

Jerzy BARUK
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania
Zakład Zarządzania

BRAK WSPARCIA KIEROWNICTWA BARIERĄ INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACJI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie. Podstawowym czynnikiem rozwoju współczesnych organizacji są innowacje. Działalność innowacyjna ograniczana jest przez różnego rodzaju bariery. Jedną z nich są postawy kierownictwa. W publikacji autor podjął próbę prezentacji poglądów przedstawicieli zarządów organizacji administracji publicznej, funkcjonujących w państwach członkowskich Unii Europejskiej, jak ważną barierę dla opracowania i wdrożenia innowacji stanowi brak wsparcia ze strony kierownictwa. Analizy statystycznej dokonano według:

- krajów członkowskich,
- kategorii badanych organizacji.

Poglądy te są zróżnicowane. Średnio w UE prawie 30% respondentów uważało, że brak wsparcia kierownictwa nie jest ważną barierą dla opracowania i wprowadzenia innowacji. Prawie 26% respondentów nadało tej barierze bardzo ważne znaczenie.

Słowa kluczowe: bariera, innowacja, kierownik, organizacja administracji publicznej, rozwój, zarządzanie

LACK OF MANAGEMENT SUPPORT AS A BARRIER OF INNOVATIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION ORGANISATIONS

Summary. Innovations are the basic factor of development of modern organizations. Various barriers limits innovation activity. Ones of them are managers' attitudes. In this publication the author took up the attempt to present the views of the representatives of management in public administration organizations functioning in the Member States of the European Union relating to the importance of lack of

management support as barrier for developing and introducing innovations. The statistical analysis of the answers was accomplished according to:

- the Member States,
- category of researched organizations.

These views were diversified. In the European Union averagely almost 30% respondents considered that lack of management support hadn't been important barrier for developing and introducing innovations. High importance of this barrier was indicated by almost 26% respondents.

Keywords: barrier, innovation, manager, public administration organization, development, management

1. Wstęp

System społeczno-gospodarczy każdego kraju składa się z organizacji zarówno przemysłowych, jak i usługowych, do których należą także organizacje administracji publicznej, funkcjonujące nie same dla siebie, ale dla zaspokajania potrzeb określonych społeczności. Potrzeby te zmieniają się w czasie, dlatego i sposoby ich zaspokajania muszą ulegać zmianie. Specyfiką takich organizacji jest:

1. ukierunkowanie na dostarczanie społeczności określonych korzyści zawartych w świadczonych usługach przy niewielkiej odpłatności lub bezpłatnie,
2. sposób zarządzania, z jednej strony oparty na wiedzy i doświadczeniu menedżerów, z drugiej zaś ograniczany wolą polityków sprawujących władzę i przepisami prawnymi kreowanymi przez tę władzę,
3. narastająca złożoność wewnętrznych i zewnętrznych czynników oraz intensywność ich występowania.

Zasadne są zatem pytania:

1. Czy tego rodzaju organizacje powinny stosować tradycyjne, oparte na obowiązujących procedurach sposoby świadczenia usług, czy powinny kreować i wprowadzać rozwiązania mające cechy innowacyjności?
2. Czy koncepcje usług i sposoby ich świadczenia mają określać same, czy powinny włączyć do tego procesu klientów?
3. Jaki wybrać cel własnej działalności, czy ma to być tworzenie wartości, czy jej współtworzenie z klientami?
4. Jakże stworzyć warunki, aby pozyskiwać wiedzę i doświadczenie klientów oraz wykorzystywać je w procesach współtworzenia wartości?

Każda organizacja, jako element systemu społeczno-gospodarczego, cechuje się odrębnością realizowanych celów i zasobów niezbędnych do ich realizacji. Coraz

powszechniejszy staje się pogląd, że celem organizacji powinno być tworzenie wartości, a najlepiej - jej współtworzenie, co prowadzi do wzrostu satysfakcji obywateli. Satysfakcja ta uznawana jest za kluczową miarę wysokiej jakości i wydajności pracy w organizacjach administracji publicznej.¹ Przejście od paradygmatu tworzenia wartości do paradygmatu jej współtworzenia wymaga zmiany roli klientów z:²

1. biernej w czynną,
2. odizolowanej do współdziałającej,
3. nieświadomych w dobrze poinformowanych.

Konsekwencją zmieniającej się roli klientów staje się ograniczanie autonomii poszczególnych organizacji w zakresie procesów:

1. projektowania usług i ich wytwarzania,
2. kształtowania środowiska interakcji z klientami,
3. marketingowych,
4. kontroli.

Zjawisko współtworzenia wartości przez klientów podejmujących współpracę z poszczególnymi organizacjami staje się coraz powszechniejsze, co jest konsekwencją wiązania przyszłości konkurencji z umiejętnością zarządzania interakcjami z klientami. Współdziałanie, stanowiące podstawę współtworzenia, znalazło się więc w centrum uwagi nowego paradygmatu zarządzania współczesnymi organizacjami, których klienci podejmują próby aktywnego określania pakietu wartości odpowiadających ich oczekiwaniom.³

Przyszłość konkurencji jest postrzegana z uwzględnieniem zupełnie nowego podejścia do tworzenia wartości, bazującego na jej współtworzeniu przy aktywnym udziale klientów danej organizacji. Aby dostrzec tę przyszłość, należy odrzucić przeszłość. Odrzucenie przeszłości wymaga jej zrozumienia, czyli dostrzeżenia układu przekonań leżących u podstaw działań menedżerów zarówno w organizacjach produkcyjnych, jak i świadczących usługi, w tym w organizacjach administracji publicznej.⁴

Oczekiwana przez klientów wartość zawarta, w świadczonych usługach, powinna zmieniać się wraz ze zmianą otoczenia, w którym funkcjonują organizacje oraz ich klienci. Środkiem realizacji takiej koncepcji zarządzania powinny być innowacje rozumiane jako wprowadzenie istotnej zmiany w sposobie działania jednostki lub w dostarczanych produktach, przy zachowaniu kryteriów efektywnościowych. Innowacje obejmują nowe lub istotne zmiany w produktach, operacyjnych procesach, organizacyjnych metodach lub

¹ Por. Vigoda-Gadot E., Shoham A., Schwabsky N., Ruvio A.: Public sector innovation for Europe: a multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. "Public Administration", No. 2, 2008, p. 313.

² Por. Prahalad C.K., Ramaswamy V.: Przyszłość konkurencji. PWE, Warszawa 2005, s. 14.

³ Ibidem, s. 16.

⁴ Ibidem, s. 23.

w sposobie komunikowania się jednostki z użytkownikami.⁵ Czy taki paradygmat zarządzania dominuje w organizacjach administracji publicznej? Celem publikacji jest próba udzielenia odpowiedzi na to pytanie, oparta na analizie statystycznej poglądów respondentów w kwestii znaczenia braku wsparcia ze strony kierowników dla opracowania i wdrożenia innowacji. Jest ono o tyle zasadne, że – jak wskazują badania – innowacyjne możliwości większości współczesnych organizacji administracji publicznej są ograniczone wieloma barierami i bardziej ukierunkowane na wewnętrzne procesy administracyjne niż na generowanie nowych lub udoskonalonych usług dla społeczeństwa. Jednocześnie współpraca z obywatelami nie jest powszechnym źródłem pomysłów.⁶ Do opracowania tekstu wykorzystano materiał źródłowy w postaci wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez the Gallup Organisation.

2. Powszechność postrzegania braku wsparcia kierowników jako bariery dla działalności innowacyjnej według kraju

Badania przeprowadzone pod koniec 2010 r. przez the Gallup Organisation w 4063 organizacjach administracji publicznej, funkcjonujących w państwach członkowskich Unii Europejskiej, miały na celu zbadanie innowacyjnych strategii europejskiego sektora administracji publicznej. Jednym z celów częściowych tych badań było zidentyfikowanie barier towarzyszących tej działalności. Do takich przeszkód zaliczono, między innymi, brak wsparcia ze strony kierownictwa. Jak barierę tę postrzegają respondenci, którymi byli przedstawiciele zarządów – naczelnicy dyrektorzy i dyrektorzy do spraw strategicznych. Osobom tym zadano pytanie: Jak ważne dla sprawnego przebiegu prac w organizacji, zmierzających do opracowania lub wprowadzenia nowych lub istotnie udoskonalonych usług, metod komunikacji, procesów lub metod organizacji miało wsparcie kierownictwa?

Strukturę uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 1. Średnio w UE największy odsetek respondentów (blisko 30%) wyraził opinię, że brak wsparcia kierowników stanowi nieważną barierę w rozwoju działalności innowacyjnej. Przeciwnego zadania był co czwarty badany. Ponad 23% odpowiadających brakowi wsparcia kierownictwa nadało średnie znaczenie. Czternastu na stu respondentów uznało brak wsparcia kierowników za mało ważną barierę dla opracowania i wprowadzania innowacji w organizacjach administracji publicznej.

⁵ Por. Working towards a measurement framework for public sector innovation in Australia. Department of Innovation Industry. "Science and Research", June 2011, <http://innovation.govspace.gov.au>, 05.11.2012.

⁶ Por. Carstensen H.V., Bason Ch.: Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help? "The Innovation Journal", No. 1, 1012, p. 3.

W poszczególnych krajach członkowskich rozpiętość powszechności wyrażania konkretnych kategorii opinii była znaczna. Brak wsparcia ze strony kierowników, jako barierę bez znaczenia dla rozwoju działalności innowacyjnej, najczęściej uznawano w organizacjach:

1. luksemburskich (60% odpowiedzi), fińskich (prawie 44%) i niemieckich (43,5%) – jako starych państwach członkowskich,
2. maltańskich (70% odpowiedzi), węgierskich (62%) i czeskich (prawie 56%) – jako nowych państwach członkowskich.

Tabela 1

Ocena znaczenia braku wsparcia kierownictwa jako bariery dla opracowania i wprowadzania innowacji – według kraju

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Znaczenie bariery				
		Nieważne	mało ważne	średnio ważne	bardzo ważne	nie wiem/brak odpowiedzi
W % badanych organizacji						
Unia Europejska EU-27	3963	29,7	14,3	23,5	25,9	6,5
Stare państwa członkowskie						
UE-15:	100	26,0	20,0	24,0	18,0	12,0
Austria	100	30,0	3,0	10,0	46,0	11,0
Belgia	50	34,0	12,0	6,0	44,0	4,0
Dania	101	43,6	16,8	16,8	16,8	5,9
Finlandia	401	41,4	14,5	20,4	14,0	9,7
Francja	100	11,0	12,0	31,0	41,0	5,0
Grecja	402	19,7	15,9	23,6	38,3	2,5
Hiszpania	100	34,0	15,0	34,0	12,0	5,0
Holandia	50	28,0	22,0	16,0	30,0	4,0
Irlandia	10	60,0	0,0	30,0	0,0	10,0
Luksemburg	400	43,5	21,0	18,0	11,0	6,5
Niemcy	101	14,9	18,8	31,7	30,7	4,0
Portugalia	101	40,6	26,7	10,9	12,9	8,9
Szwecja	400	30,0	11,2	21,5	31,0	6,2
Wielka Brytania	400	22,8	14,8	30,2	27,0	5,2
Włochy						
Nowe państwa członkowskie	104	13,5	6,7	33,7	38,5	7,7
UE-12:	10	20,0	20,0	40,0	20,0	0,0
Bułgaria	105	45,7	10,5	18,1	14,3	11,4
Cypr	52	34,6	17,3	23,1	25,0	0,0
Czechy	50	18,0	8,0	18,0	48,0	8,0
Estonia	53	22,6	7,5	26,4	39,6	3,8
Litwa	10	70,0	10,0	20,0	0,0	0,0
Łotwa	409	6,6	6,6	30,6	51,8	4,4
Malta	102	11,8	7,8	35,3	34,3	10,8
Polska	102	44,1	13,7	14,7	15,7	11,8
Rumunia	50	22,0	6,0	22,0	46,0	4,0
Słowacja	100	62,0	14,0	17,0	2,0	5,0
Słowenia						
Węgry						

Źródło: Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration, Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011, p. 145.

Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje funkcjonujące w:

1. Grecji (11% odpowiedzi), Portugalii (blisko 15%) i Hiszpanii (prawie 20%) – wśród starych państw członkowskich,
2. Polsce (prawie 7% odpowiedzi), Rumunii (prawie 12%) i Bułgarii (13,5%) – wśród nowych państw członkowskich.

Na tę kategorię odpowiedzi najczęściej decydowali się respondenci na Malcie (70% odpowiedzi), najrzadziej w Polsce (poniżej 7%). Różnica w powszechności wskazywania wynosiła więc 63,4 punktu procentowego.

Brak wsparcia ze strony kierownictwa, jako barierę o małym znaczeniu dla opracowania i wprowadzania innowacji, najczęściej wskazywali respondenci w organizacjach:

1. szwedzkich (prawie 27% odpowiedzi), irlandzkich (22%) i niemieckich (21%) – wśród starych państw członkowskich,
2. cypryjskich (20% odpowiedzi), estońskich (ponad 17%) i węgierskich (14%) – wśród nowych państw członkowskich.

Najrzadziej takie opinie wyrażali przedstawiciele organizacji:

1. luksemburskich (0,0% odpowiadających), belgijskich (3%) i brytyjskich (ponad 11%) – jako starych państw członkowskich,
2. słoweńskich (6% odpowiadających), polskich i bułgarskich (prawie po 7% odpowiadających).

Maksymalna rozpiętość w powszechności wskazywania tej oceny dotyczyła Szwecji i Luksemburga i wynosiła 26,7 punktu procentowego.

Zróznicowany był też odsetek respondentów optujących za nadaniem brakowi wsparcia kierownictwa znaczenia o średniej ważności dla rozwoju innowacji w organizacjach administracji publicznej. Najczęściej uważali tak przedstawiciele organizacji:

1. holenderskich (34% odpowiadających), greckich (31%) i włoskich (ponad 30%) – wśród starych państw członkowskich,
2. cypryjskich (40% odpowiadających), rumuńskich (ponad 35%) i bułgarskich (prawie 34%) – wśród nowych państw członkowskich.

Przeciwnieństwem były organizacje:

1. duńskie (6% odpowiadających), belgijskie (10%) i szwedzkie (prawie 11%) – wśród starych państw członkowskich,
2. słowackie (prawie 15% odpowiadających), węgierskie (17%) i litewskie (18%) – wśród nowych państw członkowskich.

Brakowi wsparcia kierownictwa średnio ważne znaczenie najczęściej nadawano w organizacjach cypryjskich, najrzadziej – w organizacjach duńskich. Różnica w powszechności wskazań wynosiła 34 punkty procentowe.

Brak wsparcia kierownictwa stanowił bardzo ważną barierę dla opracowania i wdrażania innowacji, najczęściej wskazywaną przez respondentów organizacji:

1. belgijskich (46% odpowiadających), duńskich (44%) i greckich (41%) – wśród starych państw członkowskich,
2. polskich (prawie 52% odpowiadających), litewskich (48%) i słoweńskich (46%) – wśród nowych państw członkowskich.

Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje:

1. luksemburskie (0,0% odpowiadających), niemieckie (11%) i szwedzkie (prawie 13%) – w starych państwach członkowskich,
2. maltańskie (0,0% odpowiadających), węgierskie (2%) i czeskie (ponad 14%) – w nowych państwach członkowskich.

Maksymalna rozpiętość w powszechności wskazywania tej odpowiedzi wynosiła 51,8 punktu procentowego i dotyczyła Polski oraz Malty i Luksemburga.

Należy podkreślić, że w kilku krajach, takich jak: Austria, Belgia, Luksemburg, Czechy, Rumunia i Słowacja, 10% lub więcej przedstawicieli zarządów badanych organizacji nie było w stanie jednoznacznie ocenić znaczenia biernej postawy kierowników dla rozwoju działalności innowacyjnej.

W polskich organizacjach administracji publicznej, najczęściej pojawiały się opinie, że brak wsparcia kierownictwa stanowi bardzo ważną barierę dla opracowania i wprowadzania innowacji. Wyraziło ją blisko 52% respondentów, tj. o 25,9 punktu procentowego więcej niż średnio w UE. Blisko 31% respondentów z polskich organizacji brakowi wsparcia kierownictwa nadało średnie znaczenie, co stanowiło wynik wyższy od średniego dla UE o 7,1 punktu procentowego. Najmniejszy odsetek polskich respondentów zdecydował się na nadanie brakowi wsparcia kierownictwa mało ważnego lub nieważnego znaczenia jako bariery rozwoju działalności innowacyjnej. Było to odpowiednio po prawie 7% odpowiadających, a więc znacznie mniej w porównaniu ze średnimi wynikami dla UE o 23,1 punktu procentowego – w przypadku odpowiedzi „nieważne” i 7,7 punktu procentowego – w przypadku odpowiedzi „mało ważne”.

3. Powszechność postrzegania braku wsparcia kierowników jako bariery dla działalności innowacyjnej według kategorii organizacji

Interesujący obraz poglądów przedstawicieli zarządów organizacji administracji publicznej na brak wsparcia kierownictwa, traktowanego jako bariera dla opracowywania i wprowadzania innowacji, powstaje po uwzględnieniu kategorii badanych organizacji. Jak wynika z tabeli 2, wyraźny wpływ na powszechność pojawiania się określonych ocen posiada wielkość

organizacji wyrażona liczbą zatrudnionych. Brak wsparcia kierownictwa jako barierę niemającą znaczenia dla rozwoju działalności innowacyjnej najczęściej wskazywano w organizacjach małych (ponad 32% odpowiadających). Odsetek ten zmniejszał się wraz ze wzrostem wielkości badanych organizacji. W przypadku organizacji dużych, mniej niż co czwarty respondent zdecydował się na odpowiedź „nieważny”. Odmienną strukturę odpowiedzi zanotowano w przypadku opinii nadających pewien charakter ważności zachowaniom kierowników. Najwięcej opinii nadających brakowi wsparcia kierowników charakter bariery „mało ważnej”, „średnio ważnej” i „bardzo ważnej” pojawiło się w organizacjach dużych (odpowiednio prawie 16%, 24% i 31%), w przeciwieństwie do organizacji małych, w których takie zdanie reprezentowało odpowiednio: ponad 13%, ponad 23% i ponad 24% respondentów.

Tabela 2

Ocena znaczenia braku wsparcia kierownictwa jako bariery
dla opracowania i wprowadzania innowacji – według kategorii organizacji

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Znaczenie bariery				
		Nieważne	mało ważne	średnio ważne	bardzo ważne	nie wiem/brak odpowiedzi
W % badanych organizacji						
Unia Europejska UE-27	3963	29,7	14,3	23,5	25,9	6,5
Organizacje według wielkości:						
- małe 10-49 pracowników	2121	32,4	13,3	23,1	24,3	6,9
- średnie 50-249 pracowników	961	29,0	15,0	23,8	25,3	6,9
- duże 250 pracowników i więcej	864	24,1	15,9	24,0	31,0	5,0
Organizacje według typu:						
- państwowe	3581	30,1	14,8	23,4	25,7	6,0
- niezależne	225	27,1	9,8	25,6	30,5	7,1
- spółki prywatne	56	20,7	11,4	24,6	37,7	5,6
Organizacje według obszaru działania:						
- lokalny	3132	29,7	14,3	24,1	25,6	6,4
- regionalny	584	27,5	14,9	23,6	27,7	6,3
- państwowy	243	35,7	13,4	15,9	25,7	9,3
Organizacje według przynależności sektorowej:						
- ogólna działalność						
administracyjna lub gospodarka	2449	28,5	16,3	24,1	25,2	5,9
finansowa	1317	31,3	16,2	21,3	24,9	6,3
- edukacja	479	28,3	12,7	26,2	26,7	6,1
- zdrowie	1258	29,5	15,7	23,3	24,5	7,0
- służby socjalne	1007	33,1	16,2	23,9	21,8	5,0
- kultura, sport lub rekreacja	665	35,3	11,4	22,7	24,6	5,9
- gospodarka mieszkaniowa	905	29,7	12,5	23,3	28,9	5,6
- środowisko						
Typologia innowacji usługowej:	669	25,6	13,8	23,6	31,1	5,7
- przodujący innowator	1958	29,1	13,2	24,7	27,2	5,8
- wlokący się innowator	1336	32,7	16,2	21,7	21,4	8,0
- nie innowator						

Źródło: Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration, Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011, p. 146.

Generalnie, w małych oraz średnich organizacjach największy odsetek respondentów optował za nieważnym znaczeniem braku wsparcia kierowników dla rozwoju działalności innowacyjnej, w przeciwieństwie do organizacji dużych, gdzie prawie co trzeci respondent nadał tej barierze bardzo ważne znaczenie.

Brak wsparcia kierownictwa jako przeszkody dla opracowania i wprowadzania innowacji nie posiadał znaczenia dla ponad 30% przedstawicieli zarządów w organizacjach państwowych, dla prawie 36% organizacji działających na obszarze całego kraju, dla ponad 35% organizacji należących do sektora gospodarki mieszkaniowej i dla prawie 33% organizacji niezaliczanych do innowatorów. Najmniej takich odpowiedzi zanotowano w organizacjach będących spółkami prywatnymi (prawie 21% odpowiadających), działających na rynkach regionalnych (27,5%), należących do sektora służby zdrowia (ponad 28%), zaliczanych do grupy przodujących innowatorów (prawie 26%). Największa rozbieżność w powszechności wyrażania takiej opinii pojawiła się między organizacjami należącymi do sektora gospodarki mieszkaniowej a organizacjami typu spółki prywatne i wynosiła 14,6 punktu procentowego.

Brak wsparcia kierownictwa jako mało ważną barierę dla działalności innowacyjnej najczęściej wskazywano w organizacjach typu państwowego (prawie 15% odpowiadających), działających na obszarze regionalnym (prawie 15%), należących do sektora ogólnej działalności administracyjnej lub gospodarki finansowej (ponad 16%), niezaliczanych do grupy innowatorów (ponad 16%). Najrzadziej takie opinie wyrażano w organizacjach typu niezależnego (poniżej 10% odpowiadających), funkcjonujących na obszarze całego kraju (ponad 13%), należących do sektora gospodarki mieszkaniowej (ponad 11%), zaliczanych do grupy wlokących się innowatorów (ponad 13%). Różnica w powszechności pojawiania się takich ocen wynosiła 6,5 punktu procentowego, a dotyczyła organizacji funkcjonujących w sektorze ogólnej działalności administracyjnej lub gospodarki finansowej oraz organizacji niezależnych.

Zmienna, aczkolwiek nieznacznie, była też powszechność opinii traktujących brak wsparcia kierownictwa za barierę dla opracowania i wprowadzania innowacji, o średnio ważnym znaczeniu. Najczęściej wyrażali ją respondenci organizacji niezależnych (blisko 26% odpowiadających), działających na rynkach lokalnych (ponad 24%), funkcjonujących w sektorze zdrowia (ponad 26%), zaliczanych do grupy wlokących się innowatorów (prawie 25%) a najrzadziej zaś – organizacji państwowych (ponad 23% odpowiadających), działających na obszarze całego kraju (prawie 16%), funkcjonujących w sektorze edukacji (ponad 21%), traktowanych jako nie innowatorzy (prawie 22%). Maksymalna różnica w powszechności pojawiania się takich ocen wynosiła 10,3 punktu procentowego i odnosiła się do organizacji sektora zdrowia i funkcjonujących na obszarze całego kraju.

Bardzo ważne znaczenie brakowi wsparcia kierownictwa, jako bariery dla rozwoju innowacyjności w organizacjach administracji publicznej, najczęściej przypisywano w organizacjach będących spółkami prywatnymi (prawie 38% odpowiadających), działających na rynkach regionalnych (prawie 28%), należących do sektora ochrony środowiska (prawie 29%), zakwalifikowanych do grupy przodujących innowatorów (ponad 31%). Największa różnica w powszechności wskazywania tej opinii wynosiła 16,3 punktu procentowego i dotyczyła organizacji typu spółki prywatne oraz należących do grupy nie innowatorów.

Generalnie, z czterech kategorii znaczenia rozważanej bariery, najwyższa ranga była najpowszechniej wskazywana w organizacjach: dużych (31% odpowiadających), typu niezależnego i spółek prywatnych (odpowiednio po 30,5% i prawie 38%), działających na rynkach regionalnych (prawie 28% odpowiadających), należących do grupy przodujących innowatorów (ponad 31% odpowiadających). Organizacjami, w których najczęściej pojawiały się opinie o braku znaczenia omawianej bariery, były organizacje: małe i średnie, typu państwowego, działające na rynku lokalnym i całego kraju, należące do sektorów: ogólnej działalności administracyjnej lub gospodarki finansowej, edukacji, zdrowia, służb socjalnych, kultury, sportu lub rekreacji, gospodarki mieszkaniowej, ochrony środowiska, zakwalifikowane do grup: wlokących się innowatorów oraz nie innowatorów.

4. Zakończenie

W publikacji główny akcent położono na analizę statystyczną wyników badań empirycznych przybliżających poglądy przedstawicieli zarządów organizacji administracji publicznej na temat znaczenia dla opracowywania i wprowadzania innowacji bariery, jaką jest brak wsparcia ze strony kierownictwa. Zadaniem każdego kierownika jest realizowanie funkcji zarządczych w sposób sprawny. Właśnie poprzez sprawne realizowanie tych funkcji, zwłaszcza planowania, organizowania i przewodzenia, ukierunkowanych na rozwijanie działalności innowacyjnej traktowanej jako koło napędowe nowoczesnego podejścia do tworzenia wartości zawartej w usługach dostarczanych klientom, kierownicy mogą przyczyniać się do tworzenia klimatu i kultury sprzyjających rozwojowi działalności innowacyjnej.⁷ Aktywność kierowników w tym zakresie zależy, między innymi, od sposobu postrzegania własnej roli w procesach tworzenia i wdrażania innowacji, od zrozumienia roli innowacji w rozwoju organizacji i ich związku z tworzeniem wartości, od tego, czy chcą,

⁷ Wspomaganie innowacyjności organizacji kulturą innowacyjną omawiam w: Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 183-189.

mogą i potrafią kształtować politykę rozwoju ukierunkowaną na innowacje powstające we własnych organizacjach, czy tworzonych we współpracy z klientami. Racjonalne zmiany w tym zakresie powinny być oparte na znajomości rzeczywistych poglądów kierowników na temat własnych postaw w procesach kształtowania klimatu sprzyjającego innowacjom. Takich informacji o postawach kierowników dostarcza prezentowana analiza wyników badań.

Uzyskany obraz nie jest optymistyczny, bowiem wśród przedstawicieli zarządów badanych organizacji częściej przeważał pogląd, że brak wsparcia kierowników nie stanowi ważnej bariery dla opracowywania i wprowadzania innowacji. Obejmował on średnio prawie co trzecią badaną organizację. Opinie te, częściej niż pozostałe kategorie znaczenia omawianej bariery, dominowały w:

1. Austrii, Finlandii, Francji, Luksemburgu, Niemczech, Szwecji – jako starych krajach członkowskich,
2. Czechach, Estonii, na Malcie, Słowacji, na Węgrzech – jako nowych krajach członkowskich,
3. organizacjach małych i średnich, typu państwowego, działających na rynkach: lokalnym i państwowym, należących do sektorów: ogólnej działalności administracyjnej lub gospodarki finansowej, edukacji, zdrowia, służb socjalnych, kultury, sportu lub rekreacji, gospodarki mieszkaniowej, ochrony środowiska, zakwalifikowanych do grup organizacji: wlokących się innowatorów oraz nie innowatorów.

Można więc uznać, że tacy kierownicy nie będą wykazywali chęci przełamania rozważanej bariery, bowiem nie dostrzegają lub nie chcą dostrzegać oczywistego związku między własną postawą i wzrostem aktywności innowacyjnej zarządzanej organizacji. Biorąc pod uwagę fakt, że od stycznia 2008 r. średnio w UE nieco ponad 66% organizacji administracji publicznej wprowadziło innowacje w usługach, konstatacja ta nabiera większego znaczenia.⁸ Zasadne jest więc położenie nacisku na zmianę mentalności kadry kierowniczej organizacji administracji publicznej, systemowe kształcenie i samokształcenie w zakresie nowoczesnych metod zarządzania, zwłaszcza zarządzanie innowacjami i przez innowacje, zmianę mentalności polityków, których decyzje mają istotny wpływ na zachowania kierowników organizacji administracji publicznej.

Na tle średnich wyników dla UE, poglądy polskich menedżerów na znaczenie omawianej bariery dla działalności innowacyjnej, jaką jest brak wsparcia kierownictwa, wyglądają obiecująco. W Polsce najwyższy odsetek respondentów nadał rozważanej barierze bardzo

⁸ Por. Baruk J.: Korzyści wynikające z innowacji wdrożonych w organizacjach administracji publicznej, [w:] Stabryła A., Małkus T. (red.): Strategie rozwoju organizacji. Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 225.

ważne znaczenie dla rozwoju innowacyjności organizacji administracji publicznej i najniższy uznał ją za pozbawioną ważności. Bariera ta, podobnie jak inne, musi mieć silne oddziaływanie, skoro prawie jedna trzecia polskich organizacji administracji nie wprowadziła od 2008 r. żadnej innowacji w usługach.⁹

Bibliografia

1. Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Adam Marszałek, Toruń 2006.
2. Baruk J.: Korzyści wynikające z innowacji wdrożonych w organizacjach administracji publicznej, [w:] Stabryła A, Małkus T. (red.): Strategie rozwoju organizacji. Mfiles.pl, Kraków 2012.
3. Baruk J.: Wybrane aspekty innowacyjności organizacji administracji publicznej, [w:] Zieliński Z.E. (red.): Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne. Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2012.
4. Carstensen H.V., Bason Ch.: Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help? "The Innovation Journal", No. 1, 2012.
5. Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration, Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011.
6. Prahalad C.K., Ramaswamy V.: Przyszłość konkurencji. PWE, Warszawa 2005.
7. Vigoda-Gadot E., Shoham A., Schwabsky N., Ruvio A.: Public sector innovation for Europe: a multinational eight-country eksploration of citizens' perspectives. "Public Administration", No. 2, 2008.
8. Working towards a measurement framework for public sector innovation in Australia. Department of Innovation Industry, Science and Research, June 2011, <http://innovation.govspace.gov.au>, 05.11.2012.

⁹ Por. Baruk J.: Wybrane aspekty innowacyjności organizacji administracji publicznej, [w:] Zieliński Z.E. (red.): Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne. Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2012, s. 140.