

*Regina Lenart-Gansiniec*

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: [regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl](mailto:regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl)

# ORIENTACJA STRATEGICZNA NA OTWARTE INNOWACJE JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO<sup>1</sup>

## Abstract

### Strategic Orientation on Open Innovations of Local Government Units

It is more and more expected of public organisations that they will be open to their surroundings and innovative. This imposes on them the need for changes, which makes them reach more and more for solutions reserved so far only for commercial organisations. In the article an attempt was made to answer the following question: what is the level of strategic orientation on open innovations of local government units? In order to realise the goal set in this way literature studies and empirical research were conducted in purposefully chosen local government units. The results of the conducted research indicate a mediocre level of orientation.

**Keywords:** strategic orientation, open innovations, public organisations, local government units

## Streszczenie

Coraz częściej od organizacji publicznych oczekuje się, że będą otwarte na otoczenie oraz innowacyjne. Wymusza to na nich konieczność zmian, co sprawia, że sięgają coraz częściej po rozwiązania dotychczas zarezerwowane tylko dla organizacji komercyjnych. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jaki jest poziom orientacji strategicznej na otwarte innowacje jednostek samorządu terytorialnego? Na rzecz realizacji tak postawionego celu przeprowadzono studia literaturowe oraz badania empiryczne w wybranych w sposób celowy jednostkach samorządu terytorialnego. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na przeciętny poziom orientacji.

**Słowa kluczowe:** orientacja strategiczna, otwarte innowacje, organizacje publiczne, jednostki samorządu terytorialnego

---

<sup>1</sup> Publikacja w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2016/21/D/HS4/01791.

## I. Wprowadzenie

Dynamiczne przemiany, w tym presja otoczenia, wymagania klientów, stały się ważnymi czynnikami sprawczymi zmian w funkcjonowaniu organizacji publicznych. Co więcej, od tych organizacji oczekuje się, że będą miały zdolność do generowania i wykorzystywania nowej wiedzy, a także poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej czy długotrwałej rentowności oraz wpisywania innowacji w swoje strategie. Takie praktyki mają podnieść standard życia obywateli, budować społeczeństwo obywatelskie, zwiększyć oszczędności, jakość i opłacalność usług publicznych, usprawnić relacje i komunikację między instytucjami a obywatelami [*Innowacje w sektorze publicznym. Raport przedstawiający aktualny stan wiedzy*, 2013]. Jednakże samo pozyskiwanie wiedzy z otoczenia czy korzystanie z różnych innowacyjnych rozwiązań nie stanowi gwarancji uzyskania tych wymogów. Pojawia się kwestia konieczności wdrażania procedur, praktyk, decyzji, planów rozwoju, strategicznych kierunków organizacji skierowanych na innowacje, ale także włączania obywateli w ich tworzenie.

Celem artykułu jest dokonanie oceny poziomu orientacji strategicznej jednostek samorządu terytorialnego na otwarte innowacje. Aby zrealizować tak postawiony cel, przeprowadzono studia literaturowe oraz badania empiryczne w wybranych w sposób celowy jednostkach samorządu terytorialnego.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej zaprezentowano istotę pojęcia orientacji strategicznej na otwarte innowacje. Część druga zawiera metodykę badań. Ostatnia, trzecia, część to wyniki przeprowadzonych badań empirycznych.

## 2. Orientacja strategiczna na otwarte innowacje

W literaturze trudno znaleźć jednoznaczną definicję pojęcia orientacji strategicznej na otwarte innowacje. W celu poszukiwania definicji dokonano dekompozycji na: orientacja, orientacja strategiczna oraz otwarte innowacje. Pojęcie orientacji definiowane jest jako „skłanianie się ku czemuś, ciążenie w jakimś kierunku” [Skorupka, 1974]. To także „stan podmiotu działania, który zna okoliczności ze względu na jego możliwość, tzn. zna warunki i wie, czy może swój cel zrealizować, a jeżeli tak to, w jaki sposób, kiedy, z czyją pomocą itd.” [Pszczółowski, 1978]. Orientacja to zatem pewien akt, proces ukierunkowania [Webster, 1988].

Orientacja strategiczna określa zachowanie organizacji w stosunku do podsystemów organizacji, wyobrażenia i przekonania kadry kierowniczej na temat procesów organizacyjnych obejmujących wymienione wymiary [Vankatraman, 1989] oraz strategiczne kierunki wyznaczane przez organizację w celu tworzenia zachowań pozwalających na osiągnięcie najwyższej wydajności [Narver, Slater, 1990].

Otwarte innowacje są definiowane jako otwartość organizacji na wiedzę, która znajduje się w jej otoczeniu [Calantonei in., 2002] w celu maksymalizacji zysków dla wszystkich podmiotów współpracujących [Lenart-Gansiniec, 2016], przechwytywania wartości [Katila, Ahuja, 2002], korzystania z zasobów zewnętrznych, budowania przewagi konkurencyjnej [Borch, Arthur, 1995; Gulati i in., 2000], wykorzystania pomysłów płynących z jej wnętrza, ale i otoczenia [Chesbrough, 2005; Matusiak, 2008; Seltzer, Mahmoudi, 2012; Lenart-Gansiniec, 2016].

Można pokusić się o stwierdzenie, że orientacja strategiczna na otwarte innowacje to przede wszystkim przekonania, porozumienia, które mogą prowadzić do tworzenia otwartych innowacji. Przy czym natężenie orientacji określa poziom czynników czy też wymiarów, które się na nią składają, a są to: (1) strategia, (2) struktura organizacyjna, (3) procesy organizacyjne, (4) zarządzanie zasobami ludzkimi, (5) kultura organizacyjna, (6) przywództwo, (7) otwartość, (8) organizacyjne uczenie się. W literaturze sugeruje się, że podczas pomiaru orientacji strategicznej na otwarte innowacje, należy je ujmować w sposób kompleksowy, orientacja ta ma bowiem charakter dynamiczny – stąd istotna jest interakcja składników [Gharajedaghi, Ackoff, 1984]. Pod uwagę wzięto sugestie zawarte w literaturze przedmiotu [Calantone i in., 2002; Sopińska, Mierzejewska, 2016].

Coraz częściej pojawiają się opinie, że organizacje publiczne powinny przenosić rozwiązania wykorzystywane w sektorze prywatnym [Mergel, Desouza, 2013], w szczególności te, które pozwalają na wykorzystywanie pomysłów do rozwiązywania problemów [Kankanhalli i in., 2017]. Wskazuje się, że wiele organizacji sektora publicznego jest zainteresowana podejmowaniem działań w zakresie otwartych innowacji. Takie inicjatywy obserwuje się w Stanach Zjednoczonych (*Open Government Initiative*), Holandii (*De Publieke Zaak*), Australii (*Future Melbourne Program*) czy Singapurze. Pozyskiwane w ten sposób pomysły i wiedza są wykorzystywane do tworzenia polityki rządu, usług innowacyjnych [Lee i in., 2012] oraz poprawy dokumentów samorządowych. To także model rozwiązywania problemów politycznych [Bommert, 2010], sposób na zaangażowanie obywateli w tworzenie usług publicznych [Bekkers i in., 2013], poprawę świadomości problemów społecznych, wydajności i wartości usług publicznych [Konsti-Laakso i in., 2008], zwiększenia zaufania między władzą a obywatelami [Mergel, Desouza, 2013]. Co więcej, zdecydowana większość badań w zakresie otwartych innowacji w sektorze publicznym dotyczy urbanistyki oraz poprawy usług publicznych [Lee i in., 2012; Bekkers i in., 2013]. W szczególności to ostatnie wydaje się istotnym. Zgodnie z koncepcją *public governance*, organizacje publiczne muszą być podmiotami otwartymi, których zadaniem jest reagowanie i zaspokajanie potrzeb społecznych na najwyższym poziomie [Mazur i in., 2013]. W opozycji do powyższego niektórzy autorzy stwierdzają, że ze względu na brak zachęt, kultury innowacyjnej, finansowania, odpowiednich przepisów umożliwiających swobodę w zakresie innowacji – sektor ten nie jest przyjazny otwartym innowacjom [Bekkers i in., 2013].

### 3. Metodyka badań

Celem niniejszego artykułu jest ocena poziomu orientacji strategicznej na otwarte innowacje jednostek samorządu terytorialnego. Badania zostały przeprowadzone w okresie od lipca 2016 do września 2016 roku. Dobór respondentów miał charakter celowy – jego celem było zaproszenie do wzięcia udziału w badaniach przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, które są zrzeszone w następujących organizacjach: Związek Miast Polskich, Związek Gmin Wiejskich Rzeczypospolitej Polskiej oraz Związek Powiatów Polskich. Misją tych organizacji jest wspieranie jednostek samorządów terytorialnych w działaniach innowacyjnych, zorientowanych na rozwój społeczny i gospodarczy, oraz świadczenie usług publicznych najwyższej jakości. Uznano, że jednostki zrzeszone w tego typu organizacjach mogą w swoim funkcjonowaniu być nastawione na realizację takich postulatów. Dla osiągnięcia przedstawionego celu artykułu dokonano implementacji koncepcji autorstwa Ruth M. Stock i Nicolasa A. Zachariasa [2011] oraz Judy A. Siguaw, Penny M. Simpson, Cathy A. Enz [2006], którą uzupełniono o własne skale pomiarowe, dostosowane do specyfiki sektora publicznego.

Narzędzie badawcze składało się z dwóch części. Część pierwsza obejmowała metryczkę oraz pytania o znaczenie wiedzy w organizacji, motywy sięgania po rozwiązania znajdujące się poza organizacją oraz zewnętrzne źródła wiedzy. Część ta posłużyła do identyfikacji znaczenia oraz rozumienia wiedzy i innowacyjnych rozwiązań dla respondentów. Część druga zawierała 76 stwierdzeń, na które składało się 7 zidentyfikowanych na podstawie przeglądu literatury czynników orientacji strategicznej na otwarte innowacje, a więc: strategia, struktura, procesy, zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura organizacyjna, przywództwo, orientacja na otwartość, organizacyjne uczenie się. Ta część kwestionariusza miała zidentyfikować orientację strategiczną badanych organizacji na otwarte innowacje.

Przed przystąpieniem do realizacji badań z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety narzędzie badawcze zostało zweryfikowane pod kątem rzetelności oraz trafności. W tym celu wykorzystano test rzetelności  $\alpha$  Cronbacha (tabela 1). Szacowanie rzetelności skali opierało się na analizie korelacji pomiędzy pytaniami stosunku do wariancji pytania. Alfa Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1. Zgodnie z interpretacją: im większa wartość, tym większa rzetelność skali. W niniejszym badaniu przyjęto, że wartości powyżej 0,7 oznaczają prawidłową rzetelność skali, wartość zerowa natomiast – że poszczególne pozycje skali generują błąd losowy. Świadczy to także o braku korelacji pomiędzy poszczególnymi pozycjami skali sumarycznej. Całe narzędzie badawcze przyjęło wartość 0,958. Uzyskana wartość pozwala na stwierdzenie, że narzędzie badawcze jest spójne i rzetelne.

Tabela 1

## Skala pomiaru orientacji strategicznej na otwarte innowacje

Składowe	Alfa Cronbacha
<b>Strategia urzędu (<math>\alpha = 0,88</math>)</b>	
W strategii naszego urzędu otwarte innowacje są zagadnieniem strategicznym, będącym istotną częścią realizowanych działań.	0,76
W ciągu ostatnich pięciu lat nasz urząd wdrożył wiele nowych rozwiązań menedżerskich i nowoczesnych metod zarządzania (np. zarządzanie jakością, zarządzanie procesowe, zarządzanie zmianą etc.).	0,48
Nasz urząd bez wahania oferuje nowe rozwiązania dla obywateli (np. e-urząd, e-partycypacja).	0,54
W naszym urzędzie mamy wypracowanie procedury pozyskiwania wiedzy, która znajduje się na zewnątrz urzędu.	0,52
Kiedy nie potrafimy rozwiązać problemu przy użyciu metod konwencjonalnych, poszukujemy (nawet poza urzędem) kreatywnych i nieszablonowych rozwiązań.	0,66
W naszym urzędzie jesteśmy zorientowani na to, aby robić standardowe rzeczy inaczej/lepiej, z korzyścią dla społeczności/klienta.	0,81
W naszym urzędzie rozwiązujemy problemy w trakcie ich powstawania.	0,71
W naszym urzędzie strategia zmienia się wraz z pojawiającymi się nowymi okolicznościami (np. zmiana przepisów, opinie klientów).	0,53
W naszym urzędzie pracownicy zawsze mają głos w sprawach, które ich dotyczą.	0,56
Zawsze prowadzimy konsultacje społeczne w ramach opracowania aktualizacji strategii.	0,68
<b>Struktura (<math>\alpha = 0,51</math>)</b>	
W naszym urzędzie zostały wydzielone komórki do generowania innowacyjnych rozwiązań.	0,10
W naszym urzędzie wszyscy pracownicy wiedzą, kto jest odpowiedzialny za generowanie innowacji.	0,08
W naszym urzędzie zostały wydzielone komórki do nawiązywania współpracy z instytucjami.	0,25
Akceptuje się odmienne sposoby działania i zachowania, nawet jeśli wymaga to większych nakładów koordynacyjnych.	0,62
Niewiele zachowań w naszym urzędzie jest regulowanych przepisami organizacyjnymi.	0,05
Koordinację w urzędzie osiąga się przede wszystkim za pomocą niepisanych działań (np. nadzór kierowniczy, wzajemne uzgodnienia), a nie pisemnych regulacji.	-0,02
Podział zadań raz ustanowiony pozostaje niezmienny w dłuższym czasie.	-0,21
Liczba komórek i stanowisk w naszym urzędzie jest zbyt duża.	-0,24
W naszym urzędzie dominuje hierarchia celów organizacyjnych niż stanowisk.	0,54

Tabela 1, cd.

<b>Składowe</b>	<b>Alfa Cronbacha</b>
Możemy szybko zmienić procedury, aby sprostać nowym warunkom czy rozwiązać problemy w miarę ich powstawania.	0,59
W naszym urzędzie wszystkie zmiany są wyraźnie komunikowane wszystkim pracownikom.	0,26
<b>Procesy organizacyjne (<math>\alpha = 0,83</math>)</b>	
Chętnie wypróbujemy nowe, bezprecedensowe sposoby i metody wykonywania zadań/realizacji procesów.	0,39
W urzędzie procesy są zorientowane na generowanie innowacji dla klienta.	0,61
Generowanie innowacji jest ważne dla naszego urzędu.	0,69
Nasz urząd jest skupiony na generowaniu innowacji.	0,71
Innowacje usprawniają naszą pracę.	0,25
Procesy w naszym urzędzie zorientowane są na optymalizację podejmowanych decyzji.	0,61
Nasz urząd jest elastyczny i potrafi w razie konieczności zmienić procedury.	0,73
Ciągle udoskonalamy i unowocześniamy procesy realizowane w naszym urzędzie.	0,53
Ciągle poszukujemy możliwości dokonywania zmian w procesach oraz ich usprawnień.	0,57
Urząd posiada system gromadzenia pomysłów i wiedzy z zewnątrz.	0,47
<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi (<math>\alpha = 0,86</math>)</b>	
Kierownictwo najwyższego szczebla stale poszukuje nowych, innowacyjnych sposobów rozwiązywania problemów.	0,53
Nasi pracownicy są wspierani przez kierownictwo w testowaniu nowych i oryginalnych sposobów wykonywania swoich zadań.	0,71
Zachęcamy pracowników do kreatywności i innowacyjności w wykonywaniu przydzielonych im zadań.	0,69
Nasi pracownicy są stale zachęcani do myślenia i zachowywania się w oryginalny i nieszablonowy sposób.	0,57
Oczekujemy wysokiej innowacyjności i kreatywności od naszych pracowników.	0,34
Podczas procesu rekrutacyjnego sprawdzamy poziom innowacyjności i kreatywności kandydatów do pracy.	0,57
Pracownicy uczestniczą w szkoleniach z zakresu innowacyjności.	0,35
Podczas wszystkich szkoleń przekazywana jest pracownikom wiedza z zakresu orientacji na innowacje.	0,32
W naszej organizacji umiejętności innowacyjne pracowników są regularnie poddawane ocenie.	0,50
Orientacja innowacyjna pracowników jest jednym z kryterium oceny pracowników.	0,50

Tabela 1, cd.

Składowe	Alfa Cronbacha
W naszym urzędzie zwracamy się z prośbą do pracowników o opinie, zanim zostaną przeprowadzone duże zmiany.	0,76
Wysoka wydajność pracownika w zakresie tworzenia innowacji jest nagradzana.	0,73
W naszym urzędzie przekazywane są pracownikowi wyniki jego pracy okresowej.	0,54
<b>Kultura organizacyjna (<math>\alpha = 0,92</math>)</b>	
W naszym urzędzie kładziemy nacisk na innowacyjność i kreatywność.	0,84
W naszym urzędzie oceniamy poziom elastyczności pracowników na bardzo wysoki.	0,70
Pracownicy w naszym urzędzie traktują informację i wiedzę jako źródło zbiorowej siły i są chętni do dzielenia się nią.	0,78
Stosujemy niebiurokratyczne rozwiązania w trudnych sytuacjach (np. zbiorowe narzekanie klientów).	0,37
Wykorzystujemy w pracy naszego urzędu niekonwencjonalne pomysły (zwłaszcza jeśli pochodzą one od klienta).	0,63
Wszyscy pracownicy są zorientowani na ciągłe doskonalenie procesów i usług.	0,70
W naszym urzędzie pracownicy podejmują się rozwiązania napotkanych problemów zamiast oczekiwać, że zrobi to ktoś za nich.	0,78
W naszym urzędzie pracownicy biorą udział w tworzeniu nowych rozwiązań.	0,73
Podczas poszukiwania rozwiązania problemów w naszej organizacji podpatrujemy sposoby radzenia sobie innych organizacji.	0,60
<b>Przywództwo (<math>\alpha = 0,89</math>)</b>	
Kadra kierownicza wspiera działania, które są zorientowane na tworzenie innowacji.	0,68
Kadra kierownicza wyraża uznanie dla postaw proinnowacyjnych swoich pracowników.	0,76
Kadra kierownicza krytykuje zachowania pracowników, które nie są nastawione na innowacje.	0,20
Kadra kierownicza sama inicjuje działania, które są zorientowane na nawiązywanie współpracy z innymi instytucjami.	0,57
Kadra kierownicza ustawia cele swoim pracownikom zorientowane na innowacje.	0,74
Styl zarządzania w organizacji ma charakter partycypacyjny – m.in. dzielenie się wiedzą z pracownikami, umożliwienie pracownikom podejmowania decyzji, nagradzanie za pracę, delegowanie uprawnień, angażowanie pracowników, atmosfera współpracy, komunikacja dwukierunkowa.	0,70
Decyzje i działania zorientowane na innowacje są inicjowane przez pracowników, a nie tylko przez najwyższe kierownictwo.	0,56
Kadra kierownicza w podejmowaniu decyzji kieruje się intuicją i perspektywicznym myśleniem.	0,66
Kadra kierownicza podejmuje ryzyko poszukiwania i wykorzystywania nowych, nawet niepewnych rozwiązań.	0,54

Tabela 1, cd.

Składowe	Alfa Cronbacha
<b>Otwartość (<math>\alpha = 0,80</math>)</b>	
Nasz urząd systematycznie dokonuje pomiaru satysfakcji klienta.	0,28
Potrzeby klientów uważane są w naszym urzędzie za priorytet.	0,54
Wykorzystujemy w komunikacji z klientami oprogramowania typu <i>open source</i> (np. platforma crowdsourcingowa, e-partycypacja).	0,23
Stale poszukujemy nowych pomysłów, rozwiązań poza urzędem (np. udział w konsorcjach, sieciach współpracy, partnerstwach).	0,49
Stale monitorujemy skuteczność zawieszanych partnerstw (np. prowadzimy pomiar).	0,57
Decyzje organizacyjne w naszym urzędzie są podejmowane z poczuciem osobistego zaangażowania i służby otoczeniu.	0,64
Współpracując z różnymi partnerami, kładziemy szczególny nacisk na wzajemną wymianę informacji i efektywną, dwustronną komunikację.	0,53
Uważamy, że współpraca i dzielenie się wiedzą mogą przynieść wymierny efekt synergii.	0,48
<b>Organizacyjne uczenie się (<math>\alpha = 0,79</math>)</b>	
Porażki i błędy są dla naszego urzędu metodą i okazją do uczenia się.	0,66
W naszym urzędzie pracownicy aktywnie poszukują informacji i wiedzy poza swoim zespołem (np. w innych instytucjach, urzędach, partnerach współpracujących z urzędem).	0,48
Organizujemy konkursy dla klientów na rozwiązanie jakiegoś problemu.	0,37
Na bieżąco dzielimy się informacjami z naszymi klientami (np. poprzez spotkania).	0,45
Nie ma barier utrudniających wykorzystanie i wymianę wiedzy między pracownikami.	0,51
Pracowników stale zachęca się do zespołowego rozwiązywania problemów.	0,71
W każdej chwili jest dostępna informacja o pracownikach dysponujących określonymi zasobami wiedzy.	0,55

Źródło: opracowanie własne

Opracowany kwestionariusz został rozesłany drogą pocztową do 30 urzędów miast, 19 starostw powiatowych oraz 9 urzędów gmin, łącznie do 58 jednostek samorządu terytorialnego. Jednakże analizie (z uwagi na niekompletność otrzymanych kwestionariuszy ankiety) poddano 23 ankiety uzyskane od podmiotów (zwrotność na poziomie 39,65%). W głównej mierze respondentami byli przedstawiciele starostw powiatowych (10 osób), dalej urzędów miast (9 osób), urzędów gmin (3 osoby) oraz urzędu miasta i gminy (1 osoba). Struktura funkcji/stanowisk respondentów przedstawia się następująco: naczelnik (7 osób), inne

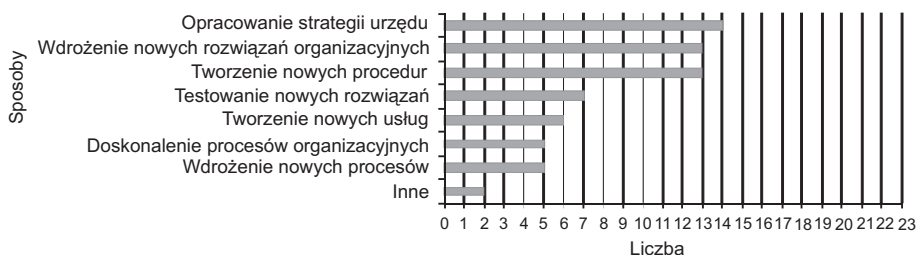


(7 osób), główny specjalista (4 osoby), wójt gminy (2 osoby), kierownik (2 osoby), burmistrz (1 osoba). Wśród respondentów przeważali mężczyźni (16 osób), kobiety natomiast stanowiły 30,43% (7 osób). W badaniu wzięły udział organizacje z województwa mazowieckiego (4 podmioty), małopolskiego (3 podmioty), lubelskiego, śląskiego, podkarpackiego, wielkopolskiego (po 2 podmioty w każdym z tych województw) oraz dolnośląskiego, lubuskiego, łódzkiego, opolskiego, podkarpackiego, pomorskiego, świętokrzyskiego, warmińsko-mazurskiego (po 1 podmiocie w każdym z tych województw).

#### 4. Wyniki badań empirycznych

W przeważającej większości w badaniach wzięły udział starostwa powiatowe, niemniej uzyskane wyniki badań empirycznych zostaną przedstawione zbiorczo bez szczególnego podziału na poszczególne typy jednostek samorządu terytorialnego. Wynika to z chęci zaprezentowania całościowego obrazu.

Analiza danych pozwoliła na określenie, czy respondenci znają pojęcie otwartych innowacji. Uzyskane informacje wskazują na znajomość tego terminu. Uzyskano następujące odpowiedzi: 16 respondentów odpowiedziało twierdząco, 7 osób podało brak znajomości pojęcia otwarte innowacje. Poszerzając pole niniejszych rozważań, ale także biorąc pod uwagę znaczenie wiedzy zewnętrznej dla tworzenia otwartych innowacji, zapytano respondentów o sposoby wykorzystania wiedzy zewnętrznej przez ich organizację (wykres 1).

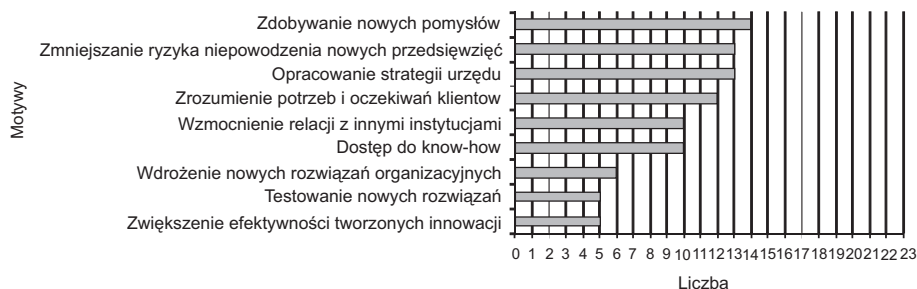


Wykres 1. Sposoby wykorzystania wiedzy zewnętrznej

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań wiedza pozyskana z otoczenia ma znaczenie dla tworzenia strategii i nowych rozwiązań organizacyjnych. Rzadko zdarza się, aby wiedza zewnętrzna była przydatna do tworzenia nowych usług czy procesów.

W czasie badań respondenci ujawnili różne motywy sięgania po wiedzę znajdującą się na zewnątrz organizacji publicznej. Uczestnicy badania mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź (wykres 2). Wśród motywów wyszczególniali: chęć zdobywanie nowych pomysłów (14 wskazań), zmniejszanie ryzyka



Wykres 2. Motywy pozyskiwania wiedzy zewnętrznej

Źródło: opracowanie własne

niepowodzenia nowych przedsięwzięć (13 wskazań). Zazwyczaj w tym celu były zawiązywane partnerstwa z innymi instytucjami (21 wskazań), współpraca z ekspertami zewnątrz (18 wskazań), dokonywane pomiary satysfakcji klienta i analiza ich wyników (15 wskazań) oraz budowane kontakty z mieszkańcami za pośrednictwem forum internetowego, portali społecznościowych (14 wskazań), rzadziej dokonywany był zakup nowych pomysłów (2 wskazania) oraz e-partycypacja (3 wskazania).

Przeprowadzona analiza dowodzi, że głównymi partnerami, z którym badane organizacje współpracują, są organizacje pozarządowe (21 wskazań) oraz szkoły wyższe (20 wskazań). Nie mniejsze znaczenie ma współpraca z miastami ościennymi (17 wskazań) oraz partnerskimi zagranicznymi (17 wskazań). Rzadko natomiast nawiązywana jest współpraca z sieciami współpracy (6 wskazań) i start-up-ami (6 wskazań). Koresponduje to z wynikami innych autorów: różnorodność podmiotów współpracy może być przydatna w tworzeniu otwartych innowacji [Bigliardi, Galati, 2013].

Pogłębiając temat, poproszono respondentów o wskazanie, z kim w ciągu ostatnich pięciu lat tworzyli innowacyjne rozwiązania. Najczęściej respondenci wybierali firmy konsultingowe, partnerów biznesowych oraz krajowe instytucje naukowo-badawcze, w tym uczelnie.

Wśród barier czy ograniczeń w tworzeniu otwartych innowacji respondenci wymieniali: zbyt dużą biurokrację, niedostateczne wykorzystanie opinii klientów, brak korelacji wynagrodzenia pracowników z ich aktywnością innowacyjną oraz niedostateczną ochronę własności intelektualnej. Bariery te korespondują z ograniczeniami wskazywanymi w literaturze przedmiotu [Van de Vrande i in., 2009].

Chcąc uzyskać kompletne informacje o poziomie orientacji, wykonano podsumowanie statystyk opisowych (tabela 2).

Należy zwrócić uwagę na niewielkie różnice pomiędzy otrzymanymi wartościami. W badanych jednostkach samorządu terytorialnego jest ona na poziomie przeciętnym, czyli na poziomie 4,00–5,60 na skali siedmiostopniowej. Średnie wyniki oraz mediany mieszczą się w przedziale 4,00–5,60 punktów. Szczegółowa analiza poszczególnych składowych pozwoliła na stwierdzenie, że najwyższej

oceniono dwie składowe: strategię oraz otwartość organizacji. Najniżej została oceniona przez respondentów składowa struktura organizacyjna. Przeważająca większość respondentów, odnosząc się do pozostałych składowych, charakteryzowała się umiarkowanym zróżnicowaniem. Podobne wartości uzyskały takie składowe, jak: organizacyjne uczenie się oraz procesy organizacyjne. Ponadto badanie ujawniło małe zróżnicowanie między badanymi organizacjami. Respondenci wskazywali na ważność strategii i jej zapisów dotyczących znaczenia otwartych innowacji, komunikacji z obywatelami, konsultacji społecznych oraz działań na rzecz społeczeństwa.

Tabela 2

## Statystyka opisowa dla orientacji na otwarte innowacje

Składowe	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
Strategia	5,439130	5,600000	3,300000	7,000000	0,901886
Struktura organizacyjna	4,043478	4,000000	2,545455	5,5454	0,692272
Procesy organizacyjne	5,082609	5,200000	3,800000	7,000000	0,680676
Zarządzanie zasobami ludzkimi	4,775920	5,000000	2,923077	6,153846	0,751872
Kultura organizacyjna	4,927536	5,000000	2,777778	6,333333	0,879757
Przywództwo	4,946860	4,888889	2,222222	6,111111	0,832066
Otwartość	5,331522	5,375000	4,000000	6,625000	0,808872
Organizacyjne uczenie się	4,906832	5,142857	3,000000	6,000000	0,744315

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie statystyk opisowych oraz wyniki dotyczące dokonanej przez respondentów oceny poziomu poszczególnych składowych zawarto w tabeli 3.

Tabela 3

## Podsumowanie statystyki opisowej orientacji strategicznej na otwarte innowacje

Zmienna	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe	Skośność
Orientacja strategiczna na otwarte innowacje	4,931736	4,926557	3,498217	6,259288	0,621520	-0,189386

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując wyniki statystyk opisowych, można stwierdzić, że wysoka wartość odchylenia standardowego świadczy o skupieniu obserwacji wokół średniej. Analiza symetrii świadczy natomiast o lewostronnej symetrii rozkładu, co pozwala stwierdzić, że większość wyników jest powyżej średniej.

## Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że orientacja strategiczna organizacji publicznych na otwarte innowacje jest na poziomie przeciętnym. Wśród wyodrębnionych na podstawie analizy literatury czynników czy składowych otwartych innowacji respondenci wskazali na istotność strategii oraz otwartości. Takie uwarunkowania mogą wynikać z kilku powodów:

1. Niewystarczająca wiedza organizacji publicznych na temat otwartych innowacji i mechanizmów ich tworzenia.
2. Wiedza pozyskana z zewnątrz organizacji ma znaczenie głównie dla tworzenia strategii. Organizacje publiczne zdają się być zatem biernymi wykonawcami przepisów. Potwierdzają to wyniki innych badaczy [Mergel, Desouza, 2013].
3. Powodem sięgania po wiedzę i rozwiązania znajdujące się poza urzędem jest przede wszystkim zdobywanie nowych pomysłów. Istotnym źródłem wiedzy są dla nich wyniki ankiet zadowolenia klienta oraz partnerstwa z innymi instytucjami.

Warto jednak zauważyć, że zrealizowane badania nie są wolne od ograniczeń. Wynikają one przede wszystkim z wielkości próby badawczej ograniczonej w znaczącej większości do starostw powiatowych oraz subiektywizmu kwestionariusza badawczego, istniejące w literaturze uzupełniono bowiem o propozycje autorskie. Nakreślone ograniczenia w dużej mierze wynikają z eksploracyjnego charakteru badań oraz nowości problematyki w literaturze przedmiotu. Sugeruje się, by przyszłe badania zostały przeprowadzone na większej próbie badawczej.

## Bibliografia

- Bekkers V.J.J.M., Tummers L.G., Voorberg W.H. (2013), *From Public Innovation to Social Innovation in the Public Sector: A Literature Review of Relevant Drivers and Barriers*, EGPA Annual Conference, Edinburgh.
- Bigliardi B., Galati F. (2013), *Models of Adoption of Open Innovation within the Food Industry*, „Trends in Food Science & Technology”, 30(1).
- Bommert B. (2010), *Collaborative Innovation in the Public Sector*, „International Public Management Review”, 11(1).
- Borch O.J., Arthur M.B. (1995), *Strategic Networks among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology*, „Journal of Management Studies”, 32(4).

- Calantone R.J., Cavusgil S.T., Yushan Z. (2002), *Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance*, "Industrial Marketing Management", 31(6).
- Calantone R.J., Cavusgil S.T., Zhao Y. (2002), *Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance*, „Industrial Marketing Management”, 31(6).
- Chesbrough H.W. (2005), *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*, Harvard Business Press First Trade Paper Edition, Harvard.
- Gharajedaghi J., Ackoff R.L. (1984), *Mechanisms, Organisms and Social Systems*, „Strategic Management Journal” 5(3).
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, 21.
- Innowacje w sektorze publicznym. Raport przedstawiający aktualny stan wiedzy* (2013), Fundusz ARC, Bułgaria.
- Kankanhalli A., Zuiderwijk A., Kumar Tayi G. (2017), *Open Innovation in the Public Sector: A Research Agenda*, „Government Information Quarterly”, 34(1).
- Katila R., Ahuja G. (2002), *Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behaviour and New Product Introduction*, „Academy of Management Journal”, 45(6).
- Konsti-Laakso S., Hennala L., Uotila T. (2008), *Living Labs: New Ways to Enhance Innovativeness in Public Sector Services*, paper presented at the 2008 IEEE International Technology Management Conference (ICE).
- Lee S.M., Hwang T., Choi D. (2012), *Open Innovation in the Public Sector of Leading Countries*, „Management Decision”, 50(1).
- Lenart R. (2014), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu konkurencyjności szkoły*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lenart-Gansiniec R. (2016), *Relational Capital and Open Innovation – in Search of Interdependencies*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences”, 220.
- Matusiak K.B. (red.) (2008), *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, PARP, Warszawa.
- Mazur S., Olejniczak K., Płoszaj A. (2013), *Organizacyjne uczenie się w administracji publicznej – wnioski z porównania międzynarodowego* [w:] S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych – doświadczenia międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Mergel I., Desouza K.C. (2013), *Implementing Open Innovation in the Public Sector: The Case of Challenge.gov*, „Public Administration Review”, 73(6).
- Narver J.C., Slater S.F. (1990), *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing”, 20(35).
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
- Seltzer E., Mahmoudi D. (2012), *Citizen Participation, Open Innovation, and Crowdsourcing Challenges and Opportunities for Planning*, „Journal of Planning Literature”, 28(1).
- Siguaw J.A., Simpson P.M., Enz C.A. (2006), *Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research*, „Journal of Product Innovation Management”, 23.
- Skorupka S. (1974), *Mały słownik języka polskiego*, PWE, Warszawa.
- Sopińska A., Mierzejewska W. (2016), *Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 444.

- Stock R.M., Zacharias N.A. (2011), *Patterns and Performance Outcomes of Innovation Orientation*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 39(6).
- Van de Vrande V., de Jorg J.P.J., Vanhaverbeke W., de Rochemont M. (2009), *Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges*, „Technovation”, 29(6–7).
- Venkatraman N. (1989), *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement*, „Management Science”, 35.
- Webster F.E., Jr. (1988), *Rediscovering the Marketing Concept*, „Business Horizons”, 31.