. Pacut, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym, red. A. Zalewski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Otto J., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Pogorzelski K., Sprawność instytucjonalna państwa 2011, Wydawnictwo Instytutu Badań Strukturalnych, Warszawa 2012.
- Polska 2030. Wyzwania rozwojowe, red. M. Boni, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.
- Public Management in the Twenty-first Century. Trends, Ideas and Practices, ed. J.O. Vanebo, Universitetsforlaget, Oslo 2013.
- Public relations w procesie kształtowania relacji z otoczeniem, red. D. Tworzydło, Z. Chmielewski, Wydawnictwo Konsorcjum Akademickie, Kraków-Rzeszów-Zamość 2010.
- Pytko B., Nowoczesna gmina jako podmiot zarządzania, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 23 (709).
- Raport Końcowy z badania efektywności mechanizmów konsultacji społecznych, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2011.
- Satysfakcja z obsługi i dostępu do informacji publicznej w urzędach jednostek samorządu terytorialnego, raport TSN Pentor, Warszawa 2011.
- Smalec A., Znaczenie sprzedaży osobistej w jednostkach samorządu terytorialnego, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 99 (726).
- Socha D., Marketing w instytucjach pomocy społecznej, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, nr 30 (775).
- Stefaniuk M., Działanie administracji publicznej w ujęciu nauk administracyjnych, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009.
- Supernat J., Administracja publiczna, public governance i nowe zarządzanie publiczne, „Administracja. Teoria – Dydaktyka – Praktyka” 2008, nr 1.
- Szeremet P., Zastosowanie marketingu społecznego w realizacji zadań własnych administracji samorządu gminnego, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 27 (735).

- Szromnik A., Marketing terytorialny. Miasto i region rynku, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., Raport końcowy opracowany na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w ramach projektu „Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej”, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku, Kutno 2009.
- Ustawa z dnia 18 września 2001r. o podpisie elektronicznym (Dz.U. 2001, nr 130, poz. 1450).
- Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa (Dz.U. 1998, nr 96, poz. 603).
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. 2001, nr 112 poz. 1198).
- Vanebo J.P., Institutional Reconstruction of the State and the Public Sector, [w:] Public Management in the Twenty-first Century. Trends, Ideas and Practices, ed. J.O. Vanebo, Universitetsforlaget, Oslo 2013.
- Wpływ informatyzacji na usprawnienie działania rządów administracji publicznej w Polsce w 2010 r. Raport generalny z badań ilościowych dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, GfK Polonia, Warszawa 2010.

Źródła internetowe

- <http://www.prezydent.pl>
- <http://www.eupan.eu>
- <http://www.samorzad.lex.pl>
- <http://www.ttg.com.pl>
- <http://www.podkarpackie.org.pl>
- <http://www.czasinformacji.pl>
- <http://modernisering.dk>
- <http://www.epr.pl>

THE PROSPECTS AND CHALLENGES OF POLISH PUBLIC ADMINISTRATION

SUMMARY

The fundamental goal of public administration is satisfaction of common and individual citizens' needs, which result from coexistence in the communities. By definition, it is a marketing approach based on the human needs diagnosis and searching the ways of providing for them. Still, the true challenge will be moving onto a higher level of the marketing management and the concern about such areas of interest as: organizational humanism, operating in virtual reality, creating a prosumer, partnership and social participation, investments in social capital, public opinion and life quality researches and treating public services as marketing products.