

Wiesława Kuźniar

Rola czynnika ludzkiego w podnoszeniu jakości usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 321-329

2009

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.

Wiesława Kuźniar¹

ROLA CZYNNIKA LUDZKIEGO W PODNOSZENIU JAKOŚCI USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Wprowadzenie

W jednostkach samorządu terytorialnego, podobnie jak w innych organizacjach świadczących usługi, coraz ważniejszym zasobem stają się pracownicy, posiadający określoną wiedzę, kwalifikacje oraz umiejętności. Takie cechy jak kreatywność pracowników, ich wiedza, uczciwość, umiejętności interpersonalne oraz zaangażowanie stają się źródłem przewagi konkurencyjnej jednostki terytorialnej, przyczyniając się do podnoszenia poziomu dobrobytu mieszkańców i innych podmiotów związanych z daną jednostką. Szczególną rolę w tym zakresie odgrywają osoby zarządzające, w tym zwłaszcza wójtowie, burmistrzowie, starostowie czy prezydenci miast. Aby w pełni wykorzystać potencjał zarządzanej przez nich jednostki, niezbędne jest ich zaangażowanie i aktywność m.in. w zakresie prowadzenia prawidłowej polityki inwestycyjnej czy też działań marketingowych w zakresie kształtowania odpowiedniego wizerunku jednostki.

Jednym z mierników efektywności zarządzania jednostką samorządu terytorialnego jest stopień, w jakim ułatwia życie obywatelom, zaspokajając ich potrzeby i pragnienia. Ważną rolę w tym względzie pełni wysoka jakość czynnika ludzkiego, której efektem jest podnoszenie stopnia satysfakcji rynków docelowych, w tym zwłaszcza mieszkańców oraz tworzenie atmosfery bazującej na zaufaniu i wzajemnej akceptacji. Wyrazem rozwoju orientacji marketingowej w relacjach władze interesanci jest traktowanie ich w sposób podmiotowy a nie przedmiotowy oraz dostosowanie procesu świadczenia usługi do wygody klientów a nie urzędników.

Celem opracowania jest przedstawienie wybranych obszarów aktywności marketingowej oraz oczekiwań względem władz samorządowych w zakresie podnoszenia poziomu jakości życia mieszkańców i innych rynków docelowych na poziomie gminy. Na tle rozważań teoretycznych przedstawione zostały wyniki badań ankietowych prezentujących opinie 400 mieszkańców Podkarpacia na temat preferowanych cech osób zarządzających jednostką terytorialną. Badania przeprowadzono w 20 celowo wybranych gminach woj. podkarpackiego w 2007 r. z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego za pomocą metody wywiadu bezpośredniego.

¹ Dr, adiunkt, Katedra Marketingu, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski.

Pozycja czynnika ludzkiego w koncepcji terytorialnego marketingu mix

W marketingu terytorialnym klasyczne instrumentarium marketingowe, prezentowane w formie koncepcji McCarthy'ego – 4P wymaga modyfikacji, gdyż istnieją uzasadnione przesłanki pozwalające stwierdzić, że w jednostkach terytorialnych formuła ta napotyka szereg ograniczeń. Wciąż jednak najczęściej spotykanym ujęciem narzędzi marketingowych, zaadaptowanych do potrzeb terytoriów, jest mechaniczne przejęcie tradycyjnego zbioru instrumentów marketingu-mix (4P) i wzbogacenie go o kolejny element, jakim są ludzie. Wśród licznych, zróżnicowanych propozycji terytorialnego marketingu mix, czynnik ludzki jest prawie zawsze mocno eksponowany w strukturze pozostałych instrumentów.

Wraz z ekspansją marketingu, koncepcja marketingu mix w odniesieniu do jednostki terytorialnej została rozszerzona. Poza czynnikiem ludzkim, dodano wygląd fizyczny (*physical evidence*) wykorzystujący wizualne aspekty, odzwierciedlające wizerunek danej jednostki. Siódmy instrument stanowi proces zarządzania (*process management*), czyli zapewnienie, że korzystający z produktów i usług danego terytorium są traktowani w sposób, który jest zgodny z wizerunkiem terytorium. Nieco zmodyfikowaną koncepcję 7P dla jednostki terytorialnej wskazuje E.J. Basdereff, wyróżniając: „producenta”, czyli nadawcę przekazu; następnie grupy odniesienia, czyli obywateli, produkt, czyli projekt zagospodarowania przestrzeni, który jest poddany ocenie danej społeczności lub procesowi konsultacji dotyczącej właśnie tego projektu, cenę, promocję, a także dystrybucję i metody kontroli². Propozycja E.J. Basdereffa jest oparta na poszukiwaniu różnych metod zaangażowania mieszkańców danej społeczności w proces marketingu terytorialnego, co znajduje odzwierciedlenie w wyodrębnieniu zarówno pracowników, jak i mieszkańców, jako dwa odrębne instrumenty.

Wśród proponowanych koncepcji marketingu terytorialnego na szczególną uwagę zasługuje stanowisko w tym zakresie P. Kotlera, który wspólnie z D. Haider, oraz I. Rein wskazuje na cztery zasadnicze instrumenty, wśród których oczywiście jest również wyeksponowany czynnik ludzki³:

- Infrastrukturę i usługi (region musi zapewnić podstawowe usługi i infrastrukturę, których utrzymanie gwarantuje satysfakcję mieszkańców, inwestorów, gości itp.),
- Atrakcje (podnoszące jakość życia, które pozwolą zatrzymać obecnych rezydentów i przedsiębiorców oraz przyciągną nowych),
- Charakter – image i jakość życia (które muszą być komunikowane poprzez mocny wizerunek i odpowiednie działania z zakresu promocji),
- Ludzi (mieszkańcy, liderzy, instytucje, które wspierają działania z zakresu marketingu terytorialnego).

² V. Girard, *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, [w:] T. Domanski (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 74.

³ P. Kotler, D. Haider, I. Rein, *Marketing Place's – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York 1993, s. 19.

Francesco Morace proponuje z kolei zmienne terytorialnego marketingu mix, które mają odzwierciedlać marketing relacyjny w powiązaniu z rozwojem i promocją terytorium (formuła 6R): relevance (stosowność), resonance (oddźwięk), respect (respekt), responsibility (odpowiedzialność), reciprocity (wzajemność), recognition (uznanie)⁴.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że niektóre propozycje wyodrębniają urzędników i lokalny system polityczny jako narzędzia marketingu terytorialnego⁵. Funkcjonowanie urzędu, etyka urzędników, sposób obsługi interesantów w urzędach, więź komunikacyjna z mieszkańcami dotyczą głównie sfery kontaktów administracji z klientami. Z kolei zmiany układu politycznego czy istniejące lobby polityczne nie mogą być traktowane jako instrument marketingu, ponieważ nie jest możliwe projektowanie czy modyfikowanie tych zmiennych, wyrykają się one także spod kontroli i stanowią raczej o uwarunkowaniach wdrożenia marketingu w jednostkach terytorialnych.

Z kolei M. Florek proponuje, aby koncepcja terytorialnego marketingu mix zawierała cztery zasadnicze elementy: megaprodukt, promocję, partnerstwo i tożsamość, której cytowana autorka przypisuje nadrzędną rolę⁶. Podkreśla przy tym, że ostateczna kompozycja instrumentarium zależy od stopnia współzależności pomiędzy poszczególnymi narzędziami oraz stopnia ich substytucyjności i komplementarności. O skuteczności zastosowania instrumentów marketingowych decyduje wszak ich spójność i wewnętrzne zintegrowanie. Pozwoli to na zaprogramowanie najbardziej optymalnej kompozycji marketingu mix, odpowiedniej dla specyfiki danej jednostki terytorialnej.

Analizując różne koncepcje terytorialnego marketingu mix należy podkreślić coraz ważniejszą rolę czynnika ludzkiego, gdyż powodzenie procesów w jednostce terytorialnej możliwe jest tylko i wyłącznie przy odpowiedniej koordynacji i współpracy podmiotów z nim związanych. Aby można było wykorzystać zasoby ludzkie w charakterze narzędzia, zdaniem M. Florek należałoby potraktować je jako zmienną, która może być regulowana i kontrolowana. Jednym z rozwiązań jest ujęcie tej zmiennej w kategoriach partnerstwa. Przyjmując, że obok zatrudniania, szkolenia i motywowania najbardziej odpowiednich osób do realizacji celów marketingowych w regionie (który m.in. dostarcza produkty i usługi danego terytorium), konieczne jest uczestnictwo lokalnych liderów i osobistości oraz zaangażowanie mieszkańców w proces marketingu terytorialnego, a nade wszystko niezbędna jest koordynacja działań tych podmiotów, to powstaje potrzeba ujęcia tych zagadnień w jednej kategorii. Konieczne jest równocześnie skupienie większej uwagi na możliwościach regulacji, modyfikacji i kontroli relacji między podmiotami w regionie. Tak rozumiane partnerstwo mogłoby stanowić bardziej precyzyjny odpowiednik instrumentu „ludzie” i być trzecim – obok megaprodktu i promocji – narzędziem marketingu terytorialnego⁷.

⁴ F. Morace, *Europea asymmetries*, Florence 2002, cyt. za A. Zucchella, S. Denicolai, *Marketing terytorialny i zarządzanie strategiczne w rozwoju lokalnym. Jakie związki i jakie sprzeczności? Refleksje nad doświadczeniami włoskimi*, [w:] H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 39.

⁵ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa 1999, s. 221–222.

⁶ M. Florek, *Struktura i możliwości aplikacji instrumentów marketingu terytorialnego w działalności gminy*, [w:] H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 351–356.

⁷ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 172.

Wybrane obszary aktywności marketingowej władz samorządowych na poziomie gminy

W literaturze przedmiotu jest wiele definicji marketingu terytorialnego, traktującego go jako marketingową koncepcję zarządzania jednostką terytorialną, powiązaną z aktywnością samorządu lokalnego, która umożliwia jak najlepsze zaspokojenie potrzeb rynków docelowych, w tym zwłaszcza mieszkańców. Należy podkreślić, że aktualnie jednostki terytorialne nie tylko ukierunkowują się na aktualnych mieszkańców, walcząc o ich „utrzymanie”, ale także zmierzają do „przyciągnięcia” nowych ludzi z zewnątrz, turystów czy inwestorów mogących zapewnić danemu regionowi znaczne korzyści. Ludzie bowiem gromadzą się na tych terenach, gdzie samorząd lokalny jest w stanie zapewnić im warunki bytowania, jakich oczekują. „Człowiek migruje do miejsca, które go przyciąga, z miejsca, które go odpycha”⁸.

Nowe wyzwania stojące przed jednostkami terytorialnymi sprawiły, że nie wystarczy już zwykle administrowanie, a konieczne jest przejęcie roli menedżera, umiejętnie zarządzającego daną jednostką. David Osborne oraz Ted Gaebler⁹ bazując na amerykańskich doświadczeniach wskazują, że przedsiębiorczość powinna stać się normą a biurokracja wyjątkiem.

Orientacja marketingowa jednostki terytorialnej to „przyjęcie przez władzę lokalną postawy, w której potrzeby i oczekiwania klienta stanowią odniesienie dla wszystkich obszarów jej działań. Tak rozumiana orientacja marketingowa zakłada:

- specyficzny sposób myślenia władz i pracowników;
- określoną organizację wewnętrzną organów samorządowych;
- właściwe warunki i procedury obsługi interesantów;
- adekwatne kryteria oceny i motywowania pracowników;
- odpowiednie sposoby ustalania i realizowania celów oraz wynikających z nich zadań¹⁰.

Przejawem wysokiej jakości pracy osób zarządzających jednostkami administracji publicznej oraz podległych im urzędników jest wywiązywanie się ze swej służebnej funkcji względem rynków docelowych, która przejawia między innymi w następujących założeniach:

- klient – interesant jest najważniejszą osobą;
- nie ma ważniejszej sprawy niż sprawy naszych interesantów;
- pracujemy, aby rozwiązywać problemy społeczności lokalnej;
- interesant to człowiek, a nie sprawa;
- zadowolenie interesantów jest naszym celem;
- zadowolony interesant jest źródłem naszej satysfakcji z pracy;
- interesant uzasadnia miejsce pracy każdego pracownika samorządu terytorialnego lub firmy komunalnej;
- interesant wypłaca pracownikom samorządowym wynagrodzenie;

⁸ A. Wągródzka, *Koncepcja marketingu terytorialnego a oczekiwania członka wspólnoty samorządowej*. „Samorząd Terytorialny” 2004, nr 12, s. 25–26.

⁹ D. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 1992, s. 43.

¹⁰ T. Zabińska, *Orientacja marketingowa gminy (podstawy, kierunki rozwoju)*, [w:] L. Zabiński, *Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych. Podstawy teoretyczno-metodyczne. Kierunki: Zadań*, AE w Katowicach, Katowice 1999, s. 12.

- nie ma urzędu bez interesantów;
- warunki pracy instytucji samorządu terytorialnego powinny być kształtowane „pod interesantów”, a nie pracowników;
- interesant ma zawsze rację, a jeżeli jej nie ma, to należy tak mu to wyjaśnić, aby był przekonany, że rzeczywiście on ma rację¹¹.

Ważną kwestią w zakresie aktywności marketingowej władz lokalnych jest sprawny przepływ informacji. Władze gminy – jeśli chcą osiągnąć sukces – muszą o swych zamierzeniach, działaniach i efektach pracy na bieżąco informować społeczność gminną. Musi to być informacja stała, docierająca do wszystkich grup społecznych w gminie oraz zrozumiała. Jeśli gmina ma dobrze funkcjonować, to nie może zapominać o przepływie informacji w przeciwnym kierunku, tzn. od społeczności gminnej do władz. Obustronność przepływu informacji jest niezbędna. Niezbędny jest także system informacji poziomej między obywatelami a grupami społecznymi.

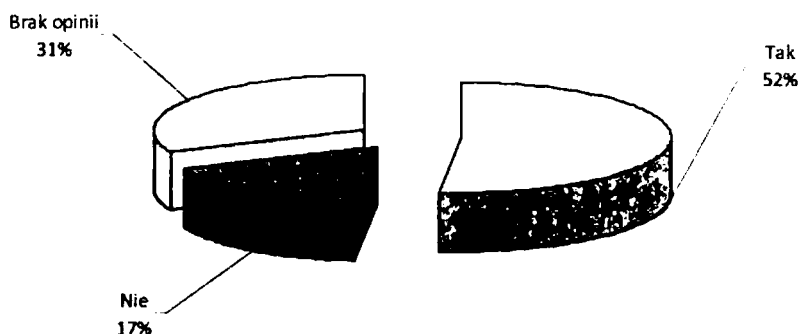
Należy podkreślić jednak, że całkowite przeniesienie działań marketingowych z rynku przedsiębiorstw do celów i zadań, jakie stoją przed jednostkami samorządowymi nie jest możliwe. Wynika to ze specyfiki i warunków działania jednostki terytorialnej, hierarchii celów czy struktury organizacyjnej. Działania prowadzone przez władze na poziomie danej jednostki są różnie odbierane przez obywateli. W przypadku odpowiedniej polityki oraz systematycznego wyjaśniania poszczególnych przedsięwzięć, są one w pełni rozumiane i akceptowane. W przeciwnym razie są odczuwane jako zło konieczne i mogą wywoływać negatywne odczucia społeczne. Dodatkowo, publiczny charakter usług świadczonych przez jednostki terytorialne sprawia, że konsumenci korzystają z nich w sposób aktywny lub pasywny, świadomie lub nieświadomie, bezpośrednio lub pośrednio.

Oczekiwania względem władz samorządowych oraz ich ocena w świetle wyników badań ankietowych

Gminy województwa podkarpackiego, mimo iż posiadają bogaty potencjał przyrodniczy i kulturowy, często nie są w stanie wykorzystać w należyty sposób swoich zasobów. Ze względu na fakt, iż Podkarpacie stanowi jeden z najuboższych regionów kraju jest to zjawisko szczególnie niepokojące, wymagające usprawnień. Jak wykazały przeprowadzone badania, jednym z powodów słabego rozwoju lokalnego jest brak odpowiednio przygotowanych władz samorządowych, które nie przejawiają w swych działaniach orientacji przedsiębiorczej, tzn. nie potrafią przy wykorzystaniu posiadanych zasobów umiejętnie sterować rozwojem lokalnym. Ponadto wciąż obserwuje się niski poziom wdrażania orientacji marketingowej, co wynika z braku przekonania przedstawicieli organów samorządowych do idei marketingu i celowości jej wdrożenia oraz słabego przygotowania merytorycznego decydentów z zakresu marketingu terytorialnego. Dodatkowym utrudnieniem staje się brak wykwalifikowanych, własnych kadr marketingowych. Czynnikiem hamującym rozwój lokalny oraz wdrażanie orientacji marketingowej w części gmin Podkarpacia jest również tzw. „karuzela stanowisk” na szczeblach samorządowych, uniemożliwiająca realizację odpowiednich, długookresowych programów dostosowawczych.

¹¹ A. Sztomnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, [w:] T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*, t. CXII, Polska Akademia Nauk Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2002, s. 86-89.

Mimo wielu niedoskonałości w postawie i zaangażowaniu przedstawicieli samorządu w rozwój marketingu terytorialnego, badania ankietowe wykazały, że władze mają ogólnie dobre relacje z mieszkańcami i innymi podmiotami działającymi w danej jednostce. Odnosząc się do założenia, że potrzeby lokalnej społeczności stanowią wyznacznik marketingowej aktywności władz samorządowych, marketingową orientację danej jednostki charakteryzować musi konsekwentne nastawienie na potrzeby interesantów, wyrażone w podmiotowym, a nie przedmiotowym traktowaniu oraz podporządkowaniu określonych procedur i rozwiązań mających zapewnić wygodę mieszkańców i innych grup docelowych, a nie władz czy urzędników. Wyrazem tego powinna być prezentowana przez przedstawicieli władz służebna rola względem mieszkańców, która w praktyce coraz częściej wydaje się być zauważalna. Zagadnienie to prezentuje rysunek 1.



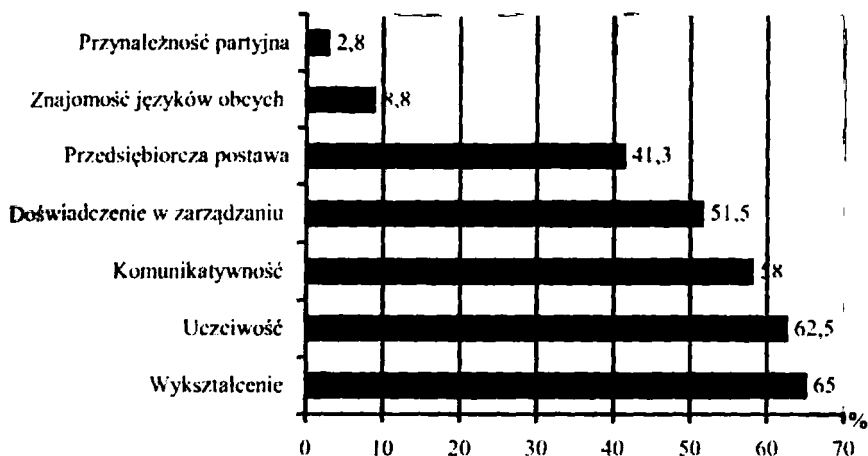
Rysunek 1. Ocena władz gminy w zakresie wywiązywania się ze służebnej roli wobec mieszkańców (w %).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wyniki badań wskazują, że ponad połowa badanych mieszkańców uznaje, iż władze wywiązują się ze swej służebnej roli. Analizując wyniki badań ze względu na cechy osobowe, należy podkreślić, że wraz ze wzrostem wykształcenia zwiększa się odsetek osób, które dostrzegają służebną rolę władz lokalnych względem mieszkańców. Z kolei analizując wpływ wieku na wypowiedzi respondentów zaobserwowano, że najbardziej przekonani, co do wywiązywania się władz ze swej służebnej roli względem mieszkańców, okazali się najmłodsi respondenci, natomiast najtrudniej było wyrazić opinie w tym zakresie osobom ze średniego przedziału wiekowego.

Dla tworzenia sprzyjających relacji z mieszkańcami i innymi podmiotami działającymi na terenie gminy istotne znaczenie mają cechy osobowe oraz kwalifikacje i doświadczenie życiowe przedstawicieli władz, odpowiedzialnych za realizację polityki społeczno-gospodarczej. Jak wskazują liczne badania w kraju i zagranicą, przedsiębiorczość na poziomie mikrostruktur często decyduje o dynamice i dobrobycie gospodarki narodowej. Podkreśla się przy tym znaczenie samorządów terytorialnych w rozwoju i umacnianiu podmiotowości społeczeństw i jednostki wskazując, że jeśli system nastawiony jest na stymulowanie przedsiębiorczości, to prawie każdy może zostać przedsiębiorcą. I odwrotnie, prawie każdy przedsiębiorczy człowiek może stać się biurokratą, jeśli przyjdzie mu działać w systemie stymulującym zachowania biurokratyczne.

Pożądaną cechy osoby zarządzającej jednostką terytorialną w opinii badanych respondentów przedstawia rysunek 2 oraz tabela 1.



Rysunek 2. Preferowane cechy osoby zarządzającej jednostką terytorialną (w %).

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Badania wykazały, że najważniejsze w opinii respondentów cechy osoby zarządzającej jednostką terytorialną to wykształcenie i uczciwość. Ponad połowa respondentów wskazała ponadto na komunikatywność, której znaczenie dostrzegają zwłaszcza osoby o najniższym wykształceniu, a także doświadczenie w zarządzaniu, doceniane szczególnie przez kwaterodawców z najwyższego przedziału wiekowego. Stosunkowo często wskazywanym czynnikiem była także przedsiębiorcza postawa, natomiast takie cechy, jak znajomość języków obcych czy przynależność partyjna, w opinii osób badanych, nie mają praktycznie żadnego znaczenia.

Tabela 1. Preferowane cechy osoby zarządzającej jednostką terytorialną, ze względu na grupę odniesienia, wiek i wykształcenie respondentów (w %).

Wyszczególnienie	Wiek			Wykształcenie			
	18-24	25-44	45-64	podstawowe	zawodowe	średnie	wyższe
Wykształcenie	69,2	63,8	63,9	50,0	65,6	66,0	64,9
Uczciwość	60,6	60,9	70,5	66,7	70,3	56,3	64,9
Komunikatywność	50,0	63,8	50,8	66,7	54,7	58,9	59,6
Doświadczenie w zarządzaniu	58,7	45,1	63,9	33,0	43,8	54,3	64,9
Przedsiębiorcza postawa	39,4	43,0	39,3	50,0	46,1	39,1	35,1
Znajomość języków obcych	9,6	7,7	6,6	5,6	8,6	8,6	5,3
Przynależność partyjna	1,0	4,3	—	—	4,7	2,0	1,8

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Podsumowanie

Bardzo ważną, a czasem nawet decydującą rolę w rozwoju jednostek terytorialnych, poza posiadanymi zasobami finansowymi, rzeczowymi i informacyjnymi odgrywa czynniki ludzki. W odniesieniu do jednostek terytorialnych, kapitał ludzki to przedstawiciele władz samorządowych oraz mieszkańcy, pełniący różne role społeczno-gospodarcze. Władze samorządowe mogą poprzez swoje zaangażowanie, kompetencje, zdolności innowacyjne i przedsiębiorczość stymulować bądź ograniczać rozwój zarządzanych przez siebie jednostek. Punktem odniesienia podejmowanych decyzji i prowadzonych działań powinny być potrzeby, preferencje i oczekiwania wszystkich grup, które mają jakikolwiek związek z daną jednostką terytorialną, przy jednocześnie racjonalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów. Umiejętność współpracy, a także dostrzeżenie okazji płynących z rynku, skłaniających do wykorzystania posiadanego potencjału endogenicznego, w konsekwencji przekłada się na wybór właściwych kierunków rozwoju gospodarczego, zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju, przyczyniając się do usatysfakcjonowania mieszkańców i innych rynków docelowych. Relacje między przedstawicielami władz a mieszkańcami i podmiotami działającymi na terenie danej jednostki powinny mieć charakter partnerski, polegający na tworzeniu, utrzymywaniu i umacnianiu sił oraz wartościowych relacji z klientem i innymi zewnętrznymi partnerami. Stosunkowo dobra ocena władz samorządowych przez mieszkańców wybranych gmin Podkarpacia wskazuje, że zasady partnerstwa są nie są im obce, a preferencje i oczekiwania grup docelowych są zaspokajane na satysfakcjonującym poziomie.

Syntetyzując, zadaniem współczesnych władz lokalnych w zakresie marketingu jest przyjęcie roli głównego podmiotu przygotowującego, organizującego, realizującego, koordynującego i kontrolującego całość przedsięwzięć marketingowych dotyczących danego „miejsca”, w których określona jednostka terytorialna jest głównym obiektem odniesienia dla oferowanych partnerom korzyści. Taka postawa wymaga zdaniem badanych respondentów przede wszystkim właściwego wykształcenia osób sprawujących władzę, a także ich ucziwości i komunikatywności.

Literatura

1. Florek M., *Podstawy marketingu terytorialnego*, AE w Poznaniu, Poznań 2006.
2. Florek M., *Struktura i możliwości aplikacji instrumentów marketingu terytorialnego w działalności gminy*, [w:] H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, AE w Poznaniu, Poznań 2005.
3. Girard V., *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, [w:] T. Domański (red.), *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
4. Kotler P., Haider D., Rein I., *Marketing Place's – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The free Press, New York 1993.
5. Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa 1999, s. 221–222.
6. Morace F., *Europea asymmetries*, Florence 2002, cyt. za: A. Zucchella, S. Denicolai, *Marketing terytorialny i zarządzanie strategiczne w rozwoju lokalnym. Jakże związki i jakie sprzeczności? Refleksje nad doświadczeniami włoskimi*, [w:]

- H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, AE w Poznaniu, Poznań 2005.
7. Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 1992.
 8. Szromnik A., *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, [w:] T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*, tom CXII, Polska Akademia Nauk Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2002.
 9. Wądrodzka A., *Koncepcja marketingu terytorialnego a oczekiwania członka wspólnoty samorządowej*, „Samorząd Terytorialny” 2004, nr 12.
 10. Żabińska T., *Orientacja marketingowa gminy (podstawy, kierunki rozwoju)*, [w:] T. Żabiński (red.), *Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych. Podstawy teoretyczno-metodyczne. Kierunki badań*, AE w Katowicach, Katowice 1999.

Summary

THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL IN INCREASING QUALITY OF SERVICES RENDERED BY UNITS OF LOCAL AUTHORITIES

In the paper there are presented chosen fields of marketing activity of local authorities in the scope of increasing satisfaction level of inhabitants and other target markets on the level of territorial unit. In the theoretical part there was proved increasing importance of human factor in administration of territorial unit. Local authorities, due to their engagement, competences, innovation capabilities and entrepreneurship, can increase or decrease development of units managed by them. The survey research conducted in 2007 among 400 inhabitants of Podkarpacie proved, that local authorities generally have good relations with inhabitants and other subjects acting in a given unit, stimulating local development on the level of a commune. In the opinion of respondents the most important characteristics of a person managing a territorial unit are education, honesty and experience in management of territorial unit.