

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

DOSKONALENIE PROCESÓW I METOD ORGANIZACJI W INSTYTUCJACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie. W rozwoju każdej gospodarki ważną rolę odgrywają zarówno przedsiębiorstwa przemysłowe, jak i instytucje administracji publicznej. Organizacje te powinny być ukierunkowane na współtworzenie wartości razem ze swoimi klientami. Jednym z warunków sprawnego funkcjonowania tych organizacji jest zarządzanie ukierunkowane na innowacje i przez innowacje. Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytania:

1. Czy organizacje administracji publicznej dążą do rozwoju przez kreowanie innowacji?
2. Czy są zarządzane zgodnie z tradycyjnym lub nowoczesnym podejściem do kształtowania interakcji między organizacją a jej klientami?

Podstawę do odpowiedzi na te pytania stanowi analiza statystyczna wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród menedżerów organizacji administracji publicznej w krajach członkowskich Unii Europejskiej.

Słowa kluczowe: innowacja, metody organizacji, proces, rozwój, zarządzanie

IMPROVEMENT OF PROCESSES AND ORGANISATIONAL METHODS IN PUBLIC ADMINISTRATION INSTITUTIONS

Summary. In development of every economy important role play industrial enterprises and public administration institutions. These organisations should be directed on co-creation value together with their clients. One of the conditions of efficient functioning of these organisations is management directed on innovations and by innovations. This article is attempt of answer on the following questions:

1. Do public administration organisations aspire to development by creation innovations?

2. Are these organisations managed according to traditional or modern approach to forming of interactions between organisation and its clients?

The basis to answer on these questions is statistic analysis of the results of empirical researches which have been carried out among managers in public administration organisations in the Member States of the European Union.

Keywords: innovation, organisational methods, process, development, management

1. Wstęp

Jednym z głównych celów stojących przed współczesnymi organizacjami jest ich rozwój i tworzenie wartości dla klientów. Rozwój organizacji, zwłaszcza rozwój w stadium postępu, nie przebiega samoistnie, przypadkowo, lecz jest uwarunkowany zjawiskami rozwojowymi zachodzącymi w poszczególnych jego podsystemach – strategii, technologicznym, struktury, społecznym i zarządzania oraz we wszystkich sferach jej otoczenia, bezpośrednio lub pośrednio wpływających na stosunek organizacji do zmian oraz do ich kreowania i wdrażania. Głównie chodzi tu o takie sfery, jak: ekonomiczna, technologiczna, społeczno-kulturowa, polityczno-prawna, międzynarodowego oddziaływania – w płaszczyźnie ogólnej i konkurentów, klientów, dostawców, strategicznych sojuszników i regulatorów – w płaszczyźnie zadaniowej.¹ Pozwala to stwierdzić, że przyczyny lub warunki określonych skutków, jakimi są kreowanie i wdrażanie zmian prowadzących do rozwoju, tkwią w wewnętrznych i zewnętrznych obszarach funkcjonowania każdej organizacji. Właśnie takie przyczyny lub warunki sprzyjające kreowaniu procesów rozwojowych można określić czynnikami rozwoju.² Czynniki te są różnorakie, klasyfikowane według różnych kryteriów. Do najważniejszych można zaliczyć innowacje i wiedzę.

Przez innowację należy rozumieć celowo zaprojektowaną przez człowieka zmianę dotyczącą:

1. Produktu (pierwsze wprowadzenie do produkcji i na rynek wyrobów lub usług nowych, lub istotnie ulepszonych).
2. Metod wytwarzania (pierwsze zastosowanie w produkcji metod nowych lub istotnie ulepszonych).

¹ Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004, s. 76.

² Baruk J.: Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 1992, s. 16.

3. Organizacji pracy oraz produkcji (nowe rozwiązania organizacyjne w znaczeniu strukturalnym i procesowym lub istotne ich udoskonalenie).
4. Metod zarządzania.
5. Metod marketingu,

po raz pierwszy zastosowaną w danej społeczności (najmniejszą społecznością jest konkretna organizacja) celem osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych, spełniającą określone kryteria techniczne, ekonomiczne i społeczne.³

Natomiast wiedza jest tu rozumiana jako umiejętność interpretowania informacji i nadawania im określonego, twórczego znaczenia w procesie rozwiązywania pojawiających się problemów, zwłaszcza w procesach tworzenia i wdrażania innowacji. Wiedza powstaje w procesie interakcji między wiedzą ukrytą tkwiącą w umysłach ludzi a wiedzą dostępną.⁴

Dążąc do tworzenia innowacji i wartości w sposób systemowy, należy ukierunkować procesy decyzyjne w organizacjach na współtworzenie nowej wiedzy, na wykreowanie środowiska wiedzy ułatwiającego kreatywność, sprawne rozwiązywanie problemów własnych i klientów, rozwój w stadium postępu, działanie w nowych warunkach konkurencji, na włączenie klientów do procesu tworzenia wartości i innowacji poprzez stworzenie warunków dla systemowych interakcji między organizacją a jej klientami. W praktyce zarządzania można mówić o następujących podejściach do kształtowania interakcji między organizacją a jej klientami:⁵

1. Tradycyjnym (lata 70. i 90. XX wieku), w którym klientów uważa się za biernych odbiorców znajdujących się poza przedsiębiorstwem, spełniających z góry ustaloną rolę konsumpcyjną, stanowiących cel wymiany produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo. Klient jest jednostką statystyczną (ale także osobą żywą) uczestniczącą w transakcji. Interakcje przedsiębiorstwa z klientem polegają na: tradycyjnym badaniu rynku, wytwarzaniu wyrobów lub usług zaprojektowanych według aktualnej wiedzy pracowników organizacji bez informacji zwrotnych.
2. Nowoczesnym (po roku 2000), traktującym klientów jako współtwórców wartości i innowacji. Klienci stają się częścią rozszerzonej sieci kompetencji; współtworzą wartość; współpracują i konkurują. Interakcje organizacji z klientem polegają na traktowaniu klientów jako współtwórców innowacji i wartości, której elementami konstrukcyjnymi są: dialog, dostęp, uwzględnianie ryzyka i przejrzystość.

³ Baruk J.: Istota innowacji. Podatność społeczeństw na innowacje. „Marketing i Rynek”, nr 3, 2009, s. 13.

⁴ Baruk J.: Istota wiedzy jako źródła innowacji. „Przegląd Organizacji”, nr 7-8, 2008, s. 7.

⁵ Prahalad C.K., Ramaswamy V.: Przyszłość konkurencji. PWE, Warszawa 2005, s. 208-209.

W kontekście przedstawionych podejść do zarządzania interakcjami między organizacją a klientami nasuwa się pytanie, czy organizacje (zwłaszcza administracji publicznej) składające się na system społeczno-gospodarczy kraju dążą do rozwoju przez kreowanie innowacji i zarządzane są zgodnie ze wskazanymi koncepcjami? Próbę odpowiedzi na to pytanie podjęto na bazie badań przeprowadzonych przez The Gallup Organization w październiku 2010 r. w 27 krajach członkowskich Unii Europejskiej (UE), Norwegii i Szwajcarii. Badaniami objęto 4063 organizacje administracji publicznej funkcjonujące w sektorach: ogólnej działalności rządowej lub gospodarki finansowej; oświaty; zdrowia; usług socjalnych; kultury, sportu lub rekreacji; gospodarki mieszkaniowej; ochrony środowiska; innych.

Celem publikacji jest też analiza statystyczna odpowiedzi respondentów na pytanie: czy od stycznia 2008 r. organizacja wprowadziła jakieś nowe lub istotnie udoskonalone procesy lub metody organizacji?

2. Innowacyjność organizacji administracji publicznej według krajów członkowskich UE

Analiza odpowiedzi respondentów, którymi byli generalni dyrektorzy lub zastępcy do spraw strategicznych, wskazuje na określone priorytety w zakresie tworzenia innowacji w postaci nowych lub udoskonalonych procesów lub metod organizacji. Jak wynika z tabeli 1, średnio w UE, 64% organizacji wprowadziło innowacje ukierunkowane na metody dostarczania usług lub nowe metody wzajemnego oddziaływania z użytkownikami. Mniej o 3,5 punktu procentowego organizacji zdecydowało się na wprowadzenie innowacji w postaci nowych lub udoskonalonych działań wspierających systemy obsługi, zakupu, księgowania i obliczenia. W 49% organizacji administracji publicznej wdrażane innowacje dotyczyły nowych lub udoskonalonych metod organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji. W blisko 43% organizacji główny nacisk kładziono na wprowadzanie nowych systemów zarządzania. Najmniejszym zainteresowaniem badanych organizacji cieszyły się innowacje dotyczące nowych lub udoskonalonych systemów dostaw lub logistyki. Wprowadziło je nieco ponad 29% instytucji administracji publicznej.

Tabela 1

Odsetek organizacji, które od stycznia 2008 r. wprowadziły nowe lub istotnie udoskonalone procesy, lub metody organizacji – według kraju

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Nowe lub udoskonalone procesy lub metody organizacji				
		Metody dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami	Systemy dostaw lub logistyki	Działania wspierające systemy obsługi, zakupu, księgowania, obliczania itp.	Systemy zarządzania	Metody organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji
		w % organizacji, które wprowadziły nowe lub ulepszone procesy, lub metody organizacji				
Unia Europejska UE-27	3963	64,0	29,1	60,5	42,9	49,0
Stare państwa członkowskie UE-15:						
Austria	100	49,0	23,0	55,0	29,0	47,0
Belgia	100	69,0	35,0	50,0	55,0	52,0
Dania	50	92,0	56,0	92,0	50,0	78,0
Finlandia	101	62,4	17,8	74,3	38,6	56,4
Francja	401	38,2	6,5	27,9	17,2	20,7
Grecja	100	56,0	33,0	71,0	54,0	49,0
Hiszpania	402	83,3	33,6	81,6	81,3	59,5
Holandia	100	83,0	52,0	76,0	57,0	61,0
Irlandia	50	80,0	58,0	68,0	62,0	64,0
Luksemburg	10	80,0	30,0	30,0	50,0	50,0
Niemcy	400	51,5	15,2	47,0	24,2	40,0
Portugalia	101	73,3	35,6	69,3	62,4	62,4
Szwecja	101	74,3	47,5	66,3	55,4	56,4
Wielka Brytania	400	78,2	49,0	70,0	65,2	66,8
Włochy	400	72,8	29,8	72,5	30,5	45,0
Nowe państwa członkowskie UE-12:						
Bułgaria	104	67,3	34,6	46,2	53,8	69,2
Cypr	10	60,0	40,0	60,0	50,0	60,0
Czechy	105	50,5	42,9	40,0	32,4	35,2
Estonia	52	57,7	13,5	75,0	28,8	50,0
Litwa	50	50,0	20,0	48,0	32,0	46,0
Łotwa	53	69,8	11,3	75,5	54,7	71,7
Malta	10	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0
Polska	409	69,2	30,3	80,0	43,0	56,2
Rumunia	102	69,6	48,0	67,6	60,8	73,5
Słowacja	102	60,8	20,6	60,8	35,3	44,1
Słowenia	50	76,0	28,0	70,0	62,0	62,0
Węgry	100	33,0	4,0	26,0	12,0	17,0

Źródło: Opracowano na podstawie: Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration. Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011, p. 91.

W przekroju krajów członkowskich zainteresowanie wdrażaniem nowych lub udoskonalonych metod organizacji było zróżnicowane. Nowe metody dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami najczęściej wprowadzały organizacje administracji publicznej w:

1. Danii (92%), Hiszpanii (ponad 83%) i Holandii (83%) – jako starych krajach członkowskich.
2. Słowenii (76%), na Malcie (70%) i na Łotwie (prawie 70%) – jako nowych krajach członkowskich.

Natomiast we Francji (ponad 38%), Austrii (49%), w Niemczech (51,5%) – jako starych krajach członkowskich oraz na Węgrzech (33%), na Litwie (50%) i w Czechach (50,5%) – jako nowych krajach członkowskich, tego rodzaju innowacje cieszyły się najmniejszym powodzeniem.

Rozpiętość w powszechności wykorzystania przedmiotowej innowacji wynosiła więc 59 punktów procentowych.

Znaczne zróżnicowanie w powszechności wprowadzania innowacji dotyczyło nowych lub udoskonalonych metod wspierania systemów obsługi, zakupu, księgowania i obliczania. Innowacje te najczęściej stosowano:

1. Wśród starych państw członkowskich: w Danii (92%), Hiszpanii (prawie 82%) i w Holandii (76%).
2. Wśród nowych państw członkowskich: w Polsce (80%), na Łotwie (75,5%) i w Estonii (75%).

Na przeciwnym końcu skali znalazły się:

1. Wśród starych krajów członkowskich: Francja (prawie 28%), Luksemburg (30%) i Niemcy (47%).
2. Wśród nowych krajów członkowskich: Węgry (26%), Czechy (40%) i Bułgaria (ponad 46%).

Rozpiętość w powszechności wprowadzania tej innowacji wynosiła więc 66 punktów procentowych.

Nowe lub udoskonalone metody organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji najczęściej stosowano:

1. Wśród starych państw członkowskich: w Danii (78%), Wielkiej Brytanii (prawie 67%) i w Irlandii (64%).
2. Wśród nowych państw członkowskich: w Rumunii (73,5%), na Łotwie (prawie 72%) i na Malcie (70%).

Najmniejszym powodzeniem innowacja ta cieszyła się:

1. Wśród starych państw członkowskich: we Francji (blisko 21%), w Niemczech (40%) i we Włoszech (45%).
2. Wśród nowych państw członkowskich: na Węgrzech (12%), w Czechach (ponad 35%) i w Słowacji (ponad 44%).

Maksymalna różnica w powszechności wykorzystania tej innowacji pomiędzy Danią a Węgrami wynosiła 61 punktów procentowych.

Część organizacji administracji publicznej wprowadzała nowe lub udoskonalone systemy zarządzania. Ten rodzaj innowacji najpowszechniej wykorzystywały:

1. Wśród starych państw członkowskich: Hiszpania (ponad 81%), Wielka Brytania (ponad 65%) i Portugalia (ponad 62%).
2. Wśród nowych państw członkowskich: Malta (70%), Słowenia (62%) i Rumunia (prawie 61%).

Najrzadziej korzystały z niej:

1. Wśród starych państw członkowskich: Francja (ponad 17%), Niemcy (ponad 24%) i Austria (29%).
2. Wśród nowych państw członkowskich: Węgry (12%), Estonia (prawie 29%) i Litwa (32%).

Maksymalna różnica w powszechności wdrażania takich innowacji zaistniała między Hiszpanią a Węgrami i wynosiła 69,3 punktu procentowego.

Zróżnicowanym zainteresowaniem cieszyły się też innowacje w postaci nowych i udoskonalonych systemów dostaw lub logistyki. Najczęściej wprowadzały je organizacje:

1. Wśród starych krajów członkowskich: w Irlandii (58%), Danii (56%) i w Holandii (52%).
2. Wśród nowych krajów członkowskich: na Malcie (70%), w Rumunii (48%) i w Czechach (prawie 43%).

Na przeciwnym końcu skali znalazły się:

1. Wśród starych państw członkowskich: Francja (6,5%), Niemcy (ponad 15%) i Finlandia (prawie 18%).
2. Wśród nowych państw członkowskich: Węgry (4%), Łotwa (ponad 11%) i Estonia (13,5%).

Rozpiętość w powszechności stosowania takiej innowacji dotyczyła Malty i Węgier i wynosiła 66 punktów procentowych.

Nie we wszystkich krajach członkowskich powszechność wprowadzania poszczególnych kategorii innowacji pokrywała się ze średnimi wynikami dla UE. Przykładowo, w Austrii badane organizacje administracji publicznej najczęściej wdrażały nowe lub udoskonalone

działania, wspierające systemy obsługi, zakupu, księgowania i obliczania. Podobnie było w Finlandii, Grecji, Estonii, Łotwie i Polsce.

Wśród krajów członkowskich szczególny przypadek stanowiły organizacje administracji publicznej na Węgrzech, wyróżniające się najmniejszym odsetkiem tych, które wprowadziły każdy rodzaj analizowanych innowacji.

Na tle średnich wyników w UE, polskie organizacje administracji publicznej charakteryzowały się:

1. Większym odsetkiem tych, które wprowadziły nowe lub udoskonalone metody dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami (różnica wynosiła 5,2 punktu procentowego). Odsetek ten zapewnił Polsce 14 pozycję wśród państw członkowskich UE.
2. Większym odsetkiem tych, które wprowadziły nowe lub udoskonalone działania wspierające systemy obsługi, zakupu, księgowania i obliczania (różnica wynosiła 19,5 punktu procentowego na korzyść Polski). Zapewniło to Polsce 3 pozycję wśród krajów członkowskich.
3. Większym odsetkiem tych, które wprowadziły nowe lub udoskonalone metody organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji. Różnica wynosiła 7,2 punktu procentowego. Dało to Polsce 15 pozycję w UE.
4. Nieznacznie większym odsetkiem (o 0,1 punktu procentowego) organizacji wprowadzających nowe lub udoskonalone systemy zarządzania. 43% udział organizacji ukierunkowanych na tę kategorię innowacji uplasował Polskę na 17 pozycji wśród krajów członkowskich.
5. Nieco większym odsetkiem (o 1,2 punktu procentowego) organizacji wprowadzających nowe lub udoskonalone systemy dostaw lub logistyki. Pod tym względem Polska znalazła się na 14 miejscu w UE.

3. Innowacyjność organizacji administracji publicznej według kategorii organizacji

Interesujący obraz polityki innowacyjnej organizacji administracji publicznej w zakresie nowych lub udoskonalonych procesów lub metod organizacji powstaje po uwzględnieniu kategorii badanych organizacji. Jak wynika z tabeli 2, powszechność wprowadzania nowych lub udoskonalonych procesów, lub metod organizacji w zakresie metod dostarczania usług, lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami wzrastała wraz z wielkością badanych organizacji, mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników od nieco ponad 54% wśród organizacji małych do 84% wśród organizacji dużych.

Tabela 2

Odsetek organizacji, które od stycznia 2008 r. wprowadziły nowe lub istotnie udoskonalone procesy, lub metody organizacji – według kategorii organizacji

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Nowe lub udoskonalone procesy lub metody organizacji				
		Metody dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami	Systemy dostaw lub logistyki	Działania wspierające systemy obsługi, zakupu, księgowania, obliczania itp.	Systemy zarządzania	Metody organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji
		w % organizacji, które wprowadziły nowe lub ulepszone procesy, lub metody organizacji				
Unia Europejska UE-27	3963	64,0	29,1	60,5	42,9	49,0
Organizacje według wielkości:	2121	54,1	22,3	52,9	30,4	38,6
- małe 10-49 pracowników	961	68,2	28,7	60,5	45,2	56,5
- średnie 50-249 pracowników	864	84,0	46,3	79,3	70,6	66,2
- duże 250 pracowników i więcej	3581	64,5	29,3	61,2	43,3	49,0
Organizacje według typu:	225	58,9	31,2	55,6	42,1	53,8
- państwowe	56	60,4	27,3	51,4	36,2	45,4
- niezależne	3581	64,5	29,3	61,2	43,3	49,0
- przedsiębiorstwa prywatne	225	58,9	31,2	55,6	42,1	53,8
Organizacje według obszaru działania:	56	60,4	27,3	51,4	36,2	45,4
- lokalny	3132	62,0	27,3	59,3	38,9	46,2
- regionalny	584	69,8	33,6	64,8	57,4	56,9
- narodowy	243	76,0	41,8	64,6	59,0	66,2
Organizacje według sektora działania;						
- ogólna działalność administracyjna lub gospodarka finansowa	2449	63,9	27,0	60,7	39,8	47,4
- edukacja	1317	59,8	25,5	58,7	37,7	45,1
- zdrowie	479	63,8	31,7	59,3	46,7	49,2
- usługi społeczne	1258	62,8	27,1	59,8	41,0	49,0
- kultura, sport lub rekreacja	1007	61,2	22,2	59,3	37,7	45,6
- gospodarka mieszkaniowa	665	65,1	27,7	61,3	43,2	43,2
- środowisko	905	64,4	32,9	62,1	43,3	49,5
Organizacje według typologii innowacji usługowej:	669	87,7	50,7	79,3	70,4	70,8
- przodujący innowator	1958	74,6	33,3	70,0	49,2	55,7
- wlokący się innowator	1336	36,6	12,2	37,1	19,8	28,4
- nie innowator						

Źródło: Opracowano na podstawie: Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration. Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011, p. 91.

Innowacje w postaci nowych lub udoskonalonych metod dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami najczęściej wprowadzały organizacje państwowe (64,5%), o krajowym zasięgu działania (76%), funkcjonujące w sektorze gospodarki mieszkaniowej (ponad 65%), należące do grupy przodujących innowatorów (prawie 88%). Odwrotna sytuacja miała miejsce w organizacjach niezależnych (prawie 59%), działających na rynku lokalnym (62%), funkcjonujących w sektorze edukacji (prawie 60%).

Różnice w powszechności wprowadzania innowacji dotyczyły też nowych lub udoskonalonych działań wspierających systemy obsługi, zakupów, księgowania i obliczeń. Najczęściej z tej innowacji korzystały organizacje: duże (ponad 79%), państwowe (ponad 61%), działające na rynku regionalnym (prawie 65%), funkcjonujące w sektorze ochrony środowiska (ponad 62%), zaliczane do grupy przodujących innowatorów (ponad 79%). Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje: małe (prawie 53%), prywatne (ponad 51%), o lokalnym zasięgu działania (ponad 59%), działające w sektorze edukacji (prawie 59%).

Nowe lub udoskonalone metody organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji najczęściej wprowadzały organizacje: duże (ponad 66%), niezależne (prawie 54%), o krajowym zasięgu działania (ponad 66%), funkcjonujące w sektorze ochrony środowiska (49,5%), należące do grupy przodujących innowatorów (prawie 71%). Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje: małe (prawie 39%), prywatne (ponad 45%), o lokalnym zasięgu działania (ponad 46%), funkcjonujące w sektorze gospodarki mieszkaniowej (ponad 43%).

Nowe lub udoskonalone systemy zarządzania najczęściej stanowiły priorytety w polityce innowacyjnej w organizacjach: dużych (prawie 71%), państwowych (ponad 43%), o krajowym zasięgu działania (59%), funkcjonujących w sektorze zdrowia (prawie 47%). Najbardziej były one wykorzystywane w organizacjach: małych (ponad 30%), prywatnych (ponad 36%), działających na rynku lokalnym (prawie 39%), funkcjonujących w sektorach edukacji oraz kultury, sportu lub rekreacji (po prawie 38%).

Zróznicowane było też ukierunkowanie polityki innowacyjnej na wprowadzanie nowych lub udoskonalonych systemów dostaw lub logistyki. Najczęściej tego rodzaju innowacje wdrażały organizacje: duże (ponad 46%), państwowe (ponad 29%), o krajowym zasięgu działania (prawie 42%), funkcjonujące w sektorze ochrony środowiska (prawie 33%). Najmniejszą powszechnością stosowania taka innowacja cieszyła się w organizacjach: małych (ponad 22%), prywatnych (ponad 27%), działających na rynkach lokalnych (ponad 27%), funkcjonujących w sektorze kultury, sportu lub rekreacji (ponad 22%).

4. Zakończenie

Analiza statystyczna opinii kierowników organizacji administracji publicznej funkcjonujących w państwach członkowskich Unii Europejskiej na pytanie: czy od stycznia 2008 r. organizacja wprowadziła jakieś nowe lub istotnie udoskonalone procesy lub metody organizacji?, stanowiła podstawę do wnioskowania, na ile organizacje te, mając do wyboru tradycyjne lub nowoczesne podejście do kształtowania interakcji między organizacją a klientami, dążyły do rozwoju przez kreowanie innowacji i były zarządzane zgodnie z założeniami tych podejść, przedstawionymi we wstępie publikacji?

Większa część badanych organizacji wprowadzała nowe lub udoskonalone procesy, lub metody organizacji. Najczęściej były one ukierunkowane na wdrażanie nowych lub udoskonalonych metod dostarczania usług, lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami, mimo znacznego zróżnicowania powszechności stosowania tej innowacji zarówno w przekroju krajów członkowskich, jak i kategorii wprowadzających je instytucji. W pierwszej płaszczyźnie zróżnicowanie to wynosiło 59 punktów procentowych, w drugiej – 51,1 punktu procentowego. Ta kategoria innowacji może być uważana za instrument polityki innowacyjnej wykorzystywany przez menedżerów do kształtowania interakcji z klientami. Pozostałe innowacje były ukierunkowane na poprawę organizacji wewnątrz badanych instytucji administracji publicznej, dlatego zasadne jest przypuszczenie, iż tradycyjne podejście do kształtowania stosunków organizacji z klientami dominuje w tych instytucjach.

Charakterystyczną cechą organizacji administracji publicznej jest znaczne zróżnicowanie pod względem powszechności wprowadzanych poszczególnych kategorii innowacji. Krajem wyraźnie odstającym od pozostałych państw członkowskich były Węgry, którego organizacje najrzadziej wprowadzały nowe lub udoskonalone procesy lub metody organizacji. Natomiast Polska pozytywnie wyróżniała się pod względem powszechności wprowadzania jednej kategorii innowacji w postaci nowych lub usprawnionych działań wspierających systemy obsługi, zakupów, księgowania i obliczania. Tego rodzaju innowację wprowadziło osiem organizacji na dziesięć, co uplasowało Polskę na trzeciej pozycji wśród krajów członkowskich UE. W pozostałych kategoriach innowacji odsetek polskich organizacji lokował nasz kraj około 15 miejsca w UE.

Potwierdziła się też opinia o względnie niskiej innowacyjności organizacji małych, zatrudniających do 49 pracowników. Innowacyjność ta wzrastała wraz ze wzrostem wielkości badanych organizacji.

Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje też na względnie większą innowacyjność organizacji państwowych w porównaniu z prywatnymi, a także takich, które działały na obszarze całego kraju w porównaniu z organizacjami o lokalnym i regionalnym zasięgu

działania. Spośród organizacji rozpatrywanych ze względu na sektor działania, najkorzystniej wypadły te, które reprezentowały sektor ochrony środowiska. Względnie mniejsze zaangażowanie we wprowadzanie nowych lub udoskonalonych procesów lub metod organizacji wykazywały organizacje sektorów edukacyjnego oraz kultury, sportu lub rekreacji.

Nie jest więc przesadą konstatacja, że – jak dotąd – oddziaływanie klientów i ich wspólnot na ewolucję organizacji administracji publicznej jest niewielki. Kierownicy tych organizacji lansują politykę rozwojową umiarkowaną nastawioną na innowacje w sferze rozwiązań wewnętrznych i w niewielkim stopniu kształtujące interakcje z klientami, których indywidualne potrzeby i wspólne tworzenie wartości powinny stanowić przedmiot zainteresowania kadry zarządzającej tych instytucji, odpowiadającej za ich wprowadzenie na ścieżkę trwałego rozwoju w stadium postępu, którego głównym instrumentem byłyby wiedza i innowacje współtworzone przez klientów i pracowników organizacji wykorzystującej zasoby rozsiane po całym świecie.⁶

Bibliografia

1. Baruk J.: Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 1992.
2. Baruk J.: Istota innowacji. Podatność społeczeństw na innowacje. „Marketing i Rynek”, nr 3, 2009.
3. Baruk J.: Istota wiedzy jako źródła innowacji. „Przegląd Organizacji”, nr 7-8, 2008.
4. Baruk J.: Wspomaganie tworzenia wartości i innowacji strategicznymi relacjami. „Marketing i Rynek”, nr 10, 2011.
5. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004.
6. Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration. Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011.
7. Prahalad C.K., Ramaswamy V.: Przyszłość konkurencji. PWE, Warszawa 2005.

⁶ Baruk J.: Wspomaganie tworzenia wartości i innowacji strategicznymi relacjami. „Marketing i Rynek”, nr 10, 2011, s. 7-13.