

Małgorzata Wiścicka

Czynniki kształtujące zachowania personelu jednostek samorządu terytorialnego jako wewnętrznego klienta firmy

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 15, 293-305

2010

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.

MAŁGORZATA WIŚCICKA

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim

**CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE ZACHOWANIA PERSONELU
JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO JAKO
WEWNĘTRZNEGO KLIENTA FIRMY**

Wstęp

Współczesne instytucje samorządu terytorialnego znajdują się w okresie istotnych przemian. Spowodowane jest to występowaniem nowych, dotychczas nieznanymi problemami, takich jak integracja z Unią Europejską, nasilająca się konkurencja, natomiast wzrastająca liczba organizacji zmusza urzędy do podejmowania działań dotychczas stosowanych przez podmioty nastawione na zysk. Do tej pory specyficzny charakter świadczonych usług pozwalał tym instytucjom na ignorowanie powszechnie stosowanych działań marketingowych, ale współcześnie już nie wystarczy rzetelnie wypełniać zadania, trzeba również planować, badać, zdobywać i współpracować z innymi podmiotami rynku, by zapewnić właściwy rozwój regionu. Ten proces przemian należy rozpocząć od organizacji, a zwłaszcza przekształceń relacji wewnętrznych, które wpływają na wizerunek i jakość instytucji. Budowanie właściwych relacji nie tylko z klientem urzędu, lecz także pracownikami jest obszarem działania marketingu wewnętrznego.

Wdrażanie zasad marketingu wewnętrznego wymaga w pierwszej kolejności zwrócenia uwagi na pracownika jako wewnętrznego klienta organizacji. Rozpoznanie jego potrzeb i oczekiwań staje się kluczem do pozyskiwania, szkolenia, motywowania oraz budowania kultury organizacji, a w konsekwencji kreowania jakości. W tym celu konieczne jest wskazanie istotnych czynników wpływających na relacje wewnątrz organizacji.

1. Współczesna koncepcja klienta wewnętrznego

Warunkiem sprawnego funkcjonowania firmy (organizacji) jest stosowanie marketingu wewnętrznego. Jednak wymaga to uznania, że marketing jest działaniem odnoszącym się do całego przedsiębiorstwa, a nie tylko do poszczególnych zadań lub działów. Przyjęcie tej szerszej wizji marketingu ma charakter długoterminowych działań, budując ich pełne zaufanie, tworzy się wzajemne korzyści dla wszystkich podmiotów. Marketing wewnętrzny jest według Grönroosa filozofią zarządzania zasobami ludzkimi firmy w ujęciu marketingowym¹. Można więc uznać, że to całokształt działań realizowanych w firmie i odnoszących się do pracowników obsługujących bezpośrednio klientów oraz pracowników wspierających te działania dla lepszego zaspokojenia potrzeb klienta². Podstawowym warunkiem istnienia marketingu wewnętrznego jest świadomość funkcji, jakie ma pełnić, co w konsekwencji prowadzi do uznania roli personelu za ważną, zwłaszcza w przypadku usług, w których brakuje materialnego charakteru produktu, a personel pierwszego kontaktu staje się usługodawcą. W takim układzie personel w oczach nabywcy stanowi najważniejszy czynnik decydujący o jakości usług, a dla przedsiębiorstwa staje się klientem wewnętrznym.

Główne zadania marketingu wewnętrznego to pozyskiwanie, szkolenie, motywowanie pracowników w celu właściwej obsługi klienta. Również marketing wewnętrzny stanowi podstawę do tworzenia marketingu zewnętrznego i transakcyjnego. Stan taki wynika z faktu, że trudno obiecywać dobrą jakość wykonywanych usług, jeśli personel nie jest świadomy swojej roli i zadań lub nie identyfikuje się z misją i strategią firmy. Budowanie sprawnie działającego systemu marketingu wewnętrznego wymaga określenia potrzeb, oczekiwań i zadowolenia oraz segmentacji klientów wewnętrznych według określonych kryteriów (np. stażu pracy, statusu, wydziału), co pozwala na stworzenie właściwego systemu postaw.

Proces tworzenia i wspierania pożądaných postaw personelu wymaga podejmowania zróżnicowanych działań, do których należą:

- poszukiwanie, pozyskiwanie, utrzymywanie kompetentnych pracowników,
- budowanie świadomości, wiedzy na temat misji, celów, strategii organizacji,
- podejmowanie działań istotnych dla zrozumienia i akceptacji roli oraz pozycji pracownika

¹ C. Grönroos, *Internal Marketing- Theory and Practice*, w: *Services Marketing In changing Environment*, T. Bloch (red.), AMA, Chicago 1985.

² A. Kilon, *Znaczenie marketingu wewnętrznego w kształtowaniu relacji z klientem*, w: *Innowacje w marketingu. Młodzi o marketingu III*, Wydawnictwo UG, Sopot 2005, s. 248–249.

- kształtowanie odpowiedzialnej postawy pracowników,
- określenie oczekiwań oraz poziomu zadowolenia z miejsca i atmosfery pracy wśród personelu,
- tworzenie sprawnego systemu przepływu informacji,
- motywowanie pracowników,
- zarządzanie usługobiorcami³.

Wymienione działania będą nie tylko wpływały na efektywność marketingu wewnętrznego, lecz także na utrwalanie więzi pomiędzy pracownikiem a organizacją.

Skuteczność działań marketingu wewnętrznego polega na sprawnym zarządzaniu personelem jako wewnętrznym klientem firmy. Z tej przyczyny jednym z ważniejszych zadań jest określenie potrzeb i poziomu zadowolenia personelu. Czynnikiem składającym się na zadowolenie są klimat organizacji, postrzeganie ofert, motywacje, przyjęte postawy. Weryfikacją podjętych działań będzie ocena zadowolenia pracowników, która może przebiegać w trzech płaszczyznach: pojedynczego pracownika, grupy pracowników (np. wydziału), całego personelu firmy.

Wybór płaszczyzny jest podyktowany strukturą i zadaniami, jakie wykonują poszczególni pracownicy lub wydziały, gdyż może istnieć wyraźna różnica pomiędzy personelem pierwszego kontaktu różnych działów lub między działami umiejscowionymi w różnych regionach.

Najbardziej widocznym czynnikiem dla klienta jest klimat organizacji, ponieważ to organizacja kreuje postawy pracowników, a ci, mając kontakt z klientem, budują obraz firmy. Klimat organizacji determinuje również motywację pracowników, która staje się wyrazem atrakcyjności organizacji dla potencjalnych pracowników, co w konsekwencji złego odbioru może przyczyniać się do ograniczonego wyboru dobrych pracowników.

Efektywne funkcjonowanie marketingu wewnętrznego w dużej mierze zależy od roli kierowników, którzy w odpowiedni sposób zarządzają pracownikami jako klientami wewnętrznymi. Do najważniejszych zadań kierowników, które usprawniają marketing wewnętrzny, należą:

- budowanie zrozumiałych i jasnych planów oraz zadań;
- tworzenie sprawnego systemu przepływu informacji, który dodatkowo będzie pobudzał do samodzielnego podejmowania decyzji pracownika;
- budowanie poprawnych stosunków z innymi działami;

³ K. Naumowicz, M. Wiścicki, *Marketing usług. Materiały do wykładu*, WSB, Piła 1998, s. 151.

- kreowanie klimatu zaufania podczas przekazywania informacji, co umożliwi wyrażanie własnej opinii (krytyki);
- budowanie świadomości dobrej jakości i premiowanie wysokiej wydajności;
- kreowanie postawy odpowiedzialnej za realizację celów;
- budowanie pozytywnego odbioru i celebrowania okoliczności nagradzania pracowników⁴.

Należy podkreślić, że wdrażanie zadań marketingu wewnętrznego wymaga podejmowania działań, które będą podnosić zadowolenie pracowników zatrudnionych w organizacji. Wymaga to właściwego zarządzania, które może być ujęte w dwóch płaszczyznach: postaw i komunikacji.

Zarządzanie postawami odnosi się do działań, których celem będzie w pierwszej kolejności rekrutacja właściwego profilu pracowników. Chodzi tu zarówno o umiejętności, jak i osobowość czy charakter potencjalnego pracownika. W odniesieniu do personelu firmy istotne jest kształtowanie ich postaw, zachowań, stanowi bowiem element budowania oraz utrzymywanie kultury przedsiębiorstwa. Ten ostatni aspekt jest najbardziej namacalny dla klienta organizacji i tworzy wizerunek firmy.

W odniesieniu do drugiej płaszczyzny, czyli zarządzania komunikacją, podstawowym zadaniem jest tworzenie sprawnego przepływu informacji wewnątrz organizacji i na zewnątrz. Zaniedbania w obszarach informacyjnych mogą powodować zakłócenia komunikacyjne, a te stanowią podstawę do pojawiania się niejasności, problemów z podejmowaniem decyzji i przyjmowaniem odpowiedzialności, w konsekwencji prowadząc do konfliktów.

W rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań konieczne jest podejmowanie badań, analiz, które sprzyjają poprawie wyników organizacji. Należy pamiętać, że sprawnie działający system przepływu informacji o oczekiwaniach i rzeczywistym poziomie zadowolenia pracowników poprawia jakość świadczonych usług.

Kolejnym, równie istotnym elementem marketingu wewnętrznego jest proces wyznaczania i wdrażania norm usług wewnętrznych, które stanowiąc będą ważny element oceny jakości. Normy odnoszące się do działań wewnętrznych organizacji muszą być zgodne z ogólnie obowiązującymi. Ich akceptacja przez pracowników jest niezbędnym warunkiem do budowania właściwych relacji w organizacji. Na normy wewnętrzne składają się standardy postępowania, wzorce zachowań, kodeks etyczny, moralność, poufność, odpowiedzialność, bezstronność.

⁴ Tamże, s. 153.

Badania przeprowadzone wśród polskich firm wskazują, że etyka działań biznesowych firm ma niszowe znaczenie, mimo że w krajach Europy Zachodniej powszechnie obowiązuje kodeks etyczny uznawany za ważny element wzrostu rentowności firmy (w dziewięciu na dziesięć firm obowiązuje wewnętrzny kodeks etyczny)⁵.

2. Koncepcja lojalności jako narzędzie marketingu wewnętrznego

Jednym z istotnych elementów sprawnie działającego marketingu wewnętrznego jest lojalność, która umacnia związek z pracownikiem jako klientem wewnętrznym. Można przyjąć, że ten prawny, a zarazem emocjonalny związek powinien mieć jak największy udział w sercu, umyśle i wynagrodzeniu pracownika⁶. Współczesne teorie lojalności mówią, że należy zadowolić klienta tak, by „pokochał” firmę, a im większe będzie jego zadowolenie, tym większe korzyści przyniesie organizacji. Potwierdzają to badania nad miernikiem zadowolenia klienta, który obecnie jest jednym z najczęściej wykorzystywanych mierników niefinansowych w organizacjach⁷.

Z punktu widzenia omawianego zagadnienia miernik zadowolenia klienta będzie odnosił się do zadowolenia pracownika jako klienta wewnętrznego urzędu. Oznacza to, że zarządzający powinni określić czynniki budujące zadowolenie nie tylko interesantów, lecz także swoich pracowników.

W tej sytuacji istotne jest określenie, co kształtuje poziom zadowolenia jako elementu koncepcji lojalności, której zadaniem będzie utrzymanie pracowników oraz ich zadowolenie. W tym celu trzeba wyznaczyć cechy jakości i ich ocenę z punktu widzenia pracownika jako klienta wewnętrznego firmy. Konfrontacja oczekiwań z rzeczywistością pozwala na określenie jakości i stopnia zadowolenia. Do najważniejszych aspektów (cech) jakości zaliczyć można:

- materialny wyraz działań firmy na rzecz pracownika,
- powtarzalność działań,
- szybkość reakcji i realizacji działań,
- kompetencje zarządzających firmą,

⁵ *Czy biznes musi być nieetyczny*, „Businessman Magazine” 1998, nr 12, s. 26.

⁶ Por. K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 287.

⁷ R. Shaw, *Nowe spojrzenie na marketing*, Studio Emka, Warszawa 2001, s. 56–57.

- kurtuazję rozumianą jako życzliwość, uprzejmość i szacunek wobec pracowników,
- uczciwość i wiarygodność organizacji,
- poczucie bezpieczeństwa zarówno w miejscu pracy, jak i zatrudnienia,
- dostępność do inicjatyw podejmowanych przez firmę,
- zrozumiały system komunikacji,
- znajomość pracowników.

Niezadowolenie pracowników najczęściej wynika z:

- nieznajomości zarządzających organizacją oczekiwań personelu,
- braku jasnych i zrozumiałych norm lub braku akceptacji istniejących już norm,
- rozbieżności między rzeczywistością a proklamowanymi normami,
- niesłowności kierownictwa.

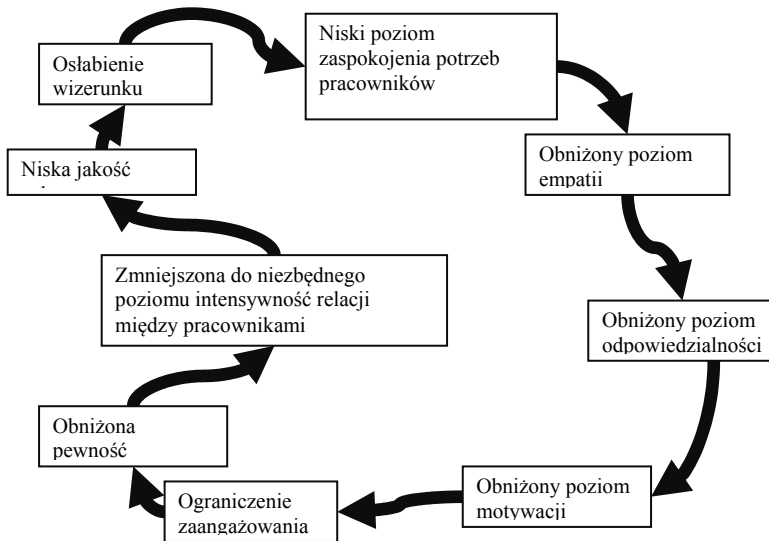
Badania pośród pracowników różnych firm wykazały, że najczęściej skarżą się oni na przepływ informacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami, natomiast kierownicy średniego szczebla nie postrzegają siebie jako ważnego źródła przepływu informacji. W przypadku niekonwencjonalnych źródeł informacji zarządzający oceniają je jako mało ważne, z kolei pracownicy niższego szczebla jako ważne, gdyż stanowią ich główne źródło informacji, wymiany opinii czy pomysłów, a nawet wiedzy na temat sytuacji w firmie⁸.

Zadowolenie pracowników staje się elementem jakości w organizacji, który stanowi istotny składnik wizerunku instytucji oraz akceptacji przez pracowników wszystkich szczebli podejmowanych zadań. Dlatego istnieje silny związek pomiędzy zadowoleniem personelu a jakością świadczonych usług, co przedstawia błędne koło niskiej jakości (rys 1).

Błędne koło jakości wskazuje, jak spadek zadowolenia i morale pracownika wpływają na wykonanie usługi, a w konsekwencji na zadowolenie klienta urzędu i wizerunek organizacji.

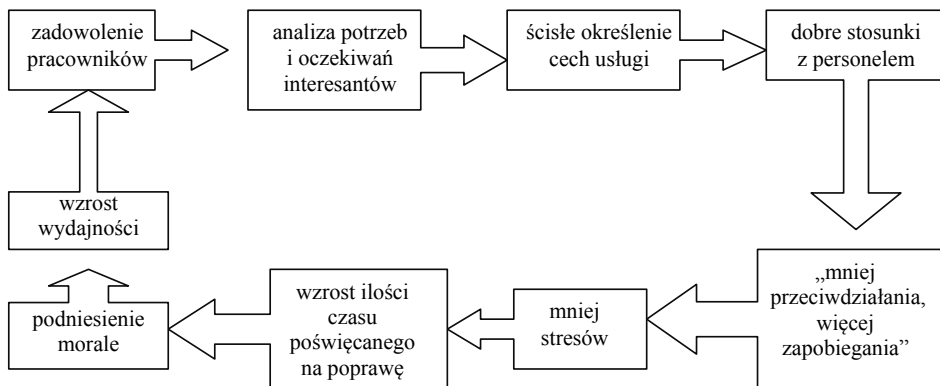
Pozytywny efekt działań urzędu można zaprezentować za pomocą tzw. spirali pozytywnej (rys. 2). W tym przypadku nacisk jest położony na zadowolenie personelu, który zmotywowany jest do świadczenia wysokiej jakości usług i w konsekwencji wpływa na zadowolenie interesantów. Należy zwrócić uwagę, że zadowolenie pracownika wpływa bezpośrednio na jakość wykonywanych zadań.

⁸ A. Olsztyńska, *Znaczenie marketingu wewnętrznego w usprawnieniu komunikacji wewnętrznej organizacji*, w: *Innowacje w marketingu...*, s. 402–404.



Rys. 1. Błędne koło niskiej jakości relacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie L.A. Schlesinger, J.L. Heskett, *Breaking the Cycle of Failure Services*, „Sloan Management Review” 1991.



Rys. 2. Spirala pozytywna

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Langlois, G. Trocquer, *Marketing des services. Le défi relationnel*, Quebec, 1992, s. 42.

3. Urzędnik jako wewnętrzny klient jednostki samorządu terytorialnego

Rynek wewnętrzny urzędu stanowią wszyscy pracownicy, a jego identyfikacja najczęściej przebiega według przyjętych kryteriów, np. składa się z segmentów, takich jak obsługujący klienta, nieobsługujący, stażyści i praktykanci, pracownicy interwencyjni średniego szczebla zarządzającego. Natomiast podmiotem odpowiedzialnym za rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb są pracownicy wyższego szczebla zarządzania.

Charakter pracy wykonywanej przez personel jednostki samorządu terytorialnego wymaga specyficznych cech, gdyż postawa i zachowanie urzędników jest wyznacznikiem oceny wizerunku organizacji. Od urzędnika oczekuje się pomocy w rozwiązaniu problemu, wsparcia, co powinno być wyrażone poprzez kompetencję, fachowość oraz rzetelność. Jednak równie ważne stają się dziś takie cechy zachowania, jak bezinteresowność i zrozumienie oraz wysoka kultura osobista. Charakterystyczne atrybuty urzędnika to znajomość prawa, znajomość lokalnych problemów, znajomość ludzi. Należy pamiętać, że pracownik jednostki samorządu terytorialnego powinien być świadomy swojej roli i autorytetu, jakim się cieszy, a co z tym się wiąże – odpowiedzialności społecznej.

Uznając personel urzędu za klientów wewnętrznych, należy umiejętnie rozpoznać ich oczekiwania i potrzeby. Przeprowadzone badania w jednostkach samorządu terytorialnego województwa zachodniopomorskiego wykazały, że najczęściej występują potrzeby związane z wykonywaną pracą. Są to:

- odpowiednia, wysoka funkcjonalność miejsca pracy,
- możliwość wykorzystania nowoczesnych urządzeń,
- klimat miejsca pracy⁹.

Innymi współcześnie ważnymi potrzebami pracowników są: sprawny przepływ informacji, atmosfera w pracy kształtowana na podstawie relacji między pracownikami a kierownictwem oraz firmą a pracownikami, doskonalenie wiedzy i umiejętności, by podnosić wartość pracownika. Typową potrzebą jest również zapewnienie materialnych warunków bytu, co potwierdzają wspomniane już wcześniej badania prowadzone w układzie rynku regionalnego, którego elementem było wyznaczenie jakości produktów oferowanych klientom wewnętrznym. Wyraźnie wskazują, że największy nacisk powinien być położony na elementy

⁹ Badania prowadzone były w ramach projektu *Wdrażanie usprawnień zarządczych w JST na obszarze województwa zachodniopomorskiego*, który współfinansowany był ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

namacalności, do których zaliczono szkolenia, motywację finansową, motywację niefinansową, funkcjonalność miejsca pracy oraz wystrój¹⁰.

Sprawność przepływu informacji oraz kompetencje urzędników stanowią ważne elementy budowania wizerunku urzędu. Narzędziami usprawniającymi system komunikacji w urzędzie są współcześnie ustawy o pracownikach samorządowych, kodeks postępowania administracyjnego, rozporządzenia określające powinności, zadania i obowiązki urzędnika.

Interesujący jest fakt, że urzędnicy przed reformą społeczno-polityczną w Polsce wykonywali obowiązki, których zakres miał prokonsumenckie nastawienie. Powinności urzędnika zawierały zarówno elementy odnoszące się do sprawiedliwości społecznej, zwalczania nierówności i dyskryminacji, praworządności, sumienności, terminowości, jak i fachowości, odpowiedzialności, szacunku wobec obywateli i wysokiej kultury osobistej, która miała być świadectwem piastowanego urzędu¹¹. Jednak brak właściwie przekazywanych kompetencji i zły przepływ informacji przyczyniły się do biurokratyzmu, natomiast centralne zarządzanie do strachu przed odpowiedzialnością za podjęte decyzje, a w efekcie końcowym do negatywnej oceny wizerunkiem urzędu państwowego z tamtego okresu.

Współcześnie pracownik samorządowy powinien mieć nie tylko wysokie kwalifikacje, lecz także świadomość, że pełni służbę publiczną¹², której ważnym atrybutem jest asertywność. Jego zadania zostały rozszerzone o nowe obowiązki wynikające ze zmian, jakie nastąpiły w Polsce, np. wysokie bezrobocie, pozyskiwanie środków na działania innowacyjne, promocja regionów, członkostwo w Unii Europejskiej. Również w kompetencjach urzędnika jednostki samorządu terytorialnego leży rozwiązywanie problemów interesantów, konfliktów interesów wynikających z istnienia wielu ugrupowań politycznych i pozarządowych. Kwalifikacje i umiejętności pracownika urzędu muszą być ciągle poszerzane, gdyż zmienność otoczenia wymaga ciągłego doksztalcania się, natomiast wysiłek pracownika powinien być okresowo oceniany. Zatem do współczesnych cech urzędnika należą: kompetencja, fachowość i znajomość prawa, jak również kul-

¹⁰ Wyniki z badań w ramach projektu *Wdrażanie usprawnień zarządczych w JST na obszarze województwa zachodniopomorskiego*.

¹¹ A. Mirończuk, *Prawa i obowiązki pracowników urzędów państwowych*, Warszawa 1988, s. 25; Obwieszczenie prezesa Rady Ministrów z 22 lipca 1984 roku (MP z 1984, nr 20, poz. 135).

¹² K. Rogoziński, *O profesjonalizmie kształtującym osobowość oraz wpływie na kulturę organizacji usług profesjonalnych*, w: *Marketing usług profesjonalnych*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, 2001, s. 70.

tura osobista, odpowiedzialność za swoje działanie, postawa prospołeczna, właściwy kodeks moralny. Elementy te są spisane w kodeksie powinności urzędnika, a co roku następuje ich rewidowanie, by były lepiej dopasowane do zmieniającej się rzeczywistości¹³. Sprzyja to budowaniu wizerunku urzędu.

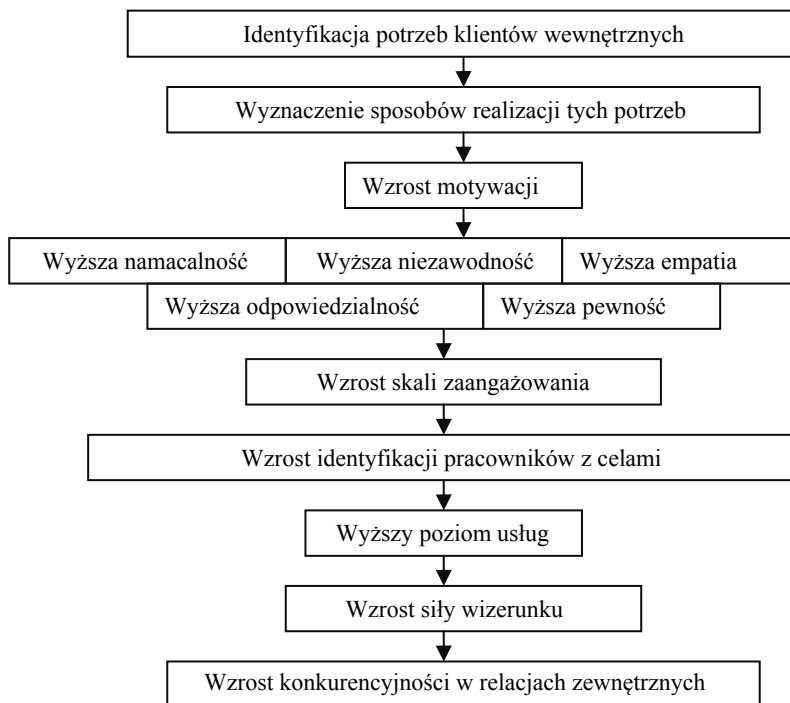
Sposób pracy, kontakt z interesantami, reprezentacja urzędu stanowią ważny aspekt postrzegania organizacji. Dlatego kompetencje i empatia są najważniejszymi czynnikami pozytywnej oceny urzędnika oraz podstawą do budowania pozytywnego wizerunku instytucji jako działania marketingu wewnętrznego.

Negatywnie ocenia się instytucje, które mają zbiurokratyzowany charakter procedur, ujawniający się w odsyłaniu interesanta od jednego do drugiego urzędnika. Stan taki wynika często z braku kompetencji lub słabego przepływu informacji w urzędzie. W tych przypadkach empatia odgrywa szczególne znaczenie, bo interesanci często czują się zagubieni w konfrontacji z ustawami i rozporządzeniami, co powiększa w ich odczuciu skalę problemu. Z tej przyczyny świadomość pracownika urzędu dotycząca podstawy problemów klienta może ułatwić zarówno komunikację, jak i sprawne rozwiązanie problemu.

Przyjmując założenia marketingu wewnętrznego w jednostce samorządu terytorialnego, należy (jak już wcześniej wspomniano) w pierwszej kolejności zidentyfikować potrzeby pracowników, które ująć można w dwie grupy: odnoszące się bezpośrednio do pracy oraz niezwiązane z pracą, ale wpływające na nią. Stopień zaspokojenia tych grup potrzeb decydować będzie o skali jakości wykonywanych usług oraz elementów określających tę jakość. Otrzymanie negatywnej wartości dla takich elementów, jak namacalność, empatia, odpowiedzialność, pewność czy niezawodność będzie uruchamiać działanie błędnego koła jakości (zob. rys 1). W przypadku właściwej identyfikacji potrzeb i ich zaspokajania będą tworzone podstawy do podnoszenia jakości (rys 3), która stanowi główny element zadowolenia.

Istotny wpływ na zadowolenie personelu ma całokształt działań organizacji, gdyż sposób współdziałania jednostek samorządu terytorialnego z lokalnym społeczeństwem ma wpływ na postrzeganie urzędu. Jeśli więc działania marketingu wewnętrznego nie będą spójne z marketingiem zewnętrznym, to powstający dysonans nie pozwoli na pozytywną ocenę urzędu, a to wpłynie na zadowolenie personelu.

¹³ Z. Knecht, *Public Relations w administracji publicznej. Teoria. Praktyka. Badania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 52–57.



Rys. 3. Schemat wysokiej jakości usług instytucji

Źródło: opracowanie własne.

Dlatego bardzo istotny jest aktywny udział urzędu w życiu regionu. Pozwoli to na rozpoznanie potrzeb i problemów w otoczeniu zewnętrznym, a udział pracowników w życiu lokalnej społeczności daje możliwość nie tylko zmiany wizerunku, lecz także wzrostu ich morale poprzez aktywny współdziałanie w życiu instytucji. Dzięki temu świadomość niesienia pomocy innym sprzyja rozwojowi osobistemu i poczuciu docenienia przez pracodawcę oraz otoczenie¹⁴.

Inne ważne czynniki budowania zadowolenia to komunikacja z obywatelami, poprawa jakości pracy urzędników poprzez organizację szkoleń oraz podejmowanie działań, które swym zasięgiem wybiegają w przyszłość, spotykając się z aprobatą społeczną. Dla personelu jako klienta wewnętrznego instytucji ważny jest również wizerunek organizacji postrzegany przez jej pryzmat.

¹⁴ A. Mann, *Stosunki ze społecznością*, w: *Public Relations w praktyce*, A. Gregory (red.), Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000, s. 53.

W jednostkach samorządu terytorialnego wizerunek firmy tworzony jest poprzez misję organizacji. Misja powinna wyrażać takie wartości, jak publiczny obraz instytucji, dbałość o klientów, postęp technologiczny, płaszczyzny działania, idee, pozytywne strony organizacji odróżniające ją od konkurentów oraz troska o pracowników. Tworzący misję nie powinni jednak zapominać o jej oryginalności, zwięzłości oraz elastyczności¹⁵.

Należy również zaznaczyć, że istotnym instrumentem w kształtowaniu zachowań personelu jednostki samorządu terytorialnego jest Public Relations, którego zadaniem jest stworzenie właściwego wizerunku instytucji. Jednak oddziaływanie na pracowników firmy, nazywane Human Relations¹⁶, należy do jednego z trudniejszych w zastosowaniu, gdyż grupa docelowa jest bardzo zróżnicowana. Głównymi zadaniami HR są: informowanie, prowadzenie kreatywnego dialogu, by budować relacje z otoczeniem zewnętrznym, zapoznanie i dążenie do akceptacji celów instytucji oraz polityki kierownictwa przez pracowników, tworzenie pożądanego stylu postępowania, budowanie poprawnych relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą i pracownikiem a organizacją, wzbudzanie poczucia odpowiedzialności wśród pracowników, rozwijanie umiejętności pracowników poprzez kształcenie i szkolenie, tworzenie okazji do czynnego i satysfakcjonującego udziału pracowników w życiu organizacji. Należy również wspomnieć, że pracownicy stanowią ważne medium perswazyjne¹⁷, dla organizacji oznacza to, że każdy zatrudniony pracownik poprzez swoje kontakty ze znajomymi i rodzinami rozpowszechnia opinie o firmie. Charakter przekazywanych informacji zależy właśnie od relacji, jakie zostały zbudowane w urzędzie. Public Relations posługuje się szeroką gamą instrumentów, jednak ze względu na ograniczenia co do objętości artykułu nie zostaną omówione. Działania w obszarach Human Relations stanowią istotną część zadań określonych wcześniej jako marketing wewnętrzny.

Podsumowanie

Zmiana warunków działania jednostek samorządu terytorialnego wynika ze zmian w ich otoczeniu, skali i ważności ich zadań. Wymaga również, by jednost-

¹⁵ K. Wojcik, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem. Podręcznik dla teoretyków. Podręcznik dla praktyków*. Placet, Warszawa 2001, s. 426–428.

¹⁶ Literatura przedmiotu wskazuje na stosowania różnego nazewnictwa dla HR, istnieją również: *employee communications* lub *relationship management*, inaczej *employee relations*. Niestety, w Polsce nadal PR wewnętrzny nie budzi zbyt dużego zainteresowania.

¹⁷ K. Wojcik, *Public Relations...*, s. 737–752.

ki te były traktowane jako podmioty rynku, które w sposób skuteczny wykorzystują koncepcję marketingu wewnętrznego.

Jeśli przyjmiemy, że podstawowym zadaniem w tym zakresie jest dobra i spójna koncepcja marketingu wewnętrznego, konieczne jest prowadzenie regularnych badań ze szczególnym uwzględnieniem rodzaju, kierunku i specyficznych potrzeb personelu jako klienta wewnętrznego. Również relacje pomiędzy kierownictwem a personelem pierwszego kontaktu, prawidłowość formułowania misji jednostki samorządu terytorialnego oraz jej realizacji i spójność wizerunku organizacji należą do tych niezbędnych działań.

COMMUNE PERSONNEL AS THE HOME CLIENT AND THE FACTORS FORMING ITS BEHAVIOUR

Summary

The article deals with an issue of local government unit employees as institution's inner client. Moreover, it puts a great emphasis on personnel administration as an aspect of marketing, in organizations such as local government unit. It also draws attention to relations built between employees as a crucial factor of customer satisfaction and the quality of services provided.

Translated by Małgorzata Wiścicka