

Wykorzystanie mierników perspektywy klienta w zarządzaniu gminą wiejską

Julia Gorzelany-Plesińska

Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, Polska

Streszczenie

Gmina ma określone ustawowo funkcje, które są zawarte w ustawie o samorządzie terytorialnym. Wykonuje ona zadania publiczne w imieniu własnym i na własny rachunek. Zarządzanie gminą jest zadaniem bardzo trudnym i złożonym, należy jednak pamiętać, że podstawowym celem gminy jest zaspokajanie potrzeb mieszkańców. P. Drucker napisał, że jedyny właściwy cel przedsiębiorstwa to „zadowolony klient”. Dla gminy klientem jest mieszkaniec. Bardzo często władze gminne w swoim działaniu nie dostrzegają jak bardzo istotną rolę w rozwoju gminy odgrywa mieszkaniec. Z tych właśnie względów powinno się kierować działania na zaspokojenie potrzeb ludzi zamieszkujących dany obszar, jak również na ich zadowolenie. Strategiczna karta wyników jest narzędziem zarządzania łączącym długo i krótkookresowe cele, mierniki finansowe oraz niefinansowe i jest wykorzystywana do pomiaru efektywności. Jedną z perspektyw, w której należy dokonywać pomiarów jest perspektywa klienta. Główne mierniki realizacji celów odnoszących się do klienta to: satysfakcja, utrzymanie klienta, pozyskanie nowych klientów, rentowność, atrybuty produktu, relacje z klientami oraz wizerunek i reputacja. W niniejszym artykule mierniki te zostały odniesione do gminy i na podstawie analizy empirycznej podjęto próbę wykorzystania mierników perspektywy klienta w zarządzaniu gminą.

Wstęp

Gmina jest szczególnego rodzaju systemem, którego celem jest zaspokajanie żywotnych potrzeb mieszkańców. Gmina ma określone ustawowo funkcje i zadania przez to zarządzanie nią jest złożone i trudne. Szefowie instytucji samorządowych muszą liczyć się z pewnymi ograniczeniami, których w prywatnych przedsiębiorstwach się nie spotyka. Niemniej jednak metody i techniki zarządzania, które sprawdziły się w przedsiębiorstwach można przenieść do zarządzania gminą i przez to poprawić jej efektywność i skuteczność działania. Kierownicy, którzy zarządzają organizacjami często zastanawiają się jaka jest ich efektywność i skuteczność. Problem ten dotyczy nie tylko przedsiębiorstw, ale wszystkich organizacji. Jednym z narzędzi, które można wykorzystywać do pomiaru efektywności i skuteczności (dwie wielkości świadczące o sprawności zarządzania) jest strategiczna karta wyników (SKW). Oprócz finansowych mierników przyszłych wyników zawiera ona mierniki pozafinansowe za pomocą, których można dokonać pomiaru stopnia realizacji strategii. Wykorzystując mierniki SKW można monitorować to co wpływa na sukces w przyszłości. Wszystkie organizacje w dobie wzmożonej konkurencji jako cel zakładają zaspokajanie potrzeb klientów. Otóż to właśnie zadowolony klient będzie wyznaczał kierunki działań organizacji i wpływał na jej zyski. Z tych względów perspektywa klienta jest jednym z czterech fundamentów SKW.

W tym miejscu może pojawić się pytanie jaki związek ma klient z zarządzaniem gminą. Otóż celem niniejszego artykułu jest wskazanie jaki wpływ ma klient (mieszkaniec) na zarządzanie gminą oraz wskazanie, które mierniki perspektywy klienta mogą być wykorzystane do zarządzania gminą. W artykule zostanie przybliżona istota zarządzania zmianą w administracji samorządowej. Na podstawie przeprowadzonej analizy mierników zostanie podjęta próba budowy modelu wykorzystania mierników perspektywy klienta dla zarządzania gminą oraz zostaną wskazane obszary zmian. Badania kwestionariuszowe zostały przeprowadzone w gminie Michałowice.

1. Strategiczna karta wyników jako system zarządzania

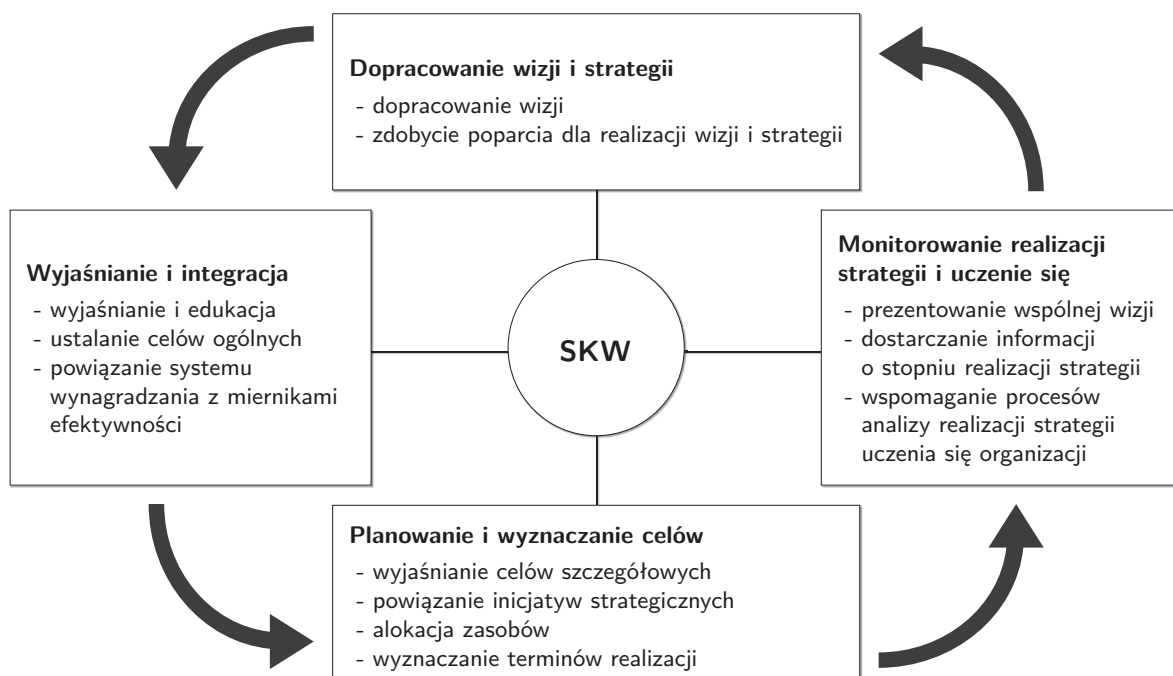
W praktyce organizacje wykorzystują mierniki finansowe i pozafinansowe jedynie jako narzędzia taktycznego i krótkoterminowego monitorowania i kontrolowania działalności. SKW natomiast wyraźnie wskazuje, że mierniki powinny być częścią systemu informacyjnego dla wszystkich pracowników w organizacji bez względu na to na jakim szczeblu się znajdują. SKW zapewnia równowagę pomiędzy zewnętrznymi miernikami satysfakcji klientów i akcjonariuszy, a wewnętrznymi miernikami aktywności kluczowych procesów oraz rozwoju. Narzędzie to jest czymś więcej niż systemem mierzenia efektywności operacyjnej. Nowatorskie przedsiębiorstwa stosują SKW jako system zarządzania strategicznego wspomagający realizację strategii w długim okresie czasu (Kaplan i Norton 2002, s. 29).

Analizując rysunek 1 zauważyć można, że system mierzenia efektywności może być wykorzystany w następujących kluczowych procesach zarządzania:

- dopracowanie wizji i strategii,
- wyjaśnienie celów i mierników strategicznych oraz ich integracja z systemami zarządzania,
- planowanie, wyznaczanie celów i podejmowanie inicjatyw strategicznych,
- usprawnianie systemów monitorowania realizacji strategii uczenia się organizacji.

Wykorzystując mierniki SKW należy je odnosić nie tylko do przedsiębiorstw. Bardzo istotne znaczenie ma wykorzystanie tego narzędzia w organizacjach sektora publicznego w tym w gminie. Organizacji sektora publicznego nie tworzy się po to, aby maksymalizowały wartość dla akcjonariuszy lecz ich zadaniem jest działanie na rzecz konkretnych aspektów dobrostanu społeczeństwa. Efektywne i sprawne wypełnianie przez nie swoich misji jest tym, na co łożą podatnicy, jak również tym, co motywuje personel tych instytucji (Ostroff 2011, s. 121).

Cele strategiczne gminy mogą się zmieniać, gdyż zmianie ulegają priorytety polityczne, zmieniają się też zarządzający gminami. Cele bywają również interpretowane w różny sposób, dlatego warto w tym miejscu zapoznać się ze specyfiką działania gminy.



Rys. 1. Strategiczna karta wyników jako metoda wdrażania strategii

Źródło: (Kaplan i Norton 2002, s. 30)

2. Istota i specyfika zarządzania gminą

Podstawowym celem gminy jest zaspokojenie potrzeb mieszkańców, stąd też gmina może być potraktowana jako szczególnego rodzaju system. Na terenie gminy funkcjonuje szereg jednostek

organizacyjnych zróżnicowanych ze względu na przedmiot i zakres działania oraz spełniane funkcje. Pomiędzy tymi jednostkami zachodzą różnego rodzaju powiązania i zależności. Powiązania te mogą mieć charakter organizacyjny, społeczny, ekonomiczny, prawny, czy techniczny. Gmina ma określone ustawowo funkcje, które są zawarte w ustawie o samorządzie terytorialnym. Gmina przede wszystkim wykonuje zadania publiczne w imieniu własnym i na własny rachunek, a do zakresu działania gminy należą wszystkie działania o znaczeniu lokalnym. W szczególności zadania własne gminy obejmują (Purgat i Rafał 1997, s. 14–15):

- ład przestrzenny,
- ochronę środowiska,
- gminne drogi, ulice, mosty, place,
- organizację ruchu drogowego,
- wodociągi — zaopatrzenie w wodę,
- kanalizację,
- utrzymanie czystości,
- utrzymanie wysypisk,
- utylizacja odpadów,
- zaopatrzenie w energię,
- lokalny transport drogowy,
- ochrona zdrowia,
- pomoc społeczna,
- budownictwo,
- oświata i kultura, w tym biblioteki,
- kultura fizyczna,
- targowiska i hale targowe,
- zieleni,
- cmentarze,
- ochrona przeciwpożarowa,
- utrzymanie obiektów użyteczności publicznej,
- zapewnienie kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej.

Ze względu na złożoność zadań zarządzanie gminą nie jest łatwe. Warto w tym miejscu nadmienić, że system zarządzania gminą obejmuje podmioty zarządzania (stanowiska i jednostki kierownicze) których podstawowym celem jest takie oddziaływanie na podsystem wykonawczy, aby jak najefektywniej i najskuteczniej realizował przydzielone mu zadania. System wykonawczy obejmuje natomiast jednostki organizacyjne, które realizują szczegółowe zadania gminy. W istocie system zarządzania gminą pełni funkcje planowania, organizowania, decydowania, motywowania i kontrolowania. System ten składa się ze stanowisk kierowniczych oraz funkcjonalnych, które są zgrupowane w zespoły pracownicze. W systemie tym jest określony również zakres uprawnień decyzyjnych. Zarządzanie gminą można rozumieć z jednej strony instytucjonalnie (stanowiska w hierarchii, którym powierzono uprawnienia do wykonywania poleceń) z drugiej strony funkcjonalnie (czyli jako kompleks zadań, które muszą zostać zrealizowane w celu kierowania systemem). Podmiotami zarządzania (elementami systemu zarządzania gminą) jest Rada Gminy, Komisje Rady, Zarząd Gminy, Burmistrz (Wójt), Skarbnik Gminy, Urząd Gminy (Kozina i inni 1993, s. 9–10).

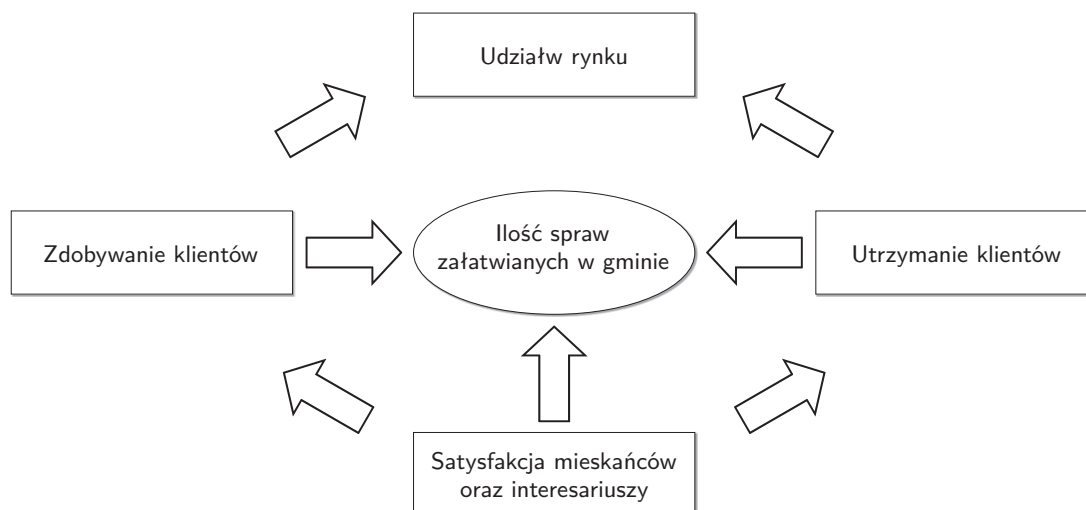
Tworzenie systemu zarządzania gminą wymaga odpowiedniej koordynacji działań z jej mieszkańcami, jak również interesariuszami zewnętrznymi, gdyż oni są niezbędnym warunkiem osiągnięcia sprawności działania instytucji państwa, wymaganej w warunkach integracji europejskiej i postępu technicznego, a także do zmniejszania barier prowadzenia działalności gospodarczej, często występujących na styku z administracją, a szczególnie uciążliwych dla przedsiębiorstw prowadzących działalność w sferze e-gospodarki.

W związku z powyższym działania państwa powinny polegać na motywowaniu do korzystania z dialogu społecznego. Konsultacje społeczne mogą przyczynić się do usuwania barier technicznych, ekonomicznych i prawnych, które mogą pojawić się w działalności gminy.

3. Mierniki perspektywy klienta — istota i znaczenie dla gminy

Orientacja na klienta to pojęcie coraz częściej używane przez teoretyków zarządzania oraz kierowników przedsiębiorstw i różnych instytucji. W koncepcji zwraca się uwagę na umiejętności, które umożliwiają przedsiębiorstwu jak najlepsze rozwiązywanie problemów konsumentów i pokonywanie konkurencji przewagą wartości dla klienta (Penc 2005, s. 165). W perspektywie klienta Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa identyfikują klientów i segmenty rynku, w których zamierza konkurować. Można byłoby w tym miejscu pokusić się o pytanie kim jest klient dla gminy. Otóż klientami dla gminy są jej mieszkańcy oraz interesariusze zewnętrzni, z którymi gmina w trakcie swojej działalności wchodzi w interakcje. Odnosząc orientację na klienta do gminy nie chodzi tutaj o spojrzenie od strony marketingu na mieszkańców, ale należy stworzyć taki zestaw wartości i przeobrażeń dotyczących klienta, aby stała się wytyczną działania organizacji (Hutt i Speh 1997, s. 29).

Głównymi miernikami perspektywy klienta SKW są: satysfakcja, utrzymywanie, pozyskiwanie oraz rentowność klientów. Odnosząc mierniki te do gminy nie dokonuje się pomiaru rentowności, ale powinno dokonywać się oceny zmian w podejściu do mieszkańców, aby byli oni zadowoleni z obsługi, usatysfakcjonowani i chętnie korzystali z usług jakie są świadczone chociażby w urzędzie gminy. Wartość oferowana klientowi to czynnik przyszłego sukcesu organizacji.



Rys. 2. Mierniki perspektywy klienta dla gminy

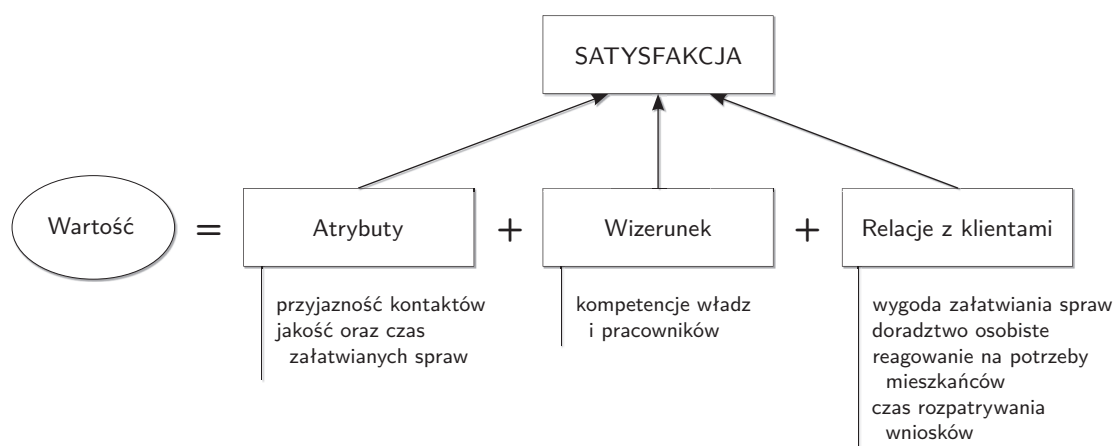
Źródło: (Kaplan i Norton 2002, s. 75)

Analizując rysunek 2 stwierdzić można, że dla gminy najistotniejsze znaczenie z wszystkich przedstawionych mierników będzie miała satysfakcja klientów. Ważne w tym miejscu jest zwrócenie uwagi na fakt, że SKW nie stanowi twardych, żelaznych ram działania, ale zwraca uwagę na te mierniki, które są istotne i każda organizacja adaptuje te, które są dla niej najistotniejsze. Specyfika gminy powoduje, że udział w rynku, utrzymanie i zdobywanie klientów nie ma bardzo istotnego znaczenia. Wynika to z faktu, że to jak duża ilość obywateli załatwia sprawy w gminie jest określone z góry. W tym przypadku mieszkanie nie ma prawa wyboru gminy X gdyż działa ona sprawniej niż gmina Y, w której mieszka. Poprzez swoje działania i sposób zarządzania gmina nie może zwiększyć swojego udziału w rynku. Specyfika zarządzania gminą sprawia, że również nie zdobywa i nie utrzymuje ona klientów, gdyż oni są już określone. Niemniej jednak bardzo istotne znaczenie ma satysfakcja klientów (mieszkańców i interesariuszy). Miernik ten określa poziom satysfakcji mieszkańców z działań prowadzonych przez gminę. W tym miejscu gmina powinna się skupić nie na szerszym uśmiechu osób obsługujących mieszkańców, ale powinna się koncentrować na produkcie dostarczonym klientom. Ta koncentracja prowadzi do myślenia w kategoriach procesu jako łańcucha czynności, których finalnym rezultatem jest wyraźnie zdefiniowany produkt.

W odniesieniu do gminy warto byłoby w tym miejscu zapytać, czy w „Planie rozwoju gminy” został zdefiniowany nadrzędny cel w postaci „zwiększanie satysfakcji klientów poprzez projektowanie

procesów i organizację zasobów przy zachowaniu przejrzystości i efektywności gospodarowania środkami publicznymi” (Derdziuk 2011, s. 126). Cel ten orientuje działania na klienta, ukierunkowując optymalizację procesów i zasobów pod kątem świadczonych usług. Można tu postawić kolejne pytanie, czy gmina prowadzi badania satysfakcji klienta, które pozwoliłyby na rozpoznanie głównych kanałów, czy mechanizmów budowania satysfakcji klientów.

W budowaniu satysfakcji klientów na pierwsze miejsce wysuwa się ułatwianie i przyjazność kontaktów z urzędem gminy. Tutaj bardzo istotne znaczenie odgrywają e-usługi oraz generalnie jakość usług. Przy czym jakość usług definiujemy jako stopień, w jakim dana usługa zaspokaja potrzeby i oczekiwania klientów. Potrzeby zależą od wielu czynników, a ich cechą jest to, że wykazują zmienność. Oczekiwania natomiast kształtują się w oparciu o czynniki osobowościowe i sytuacyjne: klienci oceniają jakość usług biorąc pod uwagę dwa standardy, które odnoszą do poziomu oczekiwanego i akceptowanego. Sfera tolerancji oddziela jakość pożądaną od jakości dostatecznej, zadowalającej, jakość pożądana jest mniej podatna na zmiany niż jakość dostateczna, istnieje pozytywna relacja między pragnieniami, potrzebami klienta a jego oceną jakości pożądaną, usługa realizowana długo wpływa na podwyższenie poziomu jakości pożądaną, w relacjach bezpośrednich poziom jakości dostatecznej może wzrastać, ale strefa tolerancji zawęża się, wpływ na poziom usługi ma ich mnogość, niektóre sytuacyjne czynniki mogą obniżać jakość dostateczną, wpływ na ocenę poziomu jakości ma poziom zaangażowania, ocena jakości jest różnicą między jakością oczekiwaną a jakością postrzeganą, im wyższy poziom postrzeganej jakości, tym większy poziom zadowolenia i mniejsza tolerancja, istnieje pozytywna relacja między doświadczeniem klienta a poziomem jakości pożądaną i postrzeganą (Bugdol 2008, s. 20–21). Kolejnymi miernikami perspektywy klienta, na które warto zwrócić uwagę są atrybuty produktu, relacje z klientami oraz wizerunek i reputacja. Wykorzystanie tych kategorii mierników wpływa na wartość oferowaną klientowi, która została zobrazowana na rysunku 3.



Rys. 3. Mierniki i wartość dla klienta (model ogólny)

Analizując mierniki przedstawione na rysunku 3 można stwierdzić, że są one ze sobą powiązane. Atrybuty, wizerunek i reputacja wpływają na satysfakcję klientów i tworzą wartość oferowaną dla klienta. Atrybuty produktu to cechy, którymi odznacza się produkt. Odnosząc atrybuty produktu do gminy, należy zwrócić uwagę na cechy, które odróżniają daną gminę od innych gmin i powodują zadowolenie mieszkańców. I tak np.: atrybutami gminy może być czas poświęcony na załatwienie spraw (cena to koszt jaki musimy ponieść jako mieszkańcy), jakość świadczonych usług, terminowość (przestrzeganie harmonogramów, dotrzymywanie terminów), wizerunek i reputacja to natomiast czynniki przyciągające klienta do organizacji. Niektóre organizacje są w stanie poprzez reklamę oraz wysoką jakość świadczonych usług rozbudzić lojalność klientów. Jeżeli na przykład w urzędzie gminy mamy do czynienia z kompetentnymi pracownikami to mieszkańcy będą postrzegali urząd jako miejsce, w którym można załatwić sprawy w sposób rzetelny. Jeśli chodzi o wizerunek to można go kształtować poprzez badania ankietowe wśród klientów (mieszkańców). Ostatni miernik, na który należy zwrócić uwagę to relacje z klientami. Wiążą się one

z dostarczaniem produktu lub świadczeniem usług klientowi z uwzględnieniem czasu realizacji zamówienia oraz dostawy. Budowanie relacji obejmuje również wrażenia klientów z kontaktów z organizacją (Kaplan i Norton 2002, s. 79–81). Współcześnie organizacje muszą zdać sobie sprawę, że relacje z klientami można budować poprzez bezpośrednią komunikację pomiędzy pojedynczymi klientami a organizacją (w tym przypadku z Urzędem Gminy) (Rust i inni 2010, s. 62–63). Elementami budującymi relacje z klientami w gminie jest:

- kompetentny personel, który będzie umiał rozpoznać potrzeby mieszkańców oraz mający umiejętność ich aktywnego zaspokajania,
- wygodny dostęp mieszkańców do usług i informacji,
- czas obsługi, który powinien odzwierciedlać a nawet przewyższać oczekiwania klienta.

Reasumując można stwierdzić, że w oparciu o perspektywę klienta powinna być formułowana strategia działania zorientowana na klienta. Zadowolenie mieszkańców będzie otwierało ich chęć do dialogu społecznego, a takie działania będą wpływały na konsultacje społeczne, które to mogą usprawnić cały proces zarządzania gminą. Mieszkańcy mogą bowiem wnieść dużo propozycji do „Programu rozwoju gminy” jak również mogą wskazać obszary, które wymagają zmiany. Teraz kiedy trudno o zasoby, należy upoważniać pracowników pierwszej linii do szybkiego reagowania na opinie klientów. Wiele organizacji przekonuje się o tym, że pełne sprzężenie zwrotne z klientami (mieszkańcami i interesariuszami) może działać mobilizująco na pracowników pierwszej linii. Opinie klientów mogą jednak wpływać również na decyzje menedżerów średniego i najwyższego szczebla dotyczące wszelkich aspektów działalności. Wśród wielu metod gromadzenia wiedzy o klientach najcenniejsza i najefektywniejsza jest metoda pozyskiwania od klientów informacji zwrotnych (Markey i inni 2010, s. 158–161).

4. Klient i jego znaczenie w zarządzaniu gminą Michałowice — analiza przypadku

Dla zrealizowania celu niniejszego artykułu badania przeprowadzone zostały w gminie Michałowice. Gmina Michałowice zajmuje obszar o powierzchni 51 km², zamieszkały przez ponad 8 tys. osób, skupionych w 19 sołectwach. Usytuowana jest na pograniczu południowo-zachodniej części Wyżyny Miechowskiej i południowo-wschodniej części Wyżyny Krakowsko-Częstochowskiej, 10 km na północ od centrum Krakowa, w szerokiej dolinie Dłubni, będącej lewym dopływem Wisły. Administracyjnie, gmina Michałowice wchodzi w skład powiatu Krakowskiego i województwa Małopolskiego. Od zachodu i południowego zachodu gmina graniczy z gminą Zielonki, od północy z gminą Iwanowice, od wschodu z gminą Kocmyrzów-Luborzyca, od południa zaś na wąskim odcinku z krakowskim powiatem grodzkim, czyli z miastem wojewódzkim — Krakowem. Duża część obszaru gminy leży w granicach Dłubniańskiego Parku Krajobrazowego oraz Parku Krajobrazowego „Dolinki Krakowskie”.

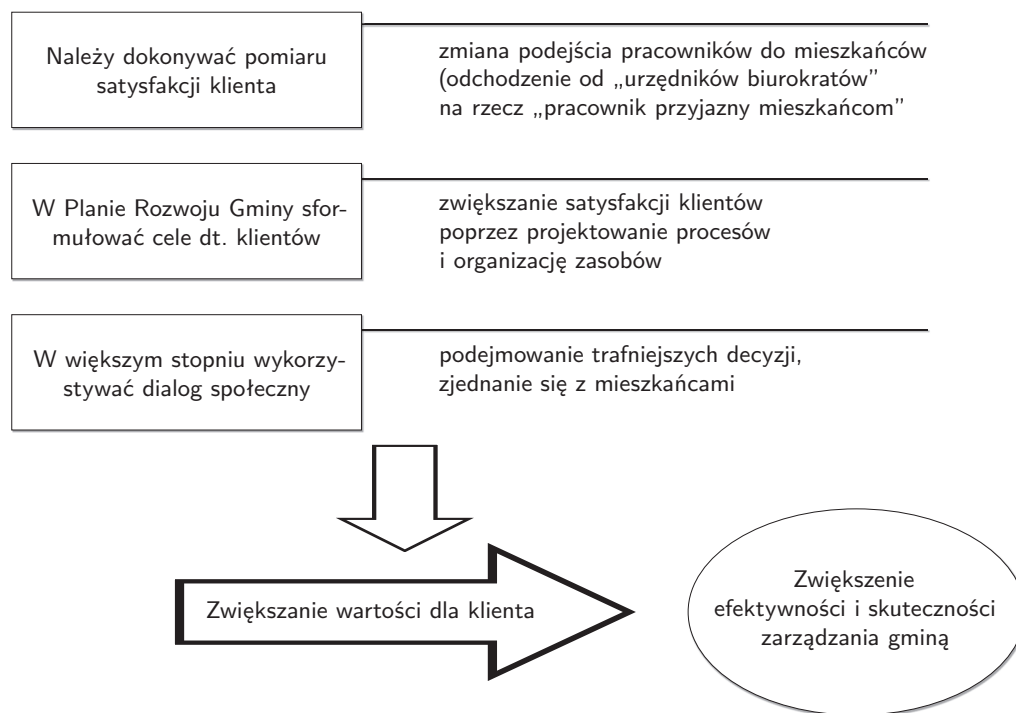
Do badań został wykorzystany kwestionariusz z pięciostopniową skalą Likerta. W kwestionariuszu umieszczono pytania dotyczące mierników perspektywy klienta wykorzystywanych w gminie (1 oznaczało „nigdy”, 2 — „rzadko”, 3 — „czasem”, 4 — „często”, 5 — „bardzo często”). Analizując dane zawarte w tab. 1 można wyciągnąć wnioski, że działania w gminie nie są podejmowane we wszystkich obszarach. Nigdy nie sformułowano celów dotyczących klientów w „Planie rozwoju lokalnego gminy Michałowice”, jak i również nigdy nie badano satysfakcji klientów. Warto byłoby przeprowadzić tego typu badania, ponieważ na ich podstawie, można byłoby określić czy mieszkańcy są zadowoleni z obsługi, czy też nie. Na podstawie takich analiz można byłoby podejmować działania usprawniające cały proces obsługi mieszkańców tym bardziej, że w gminie jest świadomość, że mieszkańcy mają bardzo duży wpływ na rozwój gminy. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że gmina deklaruje dialog społeczny w „Planie rozwoju lokalnego”, ale w praktyce przy wykonywaniu zadań rzadko lub nigdy nie korzysta ze zdania mieszkańców. Ponadto można również zauważyć, że personel nie jest chętny do wprowadzania zmian i czasem ma charakter urzędników — biurokratów. Na pochwałę zasługuje wysoka jakość świadczonych usług, krótki okres załatwiania spraw, krótki okres rozpatrywania wniosków, polityka zorientowana na klienta oraz personel chętny do pomocy mieszkańcom w rozwiązywaniu niektórych spraw.

Tab. 1. Działania podejmowane w gminie Michałowice. Wyniki badań

Działania	Ocena				
	1	2	3	4	5
Czy w Planie rozwoju sformułowano cele dotyczące klientów?	■				
Czy prowadzone są badania satysfakcji klientów?	■				
Czy usprawnia się proces kontaktów mieszkańców z UG?			■		
Czy w gminie są tworzone e-usługi?			■		
Czy jakość świadczonych usług jest wysoka?				■	
Czy czas załatwiania sprawy jest krótki?					■
Czy pracownicy odznaczają się wiedzą dt. obsługi klienta?			■		
Czy są budowane relacje z mieszkańcami?			■		
Czy w tworzeniu PRL biorą udział mieszkańcy?			■		
Czy w PRL określa się potrzeby mieszkańców i sposób ich zaspokajania?				■	
Czy czas rozpatrywania wniosków jest krótki?					■
Czy w gminie stosuje się politykę zorientowaną na klienta?					■
Czy władze gminy mają świadomość znaczenia mieszkańców dla rozwoju gminy?					■
Czy orientacja na mieszkańców usprawnia proces zarządzania?			■		
Czy można powiedzieć, że Urząd jest przyjazny mieszkańcom?					■
W jakich obszarach wykorzystuje się dialog społeczny? - w tworzeniu Planu Rozwoju Lokalnego - w opracowywaniu planów zagospodarowania przestrzennego			■	■	
W wykonywaniu jakich zadań korzysta się ze zdania mieszkańców? - dotyczących dróg - dotyczących wodociągów i gospodarowania wodą - w ochronie zdrowia - w budownictwie komunalnym - w oświacie - w tworzeniu bibliotek i innych placówek kulturalnych	■ ■	■	■ ■ ■		
Personel zatrudniony w urzędzie jest: - chętny do wprowadzania zmian - ma charakter urzędników biurokratów - chętny do pomocy mieszkańcom i doradzania im jak rozwiązać niektóre sprawy			■ ■	■	

Reasumując stwierdzić można, że w gminie występują obszary działania, które należałoby usprawnić. Analizując rysunek 4 można zauważyć, że w badanej gminie powinno dokonać się zmian w trzech obszarach działania.

Obszar pierwszy dotyczy pomiaru satysfakcji klientów (mieszkańców i interesariuszy). Na podstawie takiego pomiaru będzie można sformułować zalecenia dla pracowników, które usprawnią obsługę mieszkańców i pomogą stworzyć tzw. „środowisko przyjazne klientowi”. Drugi obszar dotyczy „Planu rozwoju lokalnego”, w którym należałoby określić cele dotyczące klientów. Głównie w celach tych powinny być określone działania, które będą uwzględniały potrzeby mieszkańców, a ich zaspokojenie spowoduje ich satysfakcję. Ostatni — trzeci obszar wymagający zmian — dotyczy wykorzystywania w większym stopniu dialogu społecznego. Dialog ten powinien przejawiać się w konsultacjach społecznych dotyczących różnych zadań realizowanych w gminie. Nie należy ograniczać go jedynie do możliwości składania wniosków do Planu przez każdego mieszkańca. Obecnie dialog społeczny jest prowadzony, ale dotyczy tylko nanoszenia zmian do „Planu rozwoju lokalnego”. Oczywiście w Planie są określone działania we wszystkich obszarach, ale istotne znaczenie miałoby również korzystanie z opinii mieszkańców podczas jego realizacji.



Rys. 4. Obszary zmian i cele strategiczne

Można stwierdzić, że władze gminy mają świadomość jak istotne znaczenie dla jej rozwoju mają mieszkańcy. Zarządzanie gminą nie jest łatwym zadaniem, ale dobry kontakt z klientem i zaspokajanie jego potrzeb proces ten może usprawnić. Ważne jest, że urząd gminy jest przyjazny mieszkańcom, a pracownicy mają świadomość, że należy zmieniać swój sposób zachowania od „urzędników biurokratów” do demokratów (ale zaznaczają, że nie są bardzo chętni do wprowadzania zmian). Na pochwałę zasługuje również krótki okres rozpatrywania wniosków i załatwiania spraw, na co istotny wpływ miało tworzenie e-usług w gminie.

Zakończenie

Współcześnie wszystkie organizacje troszczą się o to, jakich doświadczeń dostarczają klientom ich produkty i usługi. Przy kreowaniu wartości dla klienta należy pamiętać, że muszą być dokonywane zmiany w wielu obszarach w organizacji. Świadczenie usług przez gminę ma decydujące znaczenie dla zadowolenia jej mieszkańców. Należy pamiętać, że poprzez obsługę klienta można zwiększyć efektywność i skuteczność działania organizacji i skrócić czas załatwiania spraw.

Przeprowadzone badania wykazały, że w analizowanej gminie są obszary, które wymagają zmiany. Głównie należy dokonywać pomiaru satysfakcji klienta oraz w tworzeniu planów, jak i w podejmowaniu decyzji wykorzystywać w większym stopniu dialog społeczny. Również dobro obywateli winno być ujmowane w planach rozwoju. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że urząd jest zorientowany na klienta, tworzone są e-usługi a władze mają świadomość jak bardzo istotne znaczenie dla rozwoju gminy mają jej obywatele.

Literatura

- BUGDOL M. (2008): *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*. Warszawa, Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- DERDZIUK Z. (2011): *Orientacja na klienta w instytucji publicznej*. „Harvard Business Review Polska”, nr 106/107.
- HUTT M.D., SPEH T.W. (1997): *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*. Przedsiębiorczość, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2002): *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. P. Kabalski, K. Pniewski, A. Jarugowa i M. Polakowski (tłum.), Przedsiębiorczość, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- KOZINA A., MIKUŁA B., NALEPKA A. (1993): *Analiza wybranych aspektów procesu zarządzania gminą*. Kraków, Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- MARKEY R., REICHHELD F., DULLWEBER A. (2010): *Wykorzystanie informacji zwrotnych od klientów*. „Harvard Business Review Polska”, nr 94/95, s. 158–165.
- OSTROFF F. (2011): *Zarządzanie zmianą w administracji państwowej*. „Harvard Business Review Polska”, nr 106/107, s. 118–131.
- PENC J. (2005): *Sztuka skutecznego zarządzania. Kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z Unią Europejską*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- PURGAT A., RAFAŁ R. (1997): *Zarządzanie gminą w teorii i praktyce. Poradnik*. Warszawa-Poznań-Zielona Góra, Zachodnie Centrum Organizacji.
- RUST R.T., MOORMAN C., BHALLA G. (2010): *Zmiana podejścia do marketingu*. „Harvard Business Review Polska”, nr 94/95, s. 60–71.