

Krzysztof Krukowski

Strategie kształtowania relacji z obywatelami w koncepcji New Public Management

Ekonomiczne Problemy Usług nr 75, 529-539

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr KRZYSZTOF KRUKOWSKI
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

STRATEGIE KSZTAŁTOWANIA RELACJI Z OBYWATELAMI W KONCEPCJI *NEW PUBLIC MANAGEMENT*

Streszczenie

Na gruncie nowych teorii zarządzania publicznego wyodrębnić można strategię dotyczącą zarządzania relacjami z obywatelami. Skupia się ona na działaniach marketingowych i poprawie jakości świadczenia usług przez organizacje publiczne. Celem opracowania jest przedstawienie możliwości adaptacji metod i narzędzi budowy relacji z klientem stosowanych w organizacjach biznesowych w administracji publicznej z punktu widzenia koncepcji *New Public Management*. Wprowadzenie w sektorze publicznym metod i narzędzi zarządzania biznesowego może znacząco wpłynąć na poprawę relacji z obywatelami.

Wprowadzenie

Tradycyjne zarządzanie organizacjami publicznymi skierowane jest na działania realizujące procedury i skupia się głównie na gruncie nauki administracji. W tym modelu zwraca się większą rolę na administrowanie organizacjami niż na zarządzanie nimi. Organizacje należące do sektora publicznego można wyodrębnić na podstawie aspektu lokacyjnego, czyli elementem wystarczającym, żeby dany podmiot zaliczyć do sektora publicznego jest fakt dysponowania środkami publicznymi i ich przeznaczenie na wskazane przez władze publiczne rodzaje aktywności, produkcji, inwestycji, usług lub konsumpcji¹. Założenia tego podejścia nie wymagają od zarządzających organizacjami wiedzy na temat metod i narzędzi zwiększających efektywność funkcjonowania. W istniejącym w Polsce modelu zarządzania organizacjami publicznymi przeważa podejście

¹ F. Kuźnik, *Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego*, w: *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, red. B. Koźuch, T. Markowski, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 70.

czysto biurokratyczne. Wywodzi się ono z prac M. Webera. Stwierdził on, że: „precyzja, szybkość, jednoznaczność, znajomość akt, ciągłość, dyskrecja, jednolitość, rygorystyczne podporządkowanie, zmniejszenie tarć, rzeczowych i osobowych kosztów osiągają w ściśle biurokratycznej, szczególnie: monokratycznej administracji sprawowanej przez wyszkolonych pojedynczych urzędników, swoje optimum w stosunku do wszelkich form kolegialnych lub urzędów honorowych traktowanych jako zajęcie uboczne”². Potwierdzeniem umacniania się struktur biurokratycznych w polskiej gospodarce jest stały wzrost liczby pracowników administracji publicznej. W okresie 2008–styczeń 2011 liczba etatów w urzędach wzrosła blisko o 15 tysięcy³.

Na gruncie krytyki takiego podejścia do funkcjonowania organizacji publicznych powstały modele *New Public Management* (Nowe Zarządzanie Publiczne – NPM) oraz *New Public Service* (Nowa Służba Publiczna). Według pierwszej z tych koncepcji funkcjonowanie organizacji publicznych, podobnie jak organizacji biznesowych, skierowane powinno być na realizację celów w sposób efektywny, skuteczny oraz sprawny. Zarządzając organizacją publiczną należy wykorzystywać mechanizmy typu rynkowego. Podejście to nazywano również marketyzacją⁴. Kryteriami marketyzacji działań organizacji publicznej są: efektywność, skuteczność i sprawiedliwość. Próby oceny efektywności funkcjonowania pojawiały się także we wcześniejszych koncepcjach tzw. starego zarządzania, głównie w podmiotach świadczących usługi komunalne i społeczne. *New Public Management* rozszerza to myślenie również na podmioty świadczące usługi administracyjne. Za nowość w podejściu NPM można uznać zmianę spojrzenia na strategicznych interesariuszy organizacji publicznej. W tradycyjnym modelu byli to interesanci i wyborcy, w NPM są to odbiorcy dóbr i usług publicznych. W teorii Nowej Służby Publicznej są to obywatele. Na użytek niniejszej pracy przyjęto, że obywatele są odbiorcami (klientami) dóbr i usług publicznych.

Celem opracowania jest przedstawienie możliwości adaptacji metod i narzędzi budowy relacji z klientem stosowanych w organizacjach biznesowych w administracji publicznej (organizacji publicznej) w świetle koncepcji *New Public Management*.

² M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 706.

³ A. Radwan, *Urzędy wciąż zatrudniają*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2011, nr 33, s. B6.

⁴ B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne. Istota i zakres pojęć*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 2, s. 33.

Relacje organizacji publicznej z obywatelem

Na gruncie nowych teorii zarządzania publicznego wyodrębniono pięć podstawowych obszarów strategicznych stosownych przez organizacje funkcjonujące w sektorze publicznym (tab. 1).

Tabela 1

Obszary strategiczne Nowego Zarządzania Publicznego

Obszary strategiczne	Działania
Planowanie	Zarządzanie strategiczne oparte na przywództwie politycznym i administracyjnym. Określone, jasne zasady udzielania władzy i finansowania. Kontrola „polityczna”
Projektowanie organizacji	Uszczuplona i elastyczna struktura organizacyjna. Wprowadzanie decentralizacji, niezależność decyzyjna organizacji, współpraca pomiędzy jednostkami organizacyjnymi
Zarządzanie procesowe	Wprowadzanie koncepcji procesowej do organizacji publicznej, skupianie się na wartości dodanej procesów poprzez monitorowanie wyników, raportowanie, ocena wykonywanych działań
Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji	Rozwój zawodowy i organizacyjny. Zwiększenie odpowiedzialności pracowników szczebla kierowniczego, zwiększenie liczby szkoleń, rozwój zawodowy pracowników
Zarządzanie relacjami z obywatelem	Polepszenie kontaktów z obywatelami (odbiorcami usług publicznych) poprzez działania marketingowe oraz poprawę jakości zarządzania

Źródło: opracowanie na podstawie koncepcji zawartej w pracy *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 48.

Jedna ze strategii dotyczy zarządzania relacjami z obywatelem, polegającego na działaniach marketingowych i poprawie jakości zarządzania. Obywateli, w przypadku organizacji publicznych, można traktować, jak jednych z interesariuszy. W przypadku jednostek administracji samorządu terytorialnego podstawowi interesariusze to mieszkańcy, podmioty gospodarcze z terenu gminy, potencjalni inwestorzy oraz inne jednostki samorządu terytorialnego. Jednak w przypadku administracji publicznej najważniejszą odbiorcą są obywatele zainteresowani funkcjonowaniem danego podmiotu. Pozostali to organy władzy, urzędnicy, związki zawodowe, grupy interesów, banki. Według J.M. Brysona sukces organizacji publicznej zależy od poziomu satysfakcji wyżej wymienionych interesariuszy⁵. Charakteryzując tą teorię, przyjmuje się m.in. założenia, że interesariusze funkcjonują w grupach interesów zawiązujących się wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz odnoszą korzyści lub ponoszą szkody z racji działań organizacji. Jednym z założeń jest również fakt, że badania kon-

⁵ J.M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1996, s. 27; B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. Placet, Warszawa 2004, s. 100.

centrują się na naturze relacji zachodzących pomiędzy organizacją publiczną a grupami interesariuszy. Na tej podstawie można stwierdzić, że organizacje publiczne, chcąc zapewnić odpowiednie relacje z obywatelami, nie mogą również w swoich działaniach zapomnieć o istnieniu pozostałych podmiotów. Powoduje to często konflikty w sektorze publicznym pomiędzy władzami wykonawczymi, władzami stanowiącymi prawo a społecznością (obywatelami). Konflikty te przejawiają się głównie w procesie podejmowania decyzji co do alokacji zasobów (np. celu, wysokości środków)⁶.

Relacje pomiędzy organizacjami publicznymi (dostawcami usług publicznych) a obywatelami (użytkownikami) mogą, w zależności od przyjętych przez jedną lub drugą stronę, być aktywne, bierne lub restrykcyjne (rys. 1). Opisane one zostały w modelu Chapmana⁷.

		Dostawca usług		
		Aktywny	Bierny	Restrykcyjny/ niechętny
Użytkownik (obywatel)	Aktywny	Sektor prywatny Optimum: wyjście usługi poza sektor pu- bliczny	Polityczne żądania Grupy lobbystyczne. Presje społeczne	Prawa Jako obowiązek organizacji publicznej. Jako przywilej użytkownika
	Bierny	Marketing społeczny „To jest dobre dla obywatela”	Bez transakcji	Rezygnacja Użytkownik musi zaak- ceptować, że dostawca zredukował koszty
	Restrykcyj- ny/niechętny	„My wiemy lepiej” Działanie na podstawie obowiązującego prawa	Świadczenie usług w stanie zagrożenia Wyższa konieczność	Wrogość Wzajemny brak zaufania

Rys. 1. Relacje pomiędzy dostawcą i użytkownikiem w sektorze publicznym – model Chapmana

Źródło: D. Chapman, T. Cowdell, *New public Sector Marketing*, Prentice Hall, Great Britain 1998, s. 4.

Z punktu widzenia NPM najbardziej pożądana jest sytuacja, gdy obie strony – obywatele i dostawcy usług – są aktywne. W tym przypadku może pojawić się sytuacja wyjścia świadczenia usługi poza sektor publiczny. Bardzo czę-

⁶ K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 19.

⁷ D. Chapman, T. Cowdell, *New public Sector Marketing*, Prentice Hall, Great Britain 1998, s. 4, za: K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością...*, s. 21.

sto mamy jednak do czynienia sytuacją, gdy podmiot publiczny jest bierny i działa tylko w przypadku presji społecznej.

W celu opracowania najbardziej efektywnej strategii relacji obywatel – organizacja sektora publicznego zastosować można model luk percepcji w usługach publicznych (tab. 2)⁸.

Tabela 2

Obszary problemowe i ich przyczyny w procesie świadczenia usług publicznych

Lp.	Luka pomiędzy	Problem	Przyczyna
1.	Usługą oczekiwaną przez obywatela a percepcją oczekiwań przez kadre zarządzającą	Percepcja kadry menedżerskiej	Kadra nie rozumie właściwie, jakie są oczekiwania klientów od usług
2.	Percepcją oczekiwań przez kadre zarządzającą a specyfikacją jakości usług	Określenie jakości usług	Nierozpoznana wiedza na temat oczekiwań klientów, odnośnie do jakości usług i standardów
3.	Specyfikacją jakości usług a dostarczoną usługą	Dostarczenie usług	Wytyczne dotyczące dostarczania usług nie są przestrzegane
4.	Dostarczoną usługą a komunikacją zewnętrzną organizacji	Komunikacja zewnętrzna	Niepowodzenia w efektywnym komunikowaniu się z klientem, na temat dostarczonych usług
5.	Usługą oczekiwaną a usługą postrzeganą	Oczekiwania klienta	Oczekiwania klientów bazujące na przekazie ustnym, potrzebach i przeszłych doświadczeniach
6.	Dostarczoną usługą a komunikacją wewnętrzną organizacji	Komunikacja wewnętrzna	Brak relacji na sygnały pochodzące od pracowników na temat oczekiwań obywateli
7.	Percepcją usługi przez pracowników pierwszej linii elementów usługą postrzeganą przez obywatela	Percepcja pracowników pierwszej linii	Niedostateczny zakres pełnomocnictwa pracowników oraz mała liczba szkoleń z zakresu obsługi klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji L. Gastera i A. Squiresa.

Model ten zakłada, że aby zrozumieć i zdefiniować strategię relacji z obywatelem, należy poznać przyczyny powstawania problemów w procesie świadczenia usług publicznych. L. Gaster i A. Squires zdefiniowali siedem takich obszarów problemowych. Opracowanie rozwiązań przyczyn występowania luk

⁸ L. Gaster, A. Squires, *Providing Quality In the Public Sector. A practical Approach to Improving Public Services*, Open University Press, United Kingdom 2003, s. 82, za: K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością...*, s. 23.

w percepcji w usługach publicznych pozwala na opracowanie skutecznych strategii budowy relacji z obywatelami. Najogólniej strategię tę można podzielić na trzy grupy. Pierwsza związana jest z zarządzaniem marketingowym, druga z rozwojem potencjału społecznego organizacji publicznej, a ostatnia z zarządzaniem jakością. Opierając się na powyższych obszarach, można rozwiązać wszystkie problemy wynikające z przedstawionych powyżej luk percepcji. W obszarze związanym ze stosowaniem działań marketingowych można rozwiązać problemy związane z percepcją kadry menedżerskiej (przykładowe rozwiązanie: zastosowanie badań społecznych, konsultacji, narzędzi marketingu), określeniem jakości usług (np. projektowanie usługi), komunikacją zewnętrzną (np. narzędzia public relations) oraz oczekiwaniami klientów (np. poznanie i zrozumienie oczekiwań obywateli). W przypadku obszaru związanego z zasobami ludzkimi odpowiednie strategie mogą rozwiązać problemy związane z: dostarczaniem usług (np. szkolenie i rozwój pracowników); komunikacją wewnętrzną (np. poprawa umiejętności komunikacji pracowników), percepcją pracowników liniowych (np. szkolenia). Zastosowanie narzędzi zarządzania jakością świadczenia usług publicznych może skupiać się na doskonaleniu procesów wewnętrznych oraz świadczenia usług, np. poprzez opracowanie standardów postępowania.

Jednym z narzędzi oceny stosowanych w administracji publicznej służącym m.in. poprawie relacji z obywatelami jest Wspólny Model Oceny – CAF (*Common Assessment Framework*)⁹. Zakłada się w nim poddanie przez urząd świadczący usługi administracyjne samoocenie. Ocena funkcjonowania urzędów administracji publicznej została w modelu CAF usystematyzowana przez zestaw dziewięciu kryteriów. Pięć z nich dotyczy potencjału. Są to: przywództwo, czyli działania kierownictwa dla urzeczywistnienia wizji i misji organizacji; strategia i planowanie; pracownicy administracji publicznej; partnerstwo i zasoby oraz procesy realizowane przez urząd. Pozostałe cztery kryteria dotyczą wyników, czyli mierzalnych rezultatów działalności administracji samorządowej. Zaliczono do nich wyniki: w relacjach z obywatelami/klientami urzędu, w relacjach z pracownikami; społeczne działalności urzędu oraz kluczowe działalności organizacji¹⁰.

⁹ Szerzej: M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 177–181.

¹⁰ J. Matla, *Jak przeprowadzić samoocenę w urzędzie jednostki samorządu terytorialnego*, w: *Przewodnik po samoocenie według metody CAF 2006*, Materiały projektu „CAF w samorządzie lokalnym”, F5 Konsulting, Poznań, s. 38–56.

W każdej z grup kryteriów metody CAF występują elementy odnoszące się do relacji pomiędzy obywatelem i urzędem. W przypadku obszaru dotyczącego potencjału jest to kryterium – partnerstwo i zasoby oraz proces świadczenia usług publicznych, w którym to jednym z punktów oceny są relacje i współpraca administracji publicznej z obywatelami (klientami urzędu). W ramach analizy tego punktu należy odpowiedzieć m.in. na następujące pytania:

1. Czy jednostka administracji zachęca obywateli do włączania się w sprawy społeczne?
2. Czy organizacja jest otwarta na pomysły, sugestie i skargi obywateli?
3. Czy występują mechanizmy przyjmowania pomysłów, sugestii i skarg obywateli (ankiety, skrzynki na skargi, obsługa wniosków, badania opinii)?
4. Czy urząd wykorzystuje konsultacje społeczne, opinie grup konsultacyjnych lub liderów lokalnych?
5. Czy urząd stosuje proaktywną politykę informacyjną (np. dotyczącą uprawnień organów władzy publicznej)?
6. Czy organ wykonawczy jednostki działa na rzecz zapewnienia przejrzystości urzędu i jawności podejmowanych decyzji (np. przez ogłaszanie sprawozdań rocznych, konferencje prasowe, Internet)?
7. Czy urząd zachęca obywateli do artykułowania potrzeb; czy wspiera powstawanie grup obywatelskich?
8. Czy urząd wspiera inicjatywy mieszkańców, np. poprzez dofinansowanie lub pomoc organizacyjną?

W kryterium oceny procesów dostarczania usług publicznych odpowiada się na następujące pytania:

1. Czy włącza się obywatele w projektowanie i doskonalenie usług i produktów lub kształtowanie rynku usług (zapytania, ankiety, zogniskowane wywiady grupowe itp.)?
2. Czy rozpoznaje się mechanizmy podnoszenia jakości świadczenia usług oraz możliwości doskonalenia zakresu lub sposobu ich świadczenia?
3. Czy określono standardy usług w zakresie sposobu ich świadczenia lub dostępności dla obywateli?
4. Czy włącza się obywatele w kształtowanie źródeł i kanałów informacji?
5. Czy jest zapewniony dostęp obywateli urzędu do odpowiedniej i pełnej informacji?
6. Czy podejmuje się działania na rzecz zwiększenia dostępu mieszkańców do urzędu (np. elastyczne godziny pracy, dokumenty w różnych formach i językach, w wersji elektronicznej, plakatowej, broszury, w zapisie Braille'a)?

7. Czy propaguje się elektroniczną komunikację z obywatelem?
8. Czy w urzędzie rozwija się sprawne systemy udzielania odpowiedzi i reagowania na skargi?

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwalają na ocenę poziomu relacji jednostki administracji publicznej z obywatelem z punktu widzenia potencjału organizacji. Biorąc pod uwagę obszar wyników, dokonuje się w metodzie CAF pomiaru wizerunku społecznego („przyjazność”, elastyczność, indywidualne traktowanie obywatela), ale również mierzone są elementy dotyczące dostępności urzędu dla obywateli (godziny urzędowania, czas oczekiwania, zintegrowane usługi „pod jednym dachem”) oraz jakości usług publicznych (niezawodność, spełnianie standardów i norm jakości).

Zastosowanie elementów marketingu w budowie relacji z odbiorcami usług administracyjnych

Zgodnie z zasadami NPM w relacjach z obywatelem wykorzystywane mogą być narzędzia typowe dla komunikacji marketingowej biznesu. W administracji publicznej proces budowy relacji z odbiorcą wymaga specyficznego zestawu narzędzi marketingowych. Działania organizacji publicznych w tym zakresie powinny skupiać się na zapewnieniu, np. swojej grupie docelowej, głównie obywatelom, dostępu do pełnej informacji o funkcjonowaniu podmiotu; kształtowania pozytywnego wizerunku danej organizacji oraz nakłaniania obywateli do pożądaných przez władzę zachowań¹¹. Przy budowie systemu zarządzania relacjami z klientem zgodnie z zasadami NPM należy zwrócić uwagę na diagnozowanie i zaspokajanie potrzeb klienta (obywatela); myślenie perspektywiczne i profilaktycznie oraz umożliwienie elastycznego reagowanie na potrzeby klientów (obywateli)¹². Na podstawie powyższych stwierdzeń można postawić tezę, że w organizacjach publicznych, w tym również jednostkach administracji publicznej (urzędach) w centrum strategii funkcjonowania powinien być obywatel.

Działania ukierunkowane na centralną pozycję obywatela w strategii organizacji publicznych powinny skupiać się na następujących celach¹³:

- a) rozpoznanie doświadczeń obywateli i ich oczekiwań wobec urzędu;

¹¹ K. Krukowski, *Komunikacja marketingowa organizacji publicznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 135, Poznań 2010, s. 297.

¹² M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej...*, s. 156.

¹³ Przykładowe działania oraz kierunki i instrumenty działań dla organizacji biznesowych przedstawione zostały w pracy K. Mazurek-Lopacińska, *Marketing – nowy wymiar orientacji na klienta*, w: *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, red. Sz. Figiel, PWE, Warszawa 2010, s. 88.

- b) kreowanie misji organizacji na podstawie wartości istotnych dla odbiorcy usługi;
- c) kształtowanie oferowanych usług zgodnie z oczekiwaniami obywatela;
- d) koncentracja na jakości świadczonych usług pożądanых przez odbiorcę;
- e) budowanie partnerstw z interesariuszami organizacji;
- f) rozwijanie współpracy wewnątrz organizacji w zaspakajaniu potrzeb obywateli;
- g) systematyczne mierzenie jakości świadczonych usług;
- h) systematyczne mierzenie poziomu satysfakcji odbiorców usług.

Realizacja powyższych celów jest możliwa za pomocą wybranych środków i instrumentów marketingu stosowanego w administracji publicznej. W obszarze usługa (produkt) wpływ na relację z obywatelem ma proces obsługi (procedury, tryby, system odwoławczy), jakość obsługi (kompetencje, empatia, sposób spełniania funkcji) oraz autorytet (komunikacja z mieszkańcami, badania i kształtowanie opinii). W przypadku dystrybucji wpływ mają systemy porozumiewania się z obywatelami (komunikacja społeczna); organizacja (struktura organizacyjna, system informacji); procedury (współpraca z mieszkańcami); komunikacja (formy i metody komunikacji, media). Jednym z ważniejszych obszarów marketingu, pozwalającym utrzymać relacje z odbiorcą usług jest promocja. Narzędzia promocji, które można wykorzystać w tym obszarze to: kontakt osobisty; public relations; publicity; reklama; sponsoring; lobbying.

W przypadku ostatniego elementu marketingu, czyli ceny należy pamiętać, że organizacje publiczne oferują swoje usługi nie dla zysku. Cechą tych organizacji jest m.in. fakt, że ich działania skupiają się na interesie publicznym. Dlatego też świadczenie usług publicznych odbywa się często nieodpłatnie, a w przypadku odpłatności za usługi publiczne, np. administracyjne, cena powinna zostać ustalona w sposób niemożliwiający wyłączenia obywateli z jej konsumpcji. Zdarza się również, że organizacje publiczne muszą świadczyć usługi dla osób, które nie są w stanie za nie zapłacić. Wynika to z faktu, że organizacje te nie mogą wykluczyć obywatela z konsumpcji dóbr, które wytwarzają¹⁴. Ważnym elementem relacji z klientem są pracownicy organizacji publicznej¹⁵. Na ten element mają wpływ cechy indywidualne pracowników (do-

¹⁴ A. Zalewski, *Nowe zarządzanie publiczne jako instrument poprawy efektywności sektora publicznego*, w: *Zarządzanie organizacjami publicznymi*, red. K. Krukowski, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2006, s. 11.

¹⁵ Z. Knecht, *Public relations w administracji publicznej*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 155.

świadczenie, komunikatywność), podnoszenie kwalifikacji, motywacja do pracy, system oceny oraz identyfikacja pracowników z urzędem.

Wynikiem zastosowania powyższych narzędzi marketingowych w administracji publicznej powinny być lepsze relacje z obywatelem. Punktem wyjścia do pomiaru tych relacji może być satysfakcja klienta z jakości świadczonych usług. W przypadku takiego pomiaru można postawić cel funkcjonowania w obszarze obsługi jako zwiększenie satysfakcji obywateli. Do oceny satysfakcji klienta z procesu świadczenia usług administracji publicznej wykorzystywane mogą być rozwiązania stosowane w organizacjach biznesowych. Należą do nich między innymi: metody i techniki badań społecznych; narzędzie badawcze Servqual, mystery shopping, technika wydarzeń krytycznych, jak również analiza wartości.

Zakończenie

Przyjęcie modelu nowego zarządzania publicznego w administracji otwiera przed nimi szeroki zakres narzędzi, które w tradycyjnym ujęciu zarezerwowane były tylko dla podmiotów biznesowych. W przypadku budowy relacji z obywatelem (klientem) rozwiązania biznesowe pozwoliły na przyjęcie orientacji na świadczenie usług publicznych. Jest to zgodne z jednym z modeli NPM¹⁶. Zakłada się w nim: skupienie uwagi na jakości świadczonych usług publicznych; koncentrowanie się na odbiorcy usług publicznych oraz – co wydaje się najważniejsze z punktu widzenia celu postawionego w niniejszym opracowaniu – położenie nacisku na uczenie się od obywateli. W tym celu można wykorzystywać narzędzia znane w marketingu usług komercyjnych. Pozwalają one zidentyfikować potrzeby i oczekiwania obywateli jako klientów organizacji publicznych. Należy również zwrócić uwagę, przy analizie strategii relacji z obywatelem, na rodzaj świadczonych przez te organizacje usług. W przypadku usług społecznych i usług komunalnych stosowanie rozwiązań biznesowych jest wykorzystywane bardzo często. Bardziej skomplikowane wydaje się zastosowanie tych rozwiązań w organizacjach świadczących usługi administracyjne. Ograniczone one są przez istniejący system wartości, oparty głównie na podejściu administracyjnym do świadczenia usług. Jednak wprowadzenie w administracji publicznej metod i narzędzi zarządzania biznesowego powinno znacząco wpłynąć na poprawę ich relacji z obywatelami. Potwierdzeniem tego jest wprowadzanie systemów zarządzania jakością (ISO 9000:2000, model EFQM), jak

¹⁶ E. Ferlie, L. Ashburner, L. Fitzgerald, A. Pettigrew, *New Public Management in Action*, Oxford University Press, Great Britain 1997, s. 15.

również dokonywanie przez te organizacje oceny satysfakcji klientów ze świadczonych usług.

THE CITIZENS RELATIONS STRATEGIES UNDER CONCEPT OF NEW PUBLIC MANAGEMENT

Summary

On the basis of the new public management theories it is able to separate the strategy that considers citizens relation management. It scopes on marketing activities and improvement of quality services provided by public organization. The aim of this paper is presentation the possibilities of adaptation methods and tools of building customer relations that are used in business organization, but now can also be used in public administration, from the New Public Management point of view. The implementation of methods and tools from business into public sector can significantly affect on improvement the relations with citizens.