

# Paweł Kocoń

---

## Wewnętrzne public relations jako determinanta klimatu organizacyjnego na przykładzie organizacji publicznych

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 30, 359-368

---

2013

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

PAWEŁ KOCON<sup>1</sup>

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## WEWNĘTRZNE PUBLIC RELATIONS JAKO DETERMINANTA KLIMATU ORGANIZACYJNEGO NA PRZYKŁADZIE ORGANIZACJI PUBLICZNYCH

### Streszczenie

W artykule omówiono wzajemne związki między klimatem organizacyjnym a wewnętrznym public relations w kontekście działalności organizacji publicznych. Konkluzją jest stwierdzenie, że wewnętrzne public relations jest jedną z determinant klimatu organizacyjnego. Wewnętrzne public relations jest także niezwykle ważnym instrumentem tworzenia klimatu w organizacjach publicznych, których zadaniem jest zaspokajanie potrzeb publicznych.

**Słowa kluczowe:** public relations, klimat organizacyjny, organizacje publiczne

### Wprowadzenie

Organizacje publiczne obecnie działają w warunkach ciągłej zmiany, wynikającej z przyspieszenia przemian technologicznych, a także ze zjawisk, które wydają się być związane z wpływem tzw. płynnej nowoczesności, charakteryzującej się (według Baumana) m.in. poczuciem niepewności jednostki czy ambiwalencji. Organizacje publiczne, chcąc sprostać takim warunkom, muszą dysponować zasobami i cechami, które pozwolą im realizować skutecznie i efektywnie cele, jakie zostały im postawione.

Jedną z ważniejszych ról w realizacji zadań organizacji pełni jej klimat organizacyjny. Jest on istotny zwłaszcza w czasach ciągłej zmiany, kiedy to stale adaptuje się do sytuacji, w jakiej organizacja się znajduje. Jego badanie jest jednym z najważniejszych zadań, jakie postawiono przed naukami społecznymi.

---

<sup>1</sup> pawel.kocon@ue.katowice.pl.

Każda z organizacji, m.in. przez występujący u siebie klimat organizacyjny, bezpośrednio wpływa na swoich interesariuszy, pracowników, klientów, usługobiorców czy partnerów biznesowych. Z tego też względu pojawia się potrzeba dogłębnego zbadania klimatów organizacyjnych. Ma ona źródła poznawcze, gdyż zjawisko to jest niezwykle istotne dla rozwoju teorii zarządzania, oraz źródła praktyczne – klimat organizacyjny bowiem wpływa na poziom motywacji pracowników do pracy, a także, pośrednio, na motywację klientów i innych interesariuszy. O ile wiele zjawisk organizacyjnych zbadano wystarczająco dobrze na gruncie światowym i polskim, zwłaszcza na gruncie organizacji komercyjnych, to zjawiska towarzyszące życiu organizacji, jak klimat organizacyjny, wydają się wciąż niedostatecznie poznane, szczególnie, gdy dotyczą organizacji publicznych.

Celem artykułu jest naszkicowanie modelu relacji między funkcją zarządzania, jaką jest wewnętrzne public relations, a zjawiskiem organizacyjnym, jakim jest klimat organizacyjny. Tłem rozważań będą organizacje publiczne. Artykuł ma charakter teoretyczny i jest wstępem do pogłębionych badań realizowanych w macierzystej placówce naukowej autora.

### Podstawowe pojęcia

Jak piszą B. Schneider, M. Erhart i W. Macey, badania nad zjawiskiem klimatu organizacyjnego rozpoczęły się w latach 60. ubiegłego wieku i trwają do dzisiaj<sup>2</sup>. Powstało wiele definicji klimatu organizacyjnego, poniżej zaprezentowano te, które reprezentują pewien typ myślenia o tym zjawisku.

Klimat organizacyjny to, według M. Bratnickiego, R. Krysia i J. Stachowicza, „zbiór subiektywnie spostrzeganych przez pracowników przedsiębiorstwa tych cech charakterystycznych sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywację zachowań organizacyjnych tych pracowników”<sup>3</sup>. Można zauważyć, że autorzy ci dopatrują się raczej społecznych źródeł klimatu organizacyjnego, lokując swoje rozważania w obszarze nauk o zarządzaniu i socjologii organizacji. Według A. Potockiego, klimat organizacyjny to zaś „charakterystyczny dla danego przedsiębiorstwa zespół norm warunkujący zachowanie pracowników. Wynika on zarówno z obiektywnie funkcjonujących procesów organizacyjnych,

---

<sup>2</sup> B. Schneider, M. Erhart, W. Macey, *Organizational climate research*, w: *The handbook of organizational culture and climate*, red. N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M. Peterson, Sage, Londyn 2011, s. 29.

<sup>3</sup> M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Wyd. Ossolineum, Wrocław 1988, s. 95.

jak i subiektywnych odczuć. Oba te obrazy nakładają się nawzajem i wyznaczają ramy postępowania pracowników w danej organizacji<sup>4</sup>. Definicja ta stanowi nawiązanie zarówno do nauk o zarządzaniu, jak i do socjologii emocji, skupiając się na wyznaczanych przez władze organizacji sposobach przeżywania emocji, a nawet ich odczuwania<sup>5</sup>.

Z kolei D. Kolb definiuje klimat organizacyjny jako: „zbiór subiektywnie postrzeganych przez pracowników cech sytuacji, kształtujących ich motywacje działań. Może być traktowany jako indywidualna mapa percepcyjno-poznawcza sytuacji organizacyjnej reprezentowanej przez jednostkę”<sup>6</sup>. Tym samym, odwołując się do psychologii poznawczej, klimat organizacyjny według B. Kozusznika stanowi „powierzchnię” kultury organizacyjnej i jej bezpośredni, łatwo obserwowalny przejaw<sup>7</sup>. To, że jest on łatwo obserwowalny i nieukryty, nie stanowi o jego małej wadze. Jak piszą M. Kuczkiewicz, P. Motyl i M. Sielicka: „menedżerowie powinni dbać o dobry klimat w pracy, ponieważ – jak dowodzą badania – bezpośrednio wpływa on na wyniki firmy: odpowiada za 10%–30% poprawy lub spadku wyników między dwoma okresami obliczeniowymi”<sup>8</sup>.

Podsumowując rozważania, klimat organizacyjny można określić jako pewien stan percepcji, związany z motywacją i emocjami. Jest to stan społeczny odczuwany przez ludzkie zbiorowości, poprzedzający postawy, rozumiane jako skłonność do konkretnych działań. Klimat organizacyjny wydaje się być wynikiem swoistych negocjacji między szeregowymi pracownikami a menedżerami różnych szczebli. Ma duże znaczenie, zwłaszcza w wypadku kryzysu, zarówno w organizacji, jak i na rynku.

Jeżeli chodzi o public relations, to jak każde narzędzie zarządzania jest przeznaczone do kooperacji z otoczeniem organizacji. B. Rozwadowska stwierdza, że: „Najprostszym podziałem otoczenia organizacji będzie ten dzielący je na: wewnętrzne (obejmuje pracowników oraz ich rodziny), zewnętrzne (klienenci–petenci, kooperanci, konkurencja, społeczność lokalna, elektorat, itp.) oraz społeczne (m.in. media, autorytety, władze, organizacje konsumenckie czy

<sup>4</sup> A. Potocki, *Wybrane metody humanizacji pracy*, Wyd. Ossolineum, Wrocław 1992, s. 32.

<sup>5</sup> A. Russell Hochschild, *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.

<sup>6</sup> A. Lipińska-Grobelny, *Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firmy*, w: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A. Zawadzka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 17.

<sup>7</sup> B. Kozusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2006, s. 233.

<sup>8</sup> M. Kuczkiewicz, P. Motyl, M. Sielicka, *Lepsze wyniki przez poprawę klimatu organizacyjnego*, <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=573&t=lepsze-wyniki-przez-poprawe-klimatu-organizacyjnego> (11.03.2013).

branżowe)<sup>9</sup>”. Jeżeli chodzi o public relations skierowane do otoczenia wewnętrznego, czyli o wewnętrzne public relations, K. Wójcik twierdzi, że „oddziaływanie na pracowników wykształciło się (...) jako jedna z wyodrębnionych gałęzi PR i z angielskiego określane jest jako internal PR lub *employee PR*”<sup>10</sup>. R. Maćkowska dodatkowo podkreśla, że „komunikacja PR jest skierowana zarówno do otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego, przy czym należy zachować spójność wizerunku instytucji kreowanego do wewnątrz i na zewnątrz, co zwiela wielokrotnia skuteczność realizowanej strategii rozwoju”<sup>11</sup>.

Inaczej mówiąc, nie sposób pominąć zewnętrznych komunikatów przy tworzeniu systemu wewnętrznego public relations. Dodatkowo, sam wewnętrzny PR musi być zróżnicowany pod względem kształtu przekazów – każda z grup pracowniczych powinna mieć dopasowany do niej kanał komunikacyjny oraz formę przekazu. F.P. Seitel stwierdza, że ogół pracowników składa się z rozlicznych grup i podgrup, które częstokroć mają rozbieżne interesy<sup>12</sup>. Wewnętrzne public relations pomagają w koordynacji tych interesów, zmniejsza sprzeczności. Według T. Solińskiego do działań definiowanych jako internal relations należy zaliczyć: relacje z zarządzeniem, relacje ze współpracownikami oraz relacje z liderami opinii wewnętrznej<sup>13</sup>. Organizacja, której naprawdę zależy na dotarciu do swoich pracowników musi:

- okazywać szacunek za to, kim są jako ludzie i za korzyści, jakie przynosi organizacja,
- otwarcie wyrażać opinię,
- okazywać uznanie,
- umożliwiać swobodne wypowiedzanie się,
- zachęcać do działań<sup>14</sup>.

Do głównych celów komunikacji wewnętrznej w samorządzie należy zaliczyć: informowanie, motywowanie i edukowanie<sup>15</sup>. Każda strategia komunikowania się z pracownikami powinna uwzględniać pięć elementów:

---

<sup>9</sup> B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2002, s. 67.

<sup>10</sup> K. Wójcik, *Public relations od A do Z*, Wyd. Placet, Warszawa, s. 719.

<sup>11</sup> R. Maćkowska, *Znaczenie kreowania wizerunku samorządu terytorialnego*, w: *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, red E. Hope, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 199.

<sup>12</sup> F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 413.

<sup>13</sup> T. Soliński, *Wewnętrzne działania public relations w samorządzie*, w: *Public relations w jednostkach samorządu terytorialnego*, red D. Tworzydło, T. Soliński, Wyd. Urząd Miasta Kraśnik, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2005, s. 63.

<sup>14</sup> F.P. Seitel, *Public relations...*, s. 414.

<sup>15</sup> T. Soliński, *Wewnętrzne...*, s. 45.

- regularne badanie nastrojów i postaw pracowniczych,
- konsekwencję,
- osobisty aspekt komunikacji,
- szczerłość,
- innowacyjność<sup>16</sup>.

K. Wójcik określiła zawartość komunikatów wewnętrznego public relations i według niej pracownicy powinni być informowani m.in. o:

- celach przedsiębiorstwa, jego misji filozofii, zadaniach, polityce,
- kształtowaniu się struktury majątkowej firmy,
- możliwości uczestniczenia w podziale zysku, w funduszach pracowniczych itp.,
- środkach humanizacji pracy,
- świadczeniach socjalnych,
- zamierzonych przedsięwzięciach racjonalizacyjnych wprowadzenie nowych produktów, nowych form obsługi klienta itp.,
- wewnątrzzakładowych trudnościach, zdarzeniach warunkujących sytuację pracowników,
- oficjalnych stanowiskach dyirekcji w różnych sprawach, niekoniecznie bezpośrednio związanych z daną organizacją,
- personaliach<sup>17</sup>.

Można wymienić instrumenty internal relations, do których zaliczono<sup>18</sup>:

- briefing (bezpośrednie rozmowy informacyjne w ramach działu, przybierające formę narady, panelu dyskusyjnego lub burzy mózgów,
- otwarte drzwi zarządu dla pracowników,
- tablice informacyjne (z informacjami prasowymi, decyzjami przełożonych, przepisami prawnymi i innymi),
- wewnętrzne media – gazety, intranet, (lokalna sieć), poczta elektroniczna, gazetki ścienne i biuletyny socjalne,
- mąż zaufania (osoba ciesząca się powszechnym szacunkiem, gotowa do współpracy i niesienia pomocy),
- telefon informacyjny,
- spotkania nieformalne,
- imprezy integracyjne połączone ze szkoleniami,
- imprezy rodzinne,

---

<sup>16</sup> F.P. Seitel, *Public relations...*, s. 417.

<sup>17</sup> K. Wójcik, *Public relations...*, s. 723.

<sup>18</sup> T. Soliński, *Wewnętrzne...*, s. 63–64.

- listy do pracowników.

Wyróżnia się trzy główne etapy działań wewnętrznego public relations: proces rekrutacji, praca oraz zwolnienie lub zakończenie pracy<sup>19</sup>.

Konkludując, klimat organizacyjny jest pewnego rodzaju atmosferą panującą w organizacji, którą odczuwają pracownicy. Wewnętrzne public relations jest zaś zespołem narzędzi które m.in. regulują i przekształcają klimat organizacyjny.

### **Wewnętrzne public relations jako determinanta klimatu organizacyjnego w instytucjach publicznych**

Przeprowadzona kwerenda literatury pozwoliła na dostrzeżenie pewnej potrzeby badania tych kultur organizacyjnych, których klimat organizacyjny jest ważnym elementem. Wśród czynników determinujących klimat organizacyjny można wyróżnić<sup>20</sup>:

1. Motywowanie, które dotyczy zasad przyznawania nagród, stosunku przyznawanych nagród i kar, poczucia docenienia pracy, adekwatności systemu oceniania.
2. Komunikowanie w zakresie wizji, misji organizacji, wyznaczonych celów, realizowanych zadań.
3. Standardy, które obejmują znaczenie, jakie organizacja przywiązuje do wykonywanych zadań – ich jakości, doskonalenia się pracowników, tolerowania przeciętności.
4. Elastyczność, czyli swoboda działania wynikająca z zasad i procedur przyjętych w organizacji (w tym stopnia zbiurokratyzowania firmy, otwartości na kreatywność pracowników).
5. Odpowiedzialność, która wyznacza zakres kompetencji pracowników – ich niezależność, autonomię w podejmowaniu decyzji, ryzyka, eksperymentowania.
6. Zespołowość, czyli dzielenie się wiedzą, podejmowanie współpracy, dodatkowych zadań, gdy wymaga tego sytuacja, stopień osiągniętej satysfakcji.
7. Konflikty, które obejmują otwartość na odmienne opinie, gotowość ich wysłuchania, podejście, tzn. czy konflikty są ignorowane, rozwiązywane i w jaki sposób.

---

<sup>19</sup> M. Protasiuk, *Wewnętrzny PR – zabawa czy konieczność?*, <http://www.epr.pl/wewnetrzny-pr-zabawa-czy-koniecznosc-pr-w-firmie,12167,1.html> (11.03.13).

<sup>20</sup> W.L. French, F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Understanding human behavior in organizations*, Wyd. Harper & Row, New York 1985.

8. Wsparcie udzielane pozostałym członkom zespołu, spontaniczne okazywanie pomocy.
9. Tożsamość odzwierciedlająca przynależność do zespołu oraz poczucie bycia ważną osobą w nim i/lub organizacji.

Wewnętrzne public relations odpowiedzialne jest za komunikowanie. Przez użycie takich narzędzi, jak wydawnictwa i biuletyny urzędowe, intranet czy spotkania pracownicze, wewnętrzne public relations prezentuje odpowiednie „cechy sytuacji”, wytwarza w pracownikach adekwatne do polityki organizacji emocje. Wewnętrzne public relations jest także motywujące – w przekazach tworzonych na jego użytek zachęca się pracowników do lepszej pracy. Klimat organizacyjny odpowiedzialny jest zwłaszcza za krótkoterminową motywację do pracy.

Organizacja publiczna to „organizacja niekomercyjna tworzona w wyniku inicjatywy administracji państwowej lub jednostek samorządu terytorialnego, zależna od organów założycielskich, prowadząca działalność o charakterze publicznym, tj. dostępnym dla każdego obywatela<sup>21</sup>”. Jako taka jest szczególnie uzależniona od klimatu organizacyjnego, albowiem często wyniki jej działań są trudno mierzalne. Trudności w ocenie jakości pracy z jednej strony, jak również problemy z motywacją z drugiej, szczególnie w organizacjach pomocowych, sprawiają, że klimat organizacyjny trzeba budować wszelkimi środkami; wśród których prym wiodą te związane z public relations.

Organizacja publiczna może nieprawidłowo wydawać środki finansowe, co nie stanowi zagrożenia dla jej dalszego działania, ale musi zabiegać o zaufanie społeczne w równym stopniu dla wszystkich segmentów społeczeństwa. Jej pracownicy muszą dlatego zostać zmotywowani w taki sposób, by postrzegać właściwie cechy sytuacji organizacyjnych i budować pożądany wizerunek organizacji. Wewnętrzne public relations winno dostarczać pracownikom informacji na to pozwalających, stanowiąc konsekwentne uzupełnienie czasem niekompletnych, zewnętrznych publikatorów.

Dzięki stosowaniu wewnętrznego public relations komunikuje się i tłumaczy normy panujące w organizacji. Przez publikowanie zarządzeń i komunikatów pracownicy są zaznajamiani z oficjalnymi normami w organizacji, przez fora i komunikatory, uruchomione w ramach wewnętrznego public relations, mają szansę poznać normy nieformalne. Ponadto, wewnętrzne public relations

---

<sup>21</sup> M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 10.



może sterować emocjami – zapobiegać panice, uspokajać, a także podawać i przekazywać pozytywne informacje.

Można na to zagadnienie spojrzeć *a rebours*, czyli tworząc model braku wewnętrznego public relations. Jak podkreśla M. Szyszka: „Jednym z największych wrogów instytucji pomocowych (atmosfery i organizacji pracy, jej efektywności, motywacji i zadowolenia pracowników) jest zła komunikacja pomiędzy pracownikami (działami, komórkami) oraz pracownikami a kierownictwem. Wprowadzenie wewnętrznego PR powinno zatem inicjować batalię przeciw niedoinformowaniu, której elementem naczelnym będzie komunikacja<sup>22</sup>”.

### Podsumowanie

Wewnętrzne public relations to zarządzanie komunikacją w organizacji. Zarządzanie to tym samym stanowi narzędzie definiujące klimat organizacyjny jako specyficzną komponentę emocji, spostrzeżeń i motywacji, a więc zjawisko interakcyjne. Należy podkreślić, że wewnętrzne public relations jest dla organizacji niezbędnym elementem kształtowania klimatu organizacyjnego.

Zakłócenia komunikacji, pociągające za sobą niewłaściwy klimat organizacyjny mają ogromne znaczenie dla organizacji publicznych, które są organizacjami dostarczającymi powszechnych dóbr, których brak może istotnie zakłócić życie społeczności, prowadząc do jej anomii. W dobie kryzysu plotka o zwolnieniach, zmianie warunków zatrudnienia, nowych zadaniach czy też ocenie zadań już zrealizowanych może znacząco pogorszyć atmosferę w pracy. Pogarsza się wtedy jakość pracy a więc w rezultacie poziom życia społeczności, jakiej służy dana organizacja publiczna.

Innym możliwym działaniem wewnętrznego public relations na klimat organizacyjny, przez propagowanie nowych standardów działania, jest zmiana tegoż klimatu. Trzeba zaznaczyć że wewnętrzne public relations rozumiane jako komunikacja jednostronna „z góry na dół” jest znacznie mniej skuteczne niż komunikacja wielostronna, w której organizacyjne środki przekazu są udostępniane pracownikom. Powala to na pełniejszą zmianę klimatu organizacyjnego, choćby przez to, że angażując pracowników do komunikowania, władze organizacji mają pełniejszą diagnozę klimatu organizacyjnego. Pracownicy bowiem dzielą się wtedy swoją wiedzą na temat atmosfery w organizacji. Warunkuje to właściwy dla podejmowanych działań klimat organizacji.

---

<sup>22</sup> M. Szyszka, *Kształtowanie wizerunku organizacji społecznej w mediach*, Wyd. Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2012, s. 81.

Klimat organizacji, choć chwilowy, powierzchowny i podlegający łatwej obserwacji, jest ważnym efektem kultury organizacji. Kultura ta zaś jest silnie związana ze strategią organizacji, jest jednym z kluczowych czynników determinujących wybory strategiczne<sup>23</sup>, wpływa na poziom formułowania i wdrażania strategii<sup>24</sup>. Kultura organizacyjna, której cechy wpisują się w strategię organizacji, stanowi zatem w dużym stopniu o sile strategii<sup>25</sup>. Z kolei klimat organizacyjny jest przejawem taktyki organizacji. Jest niejako praktyczną, dostrzegalną częścią strategii.

Wewnętrzne public relations determinuje klimat organizacyjny. Jest niezwykle ważnym instrumentem jego tworzenia w organizacjach publicznych, gdzie kryterium zysku nie decyduje o skuteczności organizacji, a więc osiągnąć zysk nie stanowi nawet częściowo o klimacie organizacyjnym. Wewnętrzne public relations jest istotnym narzędziem wpływu na klimat organizacyjny. Zakładając, że komunikacja wewnętrzna w organizacji zawsze istnieje, wewnętrzne public relations jest tym rodzajem komunikacji, który jest w pełni kontrolowany przez jej władze. Waga, jaką współczesne organizacje przywiązują do klimatu organizacyjnego, automatycznie nobilituje wewnętrzne public relations.

Artykuł ten jest zaledwie szkicem rozwiązania omawianego problemu. Operacjonalizacja podstawowych pojęć i zarysowanie wpływu ma służyć dalszym badaniom prowadzonym przez autora.

## INTERNAL PUBLIC RELATIONS AS THE DETERMINANT OF ORGANIZATION CLIMATE ON THE EXAMPLE OF PUBLIC ORGANIZATIONS.

### Summary

The paper describes mutual relations between organization climate and the internal public relations in the context of public organization activities. The notions enumerated above have been described and then their mutual influence has been sketched. It has been concluded that internal

---

<sup>23</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007; K. Oblój, *O zarządzaniu refleksyjnie*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007.

<sup>24</sup> A. Stańda, *Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu – kulturowe zarządzanie organizacją*, w: *Sukces organizacji*, red. Z. Kreft, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 5, Sopot 2005; A. Stańda, *Model wartości konkurujących jako wyznacznik zmiany kulturowej organizacji*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1092, Wrocław 2005.

<sup>25</sup> K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna diagnoza i zmiana*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

public relations is one of the determinant of the organization climate, the crucial tool to create such climate in public organizations, the aim of which is to fulfill public needs.

**Keywords:** public relations, organizational climate, public organizations

*Translated by Paweł Kocoń*