

Katarzyna Gralak

Marketing wewnętrzny w praktyce zarządzania jednostek samorządu terytorialnego

Internal marketing in the management of self-governmental territorial entities

Artykuł prezentuje współczesne podejście do zarządzania terytorialnego, przedstawione pod kątem koncepcji marketingu wewnętrznego. Marketing wewnętrzny oznacza filozofię funkcjonowania organizacji, ukierunkowanej na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klienta wewnętrznego. Koncepcja znajduje również zastosowanie w jednostkach samorządu terytorialnego, zwłaszcza administracji samorządowej, której pracownicy świadczą usługi publiczne (administracyjne i społeczne) na rzecz członków wspólnoty terytorialnej. Podstawowym założeniem tej koncepcji jest uznanie urzędu (miasta, gminy) za rynek wewnętrzny, a jego pracowników za klientów wewnętrznych. Źródłem dobrych praktyk w tym zakresie jest Urząd Miasta Poznania.

Wstęp

W praktyce zarządzania jednostkami terytorialnymi coraz powszechniej wykorzystywane jest podejście marketingowe, którego kluczowym założeniem jest ukierunkowanie działań instytucji publicznych na potrzeby klientów zewnętrznych, jak również na potrzeby i korzyści pracowników. Orientacja na pracownika, przejawiająca się m.in. tworzeniem systemu motywacji, szkoleń i komunikacji wewnętrznej jest odzwierciedleniem koncepcji marketingu wewnętrznego, która znajduje coraz częściej zastosowanie w jednostkach samorządu terytorialnego. Jej implementacja może skutecznie przeciwdziałać kształtowaniu się modelu urzędnika-biurokraty, ułatwia wprowadzanie zmian i tworzy ramy dla uczącej się organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty marketingu wewnętrznego w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego, wskazanie przesłanek stosowania tego podejścia w urzędach administracji rządowej i samorządowej w Polsce oraz prezentacja wybranych działań marketingowych podejmowanych w ramach marketingu wewnętrznego przez Urząd Miasta Poznania. Artykuł przygotowano na podstawie literatury przedmiotu oraz przy wykorzystaniu metody analizy przypadku.

Istota marketingu wewnętrznego

Pierwsze próby opisywania i definiowania marketingu wewnętrznego w sektorze publicznym pojawiły się już kilkanaście lat temu. Koncepcja marketingu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego wywodzi się z rozwijanego od lat 80. XX w. marketingu terytorialnego, postrzeganego przez władze samorządowe jako

nowoczesna koncepcja zarządzania, która kładzie nacisk na znaczenie rynku i sektora prywatnego, zaspokajanie potrzeb klientów zewnętrznych i mieszkańców, wzrost jakości i efektywności świadczonych usług publicznych, poprawę dostępu do usług publicznych, na konkurencję i konkurencyjność oraz mechanizmy ewaluacji i kontroli¹. Wielu badaczy łączy powstanie koncepcji marketingu wewnętrznego z nurtem partycypacyjnym w teorii zarządzania, którego podstawowymi założeniami są: podmiotowość pracowników, przekazywanie im inicjatywy oraz współpraca zamiast narzucania rozwiązań. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji marketingu wewnętrznego, które koncentrują się na różnych aspektach tej koncepcji zarządzania oraz na możliwościach jej praktycznego zastosowania. Poszczególne badacze stosują też odmienną terminologię, używając również pojęć „marketing personalny” lub „marketing kadrowy”, które wskazują na istnienie ścisłego powiązania marketingu wewnętrznego z problematyką zarządzania zasobami ludzkimi. Najczęściej wykorzystywany jest podział definicji na trzy zasadnicze grupy, odzwierciedlające różne podejścia do tej koncepcji²:

- *orientacja na motywację pracowników*, która oznacza postrzeganie pracowników w kategoriach klienta wewnętrznego, a przypisanych im zadań jako wewnętrznych produktów,
- *orientacja na klienta*, oznaczająca koncentrowanie się na działaniach marketingowych wpływających na motywację pracowników,
- narzędzie wspomagające *proces zarządzania zmianami* i wdrażania strategii organizacji.

Można zatem przyjąć, że marketing wewnętrzny to system sposobów postępowania i zachowania organizacji zorientowanej na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. W odniesieniu do jednostek administracji samorządowej podstawowym założeniem tej koncepcji będzie uznanie urzędu (miasta, gminy) za rynek wewnętrzny, a jego pracowników za klientów wewnętrznych. Konsekwencją tego podejścia w praktyce zarządzania jednostką terytorialną jest postrzeganie i traktowanie zarówno potencjalnych, jak i zatrudnionych pracowników (urzędu i jednostek podległych) jako jej klientów, których oczekiwania są równie ważne jak potrzeby jej klientów zewnętrznych (obywateli, przedsiębiorców, turystów). Potraktowanie pracowników jako jej klientów oznacza szczególne dbanie o ich rozwój poprzez rekrutację, szkolenia, motywowanie, komunikowanie i przyjazną atmosferę pracy.

Marketing wewnętrzny odzwierciedla całokształt działań inicjowanych przez władze jednostki terytorialnej, ukierunkowanych na tworzenie zintegrowanych i sprawnych zespołów pracowniczych, zdolnych do wprowadzania zmian oraz realizacji trudnych zadań na rzecz rozwoju jednostki terytorialnej. Celem tych działań jest zwiększenie skuteczności zarządzania w wyniku ograniczenia nadmiernego biurokratyzowania administracji publicznej oraz uzyskanie optymalnej organizacji zespołów pracowniczych poprzez m.in. prawidłowy przepływ informacji, właściwy

¹ P. Rumpel, T. Siwek, 2006: Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski. Przegląd Geograficzny, 78, 2, s. 194.

² A. Olsztyńska 2005: Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji. Poznań, s. 11-16.

podział kompetencji oraz harmonijność stosunków międzyludzkich. Przedsięwzięcia te zmierzają także do zintegrowania zespołu pracowniczego wokół głównych celów i wartości realizowanych na terenie jednostki terytorialnej, bowiem tylko w takich warunkach przed pracownikami administracji publicznej można stawiać wysokie wymagania ilościowe i jakościowe w zakresie obsługi interesantów³.

Nowoczesny marketing wewnętrzny wymaga od pracowników nie tylko wysokich kompetencji, ale także motywacji do działania. Cel ten osiąga się poprzez kształtowanie kultury organizacji, tj. korzystnego z punktu widzenia danej instytucji publicznej systemu norm i wartości, przenikającego do osobistych motywacji jej pracowników⁴. Stąd też instytucje administracji publicznej, w tym szczególnie samorządowej, powinny dążyć do ponownego wykształcenia kultury organizacji oraz społecznego wizerunku pracownika administracji publicznej. Zmianie powinna ulec przede wszystkim postawa wobec problemów rozwoju. Biurokratyczne pełnienie sztywno określonych funkcji powinno być zastąpione aktywnym zaangażowaniem, którego podstawą byłaby twórcza inicjatywa, samoorganizacja i gotowość do podejmowania wyzwań.

Z punktu widzenia jakości pracy urzędów administracji samorządowej niezbędne jest stosowanie przez kierownictwo instytucji publicznych nowoczesnych metod i technik zarządzania personelem, traktowanym jako kapitał ludzki, który należy rozwijać. Dotyczy to nie tylko znalezienia i utrzymania wykwalifikowanych pracowników, lecz również ciągłego doskonalenia ich kompetencji w celu podwyższenia skuteczności działania instytucji oraz jej adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Metodyka wdrażania marketingu wewnętrznego powinna opierać się o trzy następujące po sobie fazy, obejmujące: diagnozę czynników wpływających na sytuację organizacji, w tym zwłaszcza czynników kształtujących rynek wewnętrzny, tj. struktura organizacyjna, system komunikacji wewnętrznej, system motywacyjny, klimat psychologiczny, następnie określenie na tej podstawie problemów wymagających rozwiązania, a w rezultacie wskazanie możliwości ulepszeń i modyfikacji, przy zapewnieniu rzeczywistej partycypacji pracowników.

Urzeczywistnienie marketingu wewnętrznego wiąże się z pełnym zaangażowaniem zarówno kierownictwa jak i pracowników oraz koniecznością przebudowy zbiurokratyzowanej kultury organizacyjnej, co w przypadku jednostek samorządu terytorialnego wymaga dużego wysiłku oraz czasu.

Przesłanki zastosowania marketingu wewnętrznego w jednostkach administracji samorządowej

Wdrażanie podejścia marketingowego w jednostkach samorządu terytorialnego stawia zupełnie nowe wymagania przed pracownikami administracji samorządowej. Współczesna administracja musi być przygotowana do realizacji różnorodnych funkcji, które obejmują w szczególności: stanowienie prawa, zarządzanie, utrzymanie i rozwój infrastruktury publicznej oraz dostarczanie usług publicznych (tabela 1). Zakres

³ A. Szromnik 2007: Marketing terytorialny - miasto i region na rynku. Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 56.

⁴ Z. Frankowski 2000: Marketing w zarządzaniu gminą [w:] Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego. Seria: Region – polityka – promocja. Wyd. Wyższej Szkoły Humanistycznej, Ciechanów, s. 17.

realizowanych zadań znacznie wykracza poza zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczeństwa.

TABELA 1. FUNKCJE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Funkcje	Charakterystyka zadań
regulacyjne	stanowienie prawa dotyczącego współżycia społecznego, zasad korzystania z majątku publicznego
dystrybucyjne	decydowanie o długofalowym i krótkoterminowym finansowaniu działań
policyjne	nadzorowanie działalności obywateli i osób prawnych w zakresie przestrzegania prawa i prowadzenie egzekucji związanych z naruszeniami prawa (policja, straż miejska, nadzór budowlany, sanitarno-epidemiologiczny, służby ochrony środowiska itp.)
zarządcze	gospodarowanie mieniem, sprawowanie zarządu majątkiem publicznym, prowadzenie działalności eksploatacyjnej oraz rozwojowej w zakresie publicznie dostępnej infrastruktury, np.: dróg, budynków publicznych, parków, urzędzeń ochrony przeciwpowodziowej itp.
usługowe	dostarczanie usług komunalnych, administracyjnych i społecznych

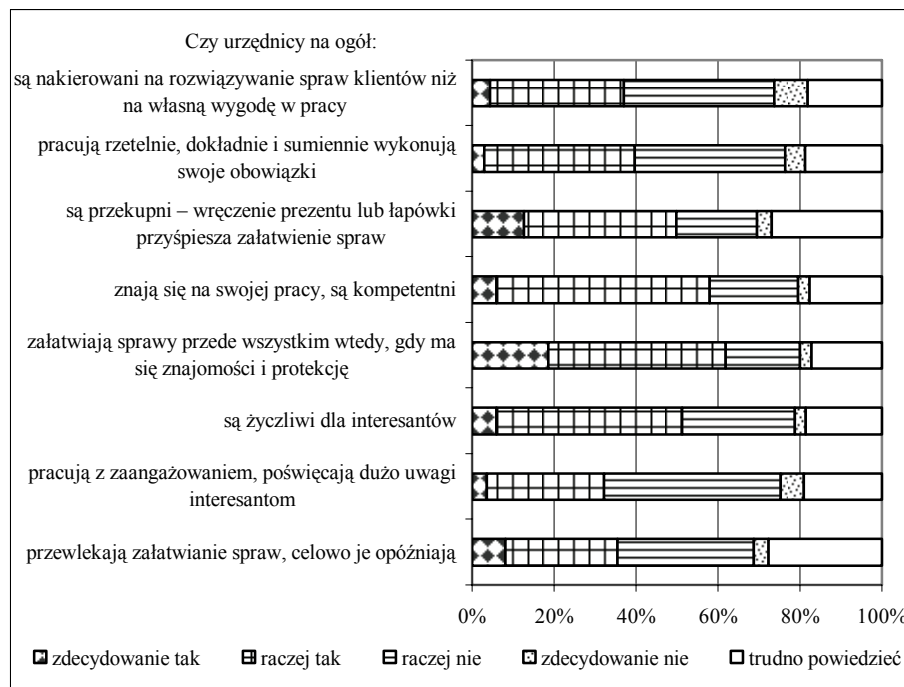
Źródło: K. Pakoński 2003: *Zarządzanie finansowe i strategiczne*. FRDL, Warszawa, s. 8-9.

Sprawność funkcjonowania struktur administracyjnych oraz jakość oferowanych usług publicznych w decydujący sposób zależy od potencjału i zaangażowania zatrudnionych w nich pracowników. Z licznych badań i ocen stanu polskich kadr urzędniczych oraz funkcjonowania urzędów (m.in. CBOS, Bank Światowy, Fundacja im. St. Batorego, NIK) wynika, iż sposób wypełniania przez nie swych powinności wobec mieszkańców jest niezadowolający. Badania dotyczące oceny administracji państwowej i samorządowej, przeprowadzone w województwie mazowieckim wykazały, że praca urzędnicza została oceniona na 3,5 w skali 1-6. Podobnie została oceniona efektywność pracy urzędniczej (3,5), natomiast kulturę oceniono na 3,0. Wyżej oceniono przygotowanie merytoryczne urzędników - 4,5. Jednocześnie około 70% respondentów wyraziło niezadowolenie z powodu nadużywania przez urzędników władzy nad osobami występującymi w roli petentów⁵. Badania przeprowadzone w 2007 r. przez CBOS wskazały, że prawie połowa Polaków nie jest zadowolona z pracy urzędów i urzędników. Spośród ośmiu badanych cech urzędników respondenci wysoko ocenili tylko dwie, tj. kompetencje (58% wskazań) i życzliwość dla interesantów (51%).

Urzednicy na ogół posiadają kwalifikacje konieczne do wykonywania powierzonych im zadań, jednak problemem jest brak wiedzy, umiejętności i nawyków w zakresie pracy zespołowej. Pracownikom administracji publicznej brakuje umiejętności współpracy z innymi, komunikowania się, kreatywności, myślenia strategicznego, kierowania zespołem, co w powiązaniu z dość ograniczoną skłonnością pracowników samorządowych do podnoszenia kompetencji merytorycznych oraz zmiany negatywnych postaw, stanowi trudne do pokonania bariery w kształtowaniu orientacji marketingowej jednostek terytorialnych.

⁵ W. Stelmach 2004: *Oceny społeczne administracji państwowej i samorządów*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” nr 2, s. 93-95.

RYСУNEK 1. OCENA PRACY URZĘDNIKÓW WG BADANIA CBOS W 2007 R.



Źródło: *Opinie na temat funkcjonowania urzędów w Polsce. Raport z badania sondażowego dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Grudzień 2007, CBOS 2007: s. 13-14.*

Do najczęściej wymienianych braków w organizacji i funkcjonowaniu instytucji samorządu terytorialnego należą: opieszałość w działaniu urzędników, nadmierne zburokratyzowanie procedur, negatywne nastawienie do ludzi, niezyczliwość, traktowanie interesantów jako natrętów, nierzetelne i niekompletne załatwianie spraw oraz występowanie układów nieformalnych i w związku z tym preferencji dla niektórych interesantów⁶. Źródłem słabości jednostek terytorialnych jest znikoma wśród kadr administracji samorządowej umiejętność korzystania z metody benchmarkingu, polegającej na wprowadzaniu zmian i doskonaleniu działalności poprzez poszukiwanie najlepszych pomysłów poza organizacją i wdrażaniu sprawdzonych już rozwiązań. U podstaw stosowania tej metody leży założenie, że zamiast dłużej i przy większych kosztach dochodzić do własnych rozwiązań, lepiej jest skorzystać z doświadczeń innych, którzy w praktyce z dużym powodzeniem stosują określone rozwiązania. W związku z tym w praktyce działania władz samorządowych pojawia się potrzeba realizacji ciągłego procesu porównywania się i uczenia od innych oraz doskonalenia procedur marketingowych poprzez twórcze naśladowanie najlepszych doświadczeń w zakresie organizacji i realizacji przedsięwzięć marketingu terytorialnego.

Trudno jest też mówić o istnieniu systemu zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ jest to raczej doraźne reagowanie na pojawiające się potrzeby. W zasadzie w jednostkach

⁶ W. Siemiński 1997: Relacje organów i urzędu gminy z lokalnymi środowiskami opiniotwórczymi w ujęciu marketingowym. *Człowiek i Środowisko*, 21 (2), s. 157.

administracji publicznej brak jest polityki w zakresie rozwoju zasobów ludzkich (np. nie prowadzi się analizy potrzeb szkoleniowych, brak jest rocznego planu szkoleń, nie prowadzi się ewaluacji szkoleń), nie dostrzega się również myślenia w kategoriach budowania zewnętrznych zasobów ludzkich (np. budowanie lokalnego rynku usług doradczych, szkoleniowych itp.)⁷. W wielu jednostkach administracji publicznej dominuje podejście zorientowane na administrowanie kadrami, a nie na zarządzanie nimi, brak jest systemowych rozwiązań w zakresie polityki kadrowej, z tego powodu szereg spośród podejmowanych działań cechuje się niskim poziomem standaryzacji i nieregularnością. Szczególnie istotnych zmian wymagają takie aspekty zarządzania kadrami jak: procedury naboru i awansowania oraz systemy motywacyjne, w tym pozapłacowe. Często wskazuje się również na nieprzejrzyste mechanizmy naboru, oceniania i wynagradzania pracowników.

Wykorzystanie koncepcji marketingu wewnętrznego w Urzędzie Miasta Poznania

Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją, odpowiadające standardom europejskim, reprezentuje Urząd Miasta Poznania (UMP), który systematycznie od 2001 r. podejmuje działania zmierzające do stworzenia środowiska pracy, które umożliwi rozwój pracownikom i wyposaży ich w niezbędne kompetencje i kwalifikacje. Wyraźną zmianę w kierunku takiej orientacji można dostrzec już od kilku lat, czego wyrazem jest podejmowanie działań zorientowanych na pracowników, wprowadzanie zmian organizacyjnych oraz działania w sferze poprawy komunikacji wewnętrznej.

Działania w sferze poprawy jakości obsługi klientów

Podnoszenie jakości obsługi klientów ma kluczowe znaczenie dla budowania wizerunku instytucji w społeczeństwie. Przeciętny obywatel ocenia urząd przez pryzmat skuteczności załatwienia jego codziennych spraw. Stąd też w ostatnim czasie instytucje publiczne wprowadzają punkty pierwszego kontaktu z interesantem oraz rozszerzają możliwości kontaktowania się drogą elektroniczną⁸. Do rozwiązań stosowanych w tym obszarze przez miasto Poznań należą⁹:

- wdrożenie systemu zarządzania jakością, zgodnego z normą ISO 9001 we wszystkich wydziałach Urzędu Miasta oraz w 12 miejskich jednostkach organizacyjnych,
- uzyskanie przez Urząd Miasta Poznania certyfikatu „Investors in People”,
- realizacja programu e-Poznań, w tym: wdrożenie e-usług dostępnych przez Internet (m.in. rejestracja działalności gospodarczej on-line która jest pierwszą tego typu usługą w Polsce, Komputerowy System Rekrutacji do Szkół Ponadgimnazjalnych Miasta Poznania, internetowa giełda podręczników szkolnych) oraz uruchomienie 20 Publicznych Punktów Dostępu do Internetu (PIAP),
- rozbudowanie funkcjonalności Miejskiego Informatora Multimedialnego,

⁷ M. Zawicki, S. Mazur, J. Bober (red.) 2004: Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki. MSAP, Kraków, s. 15.

⁸ P. Prokop 2003: Zarządzanie jakością w administracji, Biuletyn Jakości, nr 3/4, s. 6.

⁹ Sprawozdanie z działalności samorządu miasta Poznania w latach 2002-2006. www.poznan.pl

- uruchomienie elektronicznych systemów kolejkowych, usprawniających obsługę mieszkańców w Wydziale Spraw Obywatelskich, Wydziale Komunikacji oraz Urzędzie Stanu Cywilnego.

W 2009 r. Urząd Miasta został uhonorowany tytułem wrażliwego społecznie pracodawcy, prowadzącego dojrzałą politykę kadrową, uwzględniającą potrzeby niepełnosprawnych. Działania Urzędu Miasta Poznania ukierunkowano zarówno na zwiększenie liczby zatrudnionych niepełnosprawnych, jak i na podejmowanie działań mających polepszyć funkcjonowanie osób niepełnosprawnych w mieście. W siedzibie Urzędu zlikwidowano wiele barier architektonicznych, a także odpowiednio zorganizowano biura obsługi klienta i parkingi.

Standard investors in people (iip) jako narzędzie marketingu wewnętrznego

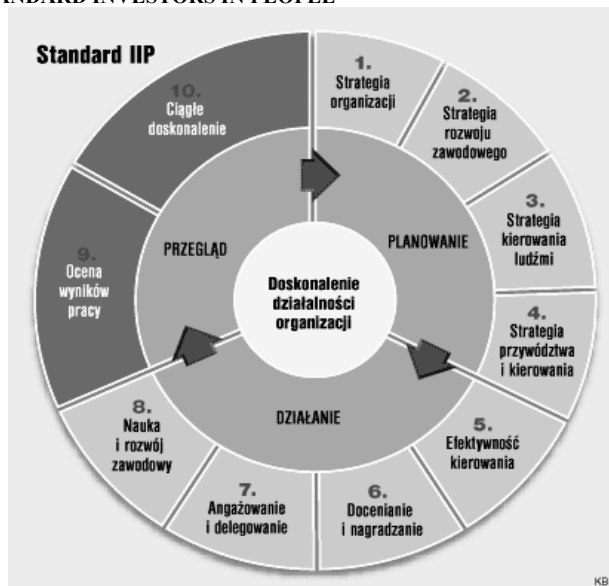
W 2003 r. Urząd Miasta Poznania jako pierwsza jednostka administracji publicznej w Polsce wprowadziła w obszarze zarządzania personelem międzynarodowy standard *Investors In People (IIP)*. W czerwcu 2009 r. proces wdrażania standardu IIP rozpoczął także Śląski Urząd Wojewódzki. Standard IIP należy traktować jako narzędzie zaprojektowane dla poprawy wyników organizacji oraz zwiększenia jej konkurencyjności, dzięki koncentracji działań na rozwoju pracowników. Standard opiera się na spełnieniu przez organizację odpowiednich, ujednoliconych kryteriów.

Omawiane narzędzie opiera się na trzech zasadach:

1. planowaniu – w celu rozwijania strategii poprawy wyników organizacji;
2. działaniu – w celu poprawy wyników organizacji;
3. ocenie – w celu oszacowania wpływu podejmowanych działań na wyniki organizacji.

Każda z zasad wyrażona jest poprzez kilka kryteriów (łącznie 10), które organizacja powinna spełniać (rysunek 2.). Założenia standardu nie określają, jakie konkretnie działania należy podejmować lub jak konstruować poszczególne procedury by spełnić poszczególne kryteria. Każda organizacja ma pod tym względem wolność w doborze takich narzędzi i technik, które są zgodne z jej kulturą organizacyjną i możliwościami. Podstawowym wymogiem jest zatem opracowanie i wdrożenie własnych metod planowania, komunikacji, szkolenia i rozwoju. Podstawą uzyskania certyfikatu IIP jest dokonanie diagnozy organizacji, która ustali w jakich obszarach organizacja nie spełnia wymogów standardu, następnie przygotowanie przez wyselekcjonowaną i przeszkoloną grupę pracowników planu doskonalenia, którego wdrożenie umożliwi uzyskanie tytułu IIP.

RYSUNEK 2. STANDARD INVESTORS IN PEOPLE



Źródło: www.iippolska.pl

Standard zarządzania zasobami ludzkimi został opracowany w 1990 r. w Wielkiej Brytanii przez National Training Task Force w ramach współpracy administracji publicznej, środowisk biznesowych i naukowych. Ponad 37 000 organizacji w Wielkiej Brytanii zostało uznanych za Investor in People. W Wielkiej Brytanii jest obecnie standardem o znaczeniu krajowym oraz marką, na zdobyciu której zależy każdemu przedsiębiorstwu, ponieważ jest oficjalnym potwierdzeniem, że firma spełnia standardy dobrego zarządzania i inwestuje w kapitał ludzki. Wdrażaniem projektu zajmuje się organizacja Investors in People UK, ponosząca odpowiedzialność za utrzymanie standardów przez firmy i instytucje, współpracę międzynarodową oraz upowszechnianie programu na świecie (20 krajów), natomiast w Polsce wdrażaniem standardu zajmuje się IIP Polska Sp. z o.o. Standard tworzy uniwersalne ramy działania, które można zastosować w każdym typie organizacji, niezależnie od jej wielkości czy zasobów finansowych. Jego zastosowanie w administracji publicznej sprzyja ograniczeniu rotacji kadr dzięki zapewnieniu pracownikom odpowiedniego miejsca pracy i warunków rozwoju, przyczynia się do wzrostu satysfakcji pracowników i zadowolenia klientów. Stosowanie się do zasad standardu wpływa też korzystnie na relacje pracownicze, skuteczność pracy zespołowej, zwiększenie efektywności rozwoju zawodowego i szkoleń pracowników¹⁰.

Zarządzanie organizacją zgodnie ze standardem IIP to jednocześnie wymóg ciągłej poprawy, stałego doskonalenia, nieustannej weryfikacji skuteczności i efektywności podejmowanych działań.

¹⁰ A. Rafałat : Rola strategii i rozwoju kadr w administracji publicznej, Biuletyn Urzędnika. s. 27.

Program zainicjowany w Poznaniu opiera się na wzorcach brytyjskich. Po uwzględnieniu specyfiki sektora publicznego w Polsce, doskonalenie działalności Urzędu Miasta opiera się o cztery zasady działania:

- *zaangażowanie* (inwestowanie w pracowników dla osiągnięcia celów organizacji),
- *planowanie* (opracowanie planu doskonalenia umiejętności pracowników i zespołów pracowniczych dla osiągnięcia celów organizacji),
- *działanie* (doskonalenie i wykorzystanie umiejętności pracowników w ramach realizacji planu),
- *ocena* postępu w realizacji celów.

Poszczególnym zasadom przypisano łącznie 12 kryteriów, które musiał spełnić Urząd by zewnętrzny audytor uznał organizację za inwestora w kapitał ludzki.

TABELA 2. ZAŁOŻENIA STANDARDU INVESTORS IN PEOPLE W URZĘDZIE MIASTA POZNANIA

Zasada	Wskaźniki
Zaangażowanie	1) organizacja jest zaangażowana we wspieranie rozwoju swoich pracowników, 2) pracownicy są zachęceni do poprawy efektywności swoich działań, 3) pracownicy są przekonani, że ich wkład w organizację jest zauważany i doceniany, 4) organizacja zapewnia równe możliwości rozwoju wszystkim pracownikom,
Planowanie	5) organizacja ma plan z określonymi celami i zadaniami, które są zrozumiałe dla wszystkich, 6) rozwój pracowników pokrywa się z celami i zadaniami organizacji, 7) pracownicy rozumieją, w jaki sposób przyczyniają się do osiągnięcia celów i zadań organizacji,
Działanie	8) kierownictwo efektywnie wspiera rozwój pracowników, 9) pracownicy efektywnie się uczą i rozwijają,
Ocena	10) rozwój pracowników prowadzi do poprawy działania ludzi, zespołów i całej organizacji, 11) pracownicy rozumieją wpływ swojego rozwoju na działania własne, zespołów i całej organizacji, 12) organizacja coraz lepiej kształci swoich pracowników.

Źródło: G. Kozyra 2005: Europejski program zarządzania ludźmi w urzędzie miasta, Gazeta Prawna, nr. 58.

Uzyskanie standardu organizacji ukierunkowanej na kapitał ludzki w przypadku Urzędu Miasta Poznania obejmowało następujące etapy:

1. Decyzja o wdrożeniu standardu,
2. Diagnoza organizacji (ocena wewnętrzna i zewnętrzna),
3. Zaangażowanie (plan działania),
4. Działania (realizacja planu działania),
5. Ocena (wewnętrzna ocena wstępna, ocena przez audytorów zewnętrznych),
6. Certyfikacja.

Decyzję o wdrożeniu standardu poprzedziło wysłanie pracowników do Wielkiej Brytanii, gdzie zapoznali się z funkcjonowaniem standardu w Nottingham County Council. Przygotowania do certyfikacji objęły również powołanie koordynatorów IIP w Urzędzie Miasta ds. wspierania procesu zarządzania zasobami ludzkimi, odpowiedzialnych za doradztwo dla kierownictwa poszczególnych wydziałów i wszystkich pracowników urzędu, szkolenia pracowników, ocenę silnych i słabych stron Urzędu, tworzenie planów działań. W kolejnym etapie powołano Oddział Rozwoju

Kadr, a w jego strukturze wyłoniono zespoły projektowe: ds. komunikacji, szkoleń, oceny pracowniczej, wdrażania nowych pracowników oraz badań. Założenia standardu IIP przedstawiono wszystkim pracownikom UMP.

W efekcie wspólnych prac opracowano szereg niezbędnych zmian w systemie zarządzania zasobami ludzkimi które obejmowały:

- opracowanie arkusza Okresowej Oceny Pracowniczej,
- opracowanie Procedury Wprowadzenia Nowego Pracownika,
- modyfikację procesu planowania szkoleń,
- usprawnienie kierowania pracownikami na szkolenia,
- wypracowanie narzędzi komunikacji wewnętrznej,
- zmiany w Karcie Stanowiska Pracy.

Przebudowaniu uległ cały proces kadrowy, począwszy od rekrutacji i wprowadzania nowych pracowników na stanowisko, przez ocenę pracy, system rozwoju zawodowego i szkoleń. W trakcie wdrażania zmian pracownicy Urzędu Miasta Poznania systematycznie wprowadzali zaproponowane innowacje. W 2005 r. audytor z International Quality Centre w Wielkiej Brytanii zarekomendował Urząd Miasta Poznania jako spełniający założenia standardu IIP.

Obecnie pracownicy raz w roku poprzez ankiety określają, jakie obszary w funkcjonowaniu Urzędu są dla nich satysfakcjonujące, a w jakich oczekują zmian. Opinie i oczekiwania pracowników stanowią podstawowy materiał do budowania kolejnych planów działania i wyznaczania nowych zadań.

Podsumowanie

Koncepcja marketingu wewnętrznego akcentuje znaczenie zasobów ludzkich w osiąganiu celów organizacji. Od kilku lat podejmowane są próby jej wykorzystania w jednostkach sektora publicznego, w tym w strukturach administracji samorządowej. Zastosowanie marketingu wewnątrz jednostek samorządu terytorialnego wymusiła reforma ustrojowa z 1998 r., zmieniając kompetencje samorządu oraz akcentując potrzebę poprawy efektywności funkcjonowania. Próby wdrażania marketingu wewnętrznego podejmuje z powodzeniem Urząd Miasta Poznania. Jednostka ta od 2005 r. posiada certyfikat Investors In People, świadczący o dojrzałej polityce kadrowej i potwierdzający kluczową rolę pracownika w funkcjonowaniu organizacji oraz osiąganiu jej celów. Standardowi podporządkowane są wszelkie działania usprawniające funkcjonowanie urzędu i podległych mu jednostek organizacyjnych. Zaletą standardu *Investors in People* jest możliwość jego zastosowania w każdej organizacji, niezależnie od wielkości i sektora działania. Każda organizacja może to zrobić na swój indywidualny sposób poprzez opracowanie i wdrożenie własnych metod planowania, komunikacji, szkolenia i rozwoju.

Literatura:

1. Frankowski Z. 2000: Marketing w zarządzaniu gminą [w:] Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego. Seria: Region – polityka – promocja. Wyd. Wyższej Szkoły Humanistycznej, Ciechanów.
2. Hausner J. (red.) 1999: Komunikacja i partycypacja społeczna. MSAP, Kraków.
3. Kozyra G., 2005: Europejski program zarządzania ludźmi w urzędzie miasta, Gazeta Prawna, nr. 58.

4. Olsztyńska A. 2005: Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji. Poznań.
5. Pakoński K., 2003: Zarządzanie finansowe i strategiczne. FRDL, Warszawa.
6. Prokop P. 2003: Zarządzanie jakością w administracji, Biuletyn Jakości nr 3/4.
7. Rafalat A.: Rola strategii i rozwoju kadr w administracji publicznej, Biuletyn Urzędnika.
8. Rumpel P., Siwek T., 2006: Marketing terytorialny a kreowanie regionów: przykład czeski. Przegląd Geograficzny nr 78 (2).
9. Siemiński W. 1997: Relacje organów i urzędu gminy z lokalnymi środowiskami opiniotwórczymi w ujęciu marketingowym. Człowiek i Środowisko nr 21 (2).
10. Sprawozdanie z działalności samorządu miasta Poznania w latach 2002-2006. www.poznan.pl
11. Stelmach W. 2004: Oceny społeczne administracji państwowej i samorządów, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” nr 2.
12. Szromnik A. 2007: Marketing terytorialny - miasto i region na rynku. Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
13. Zaleski J. (red.) 2000: Efektywne metody zarządzania w administracji publicznej, ISP, Warszawa.
14. Zawicki M., Mazur S., Bober J. (red.) 2004: Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki. MSAP, Kraków.

Summary

This article presents the concept of internal marketing and its application in local government units, particularly in local self-governmental administration' functioning. Internal marketing is management philosophy of promoting the local government unit and its policies to employees as if they are the internal customers of this local government unit. The source of good practices in this regard is the Municipal Office of Poznań.

Informacje o autorze

dr Katarzyna Gralak

Szkola Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Wydział Nauk Ekonomicznych

Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu

Ul Nowoursynowska 166 Warszawa

e-mail: katarzyna_gralak@sggw.pl