

Jerzy Baruk

Czy organizacje administracji publicznej kreują środowiska doświadczeń?

Każda organizacja zarówno produkcyjna, jak i usługowa, realizuje określone cele o charakterze strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Cele spełniają następujące funkcje³⁾:

- wytyczają ustalony (jednolity) kierunek postępowania pracowników,
- pozwalają zrozumieć dokąd organizacja zmierza i co jest dla niej ważne,
- sprzyjają dobremu planowaniu ich realizacji,
- stanowią źródło motywacji dla pracowników,
- stanowią ważny instrument oceny i kontroli pracowników, poszczególnych komórek organizacyjnych i całej organizacji.

Cele strategiczne ustalane są przez zarząd organizacji i dla zarządu. Są one poprzedzone misją, traktowaną jako cel kierunkowy, niepowtarzalny, wyróżniający organizację na tle innych podmiotów

gospodarczych, wytyczający jej zakres działania w odniesieniu do rynku i produktów.

Zasadne jest, aby organizacja określała też cele taktyczne dla kierowników średniego szczebla zarządzania. Wskazują one sposoby realizacji działań koniecznych do osiągnięcia celów strategicznych. Trzecia kategoria celów to cele operacyjne wytyczane dla kierowników najniższego szczebla. Koncentrują się one na realizacji działań niezbędnych do osiągnięcia celów taktycznych. Ideę powiązania celów ze sposobami ich osiągania (planami) przedstawiono na rysunku 1. Wynika z niego, że racjonalne ustalanie misji, celów i planów ich osiągania powinno być osadzone w kontekście elementów otoczenia i zmian w nim zachodzących.

Pierwszym krokiem jest więc badanie i zrozumienie otoczenia:

Rysunek 1 **Koncepcja powiązania misji organizacji i wynikających z niej celów oraz planów ich osiągnięcia**



Źródło: opracowano na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 211.

- ogólnego, obejmującego wymiary: międzynarodowy, polityczno-prawny, społeczno-kulturowy, ekonomiczny i techniczny,
- zadaniowego, którego elementami są: konkurenci, klienci, dostawcy, strategiczni sojusznicy i regulatorzy.

Wyniki metodycznej analizy krytyczno-poznawczej otoczenia i jego zrozumienie stanowią podstawę do określenia misji organizacji, decydującej o jej celu, założeniach, wartościach i kierunkach postępowania. W szczególności misja stanowi podstawę do określenia celów i sposobów ich osiągnięcia (planów). Misja i cele strategiczne ułatwiają opracowanie planów strategicznych. Natomiast cele strategiczne i plany stanowią podstawę do opracowania celów i planów taktycznych. Te zaś umożliwiają kreowanie celów operacyjnych, które – wraz z planami taktycznymi – stanowią podstawę planowania operacyjnego. Poszczególne cele i sposoby ich osiągnięcia mogą stanowić podstawę zmian w przyszłej działalności każdej organizacji.

Zasadne jest więc pytanie: jaką rolę w procesie ustalania celów i planów ich realizacji mogą i powinni odgrywać klienci? W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej opinii co powinno być celem głównym organizacji. Przykładowo A. Herman i S. Kasiewicz wymieniają następujące cele organizacji: maksymalizacja zysku, maksymalizacja wartości, maksymalizacja sprzedaży, minimalizacja kosztów, maksymalne zadowolenie klienta⁵⁾. Według W. Grudzewskiego i I. Hejduk, celami przedsiębiorstwa mogą być: spełnienie oczekiwań klientów, maksymalizacja zysku, wzrost udziału w rynku, osiągnięcie lub utrzymanie przewodnictwa w zakresie technologii, osiągnięcie lub utrzymanie przewodnictwa w zakresie obsługi klienta, minimalizacja kosztów całkowitych wytwarzania lub świadczenia usług⁴⁾.

Niezależnie od ilości koncepcji prezentowanych przez poszczególnych autorów, najczęściej wskazuje się następujące cele, które zazwyczaj przyjmują organizacje¹⁾:

- maksymalizacja zysku,
- przetrwanie i rozwój organizacji (zysk traktowany jest jako środek realizacji celów),
- tworzenie wartości i dostarczanie jej klientom,
- współtworzenie wartości wraz z klientem, przy systemowym wykorzystaniu jego wiedzy i doświadczenia.

Dwie pierwsze grupy celów są charakterystyczne dla organizacji zarządzanych tradycyjnie, w których dominuje myślenie z perspektywy określonej instytucji. Jest ono oparte na rutynie menedżerskiej, doświadczeniach nabytych w przeszłości, niechęci do interakcji z klientami, których traktuje się tylko jako dostawców wartości ekonomicznej. Trzecia kategoria celów charakteryzuje organizacje zarządzane bardziej nowoczesnie, ale zorientowane na samodzielne tworzenie wartości, bez aktywnego udziału klientów, których w dalszym ciągu traktuje się jako dostarczycieli wartości ekonomicznej. Czwarte spojrzenie na kreowanie celu, zwłaszcza strategicznego, charakteryzuje organizacje zarządzane nowoczesnie, których menedżerowie nastawieni są na myślenie z perspektywy klienta, traktowanego nie tylko jako dostawcy wartości ekonomicznej, ale jako współtwórcę wartości, dysponującego określonym doświadczeniem i wiedzą wykorzystywaną w procesie współtworzenia wartości w określonym środowisku wzajemnych interakcji⁹⁾.

Interakcje między organizacją a klientem, kształtujące doświadczenie współtworzenia, wymagają uświadomienia sobie przez menedżerów, że⁸⁾:

- klienci pragną swobody wyboru w podejmowaniu interakcji z organizacją poprzez różne kanały prowadzące do

doświadczeń, dlatego kierownictwo organizacji powinno skoncentrować uwagę na doświadczeniu współtworzenia właśnie poprzez takie kanały;

- klienci dążą do definiowania wyboru w taki sposób, aby odzwierciedlał ich poglądy na wartość, dlatego zadaniem organizacji jest racjonalne tworzenie opcji skupionych wokół doświadczeń odtwarzających oczekiwania klientów;
- klienci pragną prowadzić interakcje i zawierać transakcje w dogodnym dla nich stylu oraz języku, oczekują łatwego, szybkiego i bezpiecznego dostępu do doświadczeń, dlatego organizacja dążąca do zaspokojenia indywidualnych wyborów powinna skoncentrować uwagę na doświadczeniu współtworzenia przez transakcje;
- klienci dążą do połączenia wyboru z doświadczeniem i chcą za nie zapłacić, pod warunkiem, że cena takich doświadczeń jest uzasadniona, dlatego organizacja powinna skoncentrować uwagę na całości relacji ceny do doświadczenia powstającego we współtworzeniu.

Podjęcie do tworzenia celów oparte na powyższych wymiarach wymaga zmiany mentalności menedżerów, traktowania współtworzenia jako wyzwanie XXI wieku, ukierunkowania na metodyczne kształtowanie środowiska doświadczeń⁸⁾, w którym organizacja będzie wchodziła w interakcje z możliwie największą liczbą klientów, podejmujących się współtworzenia wartości w ramach tych interakcji. W ten sposób klienci zaczynają odgrywać rolę współtwórców innowacji. Podstawowym wymaganiami stojącym przed zarządem takiej organizacji jest metodyczne tworzenie środowiska doświadczeń, w którym klienci będą współtworzyć własne doświadczenia, znajdujące swój wyraz w tworzeniu wartości zmaterializowanej w innowacjach. Takie postępowanie menedżerów staje się innowacją w doświad-

zeniach, sprzyjającą emocjonalnym więziom klienta z organizacją zdolną zaspokoić jego potrzeby lepiej niż organizacje tworzące wartość samodzielnie. Konstatacja ta dotyczy zarówno organizacji produkcyjnych, jak i usługowych. Każda z nich powinna być innowacyjna, każda powinna tworzyć wartość oczekiwaną przez klienta⁷⁾.

Zasadne jest więc pytanie, czy organizacje administracji publicznej są bardziej ukierunkowane na tradycyjne podejście do tworzenia wartości i kreowania celów, czy kierują się podejściem nowoczesnym? Próbę odpowiedzi na to pytanie podjęto na bazie analizy statystyczno-porównawczej wyników badań empirycznych, przeprowadzonych przez Gallup Organization w październiku 2010 r., w 27 krajach członkowskich Unii Europejskiej (UE), Norwegii i Szwajcarii, zwłaszcza zaś na podstawie opinii respondentów o zaangażowaniu organizacji we włączanie użytkowników do procesu projektowania i planowania nowych lub doskonalonych usług. Ogólnym celem tych badań było poznanie polityki tworzenia innowacji oraz innowacyjnych strategii europejskiego sektora administracji publicznej²⁾. Badaniem objęto 4063 organizacje funkcjonujące w tym sektorze. Respondentami byli dyrektorzy naczelni i dyrektorzy do spraw strategicznych⁶⁾.

Celem publikacji jest więc wskazanie konieczności ukierunkowania zarządzania organizacjami na kształtowanie środowiska doświadczeń, dokonanie analizy statystyczno-porównawczej wybranych elementów tych badań oraz próba weryfikacji tezy, że stopień zaangażowania organizacji administracji publicznej w systemowe włączanie klientów do procesu tworzenia innowacji jest względnie niski i zróżnicowany w krajach członkowskich, co ogranicza pełne wykorzystanie ich doświadczenia i wiedzy do współtworzenia wartości.

Udział użytkowników w projektowaniu i planowaniu usług

Jedno z pytań skierowanych do respondentów miało na celu identyfikację stopnia włączenia klientów badanych organizacji do procesów projektowania lub planowania nowych lub doskonalonych usług. Strukturę uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabelicy 1. Wynika z niej, że średnio w UE w prawie co piątej organizacji administracji publicznej, nie było zwyczaju włączania klientów w procesy tworzenia innowacji, a tym samym i wartości. Nieco ponad 51 proc. respondentów uważało, że tylko częściowo klienci są zaangażowani w proces projektowania i planowania nowych lub doskonalonych usług. Zdaniem ponad 27 proc. badanych uczestnictwo takie było pełne.

W poszczególnych krajach członkowskich stopień włączania klientów do procesów tworzenia innowacji był zróżnicowany. Najmniejszy odsetek organizacji uprawiających politykę nie włączania klientów do projektowania i planowania nowych lub doskonalonych wyrobów zanotowano:

- 1) w Irlandii (0,0 proc.), w Holandii (3,0 proc.) i w Wielkiej Brytanii (5,6 proc.) – wśród starych państw członkowskich,
- 2) w Estonii (8,3 proc.), na Litwie (15,8 proc.) i w Polsce (16,4 proc.) – wśród nowych państw członkowskich.

Natomiast największy odsetek organizacji uprawiających politykę izolacji klientów od współtworzenia wartości stwierdzono:

- 1) we Francji (33,6 proc.), w Luksembur-

Tablica 1 **Odsetek organizacji uważających, że użytkownicy są włączeni do projektowania i planowania nowych lub udoskonalonych usług – według kraju**

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Możliwe odpowiedzi			
		wcale	częściowo	całkowicie	nie wiem/brak odpowiedzi
w % organizacji, które wprowadziły przynajmniej jedną innowację					
Unia Europejska UE-27	3500	19,8	51,4	27,5	1,3
Stare państwa członkowskie UE-15:					
Austria	85	8,2	52,9	38,8	0,0
Belgia	91	14,3	17,6	62,6	5,5
Dania	50	8,0	56,0	36,0	0,0
Finlandia	94	14,9	71,3	13,8	0,0
Francja	292	33,6	45,5	19,5	1,4
Grecja	93	23,7	60,2	15,1	1,1
Hiszpania	391	27,6	58,1	12,3	2,0
Holandia	99	3,0	47,5	49,5	0,0
Irlandia	49	0,0	59,2	40,8	0,0
Luksemburg	9	33,3	55,6	11,1	0,0
Niemcy	336	13,4	57,4	28,9	0,3
Portugalia	87	14,9	48,3	35,6	1,1
Szwecja	96	19,8	52,1	26,0	2,1
Wielka Brytania	372	5,6	46,2	47,6	0,5
Włochy	359	28,4	43,7	26,7	1,1
Nowe państwa członkowskie UE-12:					
Bułgaria	92	31,5	54,3	10,9	3,3
Cypr	9	22,2	55,6	22,2	0,0
Czechy	93	23,7	41,9	25,8	8,6
Estonia	48	8,3	45,8	41,7	4,2
Litwa	38	15,8	47,4	28,9	7,9
Łotwa	53	28,3	49,1	20,8	1,9
Malta	10	20,0	30,0	40,0	10,0
Polska	383	16,4	64,0	18,8	0,8
Rumunia	96	26,0	61,5	12,5	0,0
Słowacja	95	26,3	36,8	30,5	6,3
Słowenia	47	17,0	63,8	19,1	0,0
Węgry	68	50,0	35,3	11,8	2,9

Źródło: *Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration*, Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011, p. 141.

gu (33,3 proc.) i we Włoszech (28,4 proc.) – wśród starych państw członkowskich,

- 2) na Węgrzech (50,0 proc.), w Bułgarii (31,5 proc.) i na Łotwie (28,3 proc.) – wśród nowych państw członkowskich.

Zróznicowana była też sytuacja, jeżeli chodzi o realizowanie polityki przynajmniej częściowego włączania klientów do współtworzenia innowacji. Najczęściej stosowały ją organizacje administracji publicznej:

- 1) w Finlandii (71,3 proc.), Grecji (60,2 proc.) i w Irlandii (59,2 proc.) – w przypadku starych państw członkowskich,
- 2) w Polsce (64,0 proc.), w Słowenii (63,8 proc.) i w Rumunii (61,5 proc.) – wśród nowych państw członkowskich.

Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje działające:

- 1) w Belgii (14,3 proc.), we Włoszech (43,7 proc.) i we Francji (45,5 proc.) – wśród starych państw członkowskich,
- 2) na Malcie (30,0 proc.), na Węgrzech (35,3 proc.) i w Słowacji (36,8 proc.) – wśród nowych państw członkowskich.

Organizacje, które wykazywały – zdaniem respondentów – pełne zaangażowanie w wykorzystanie wiedzy i doświadczenia klientów, poprzez włączenie ich do projektowania i planowania nowych lub doskonalonych usług, najczęściej funkcjonowały w:

- 1) Belgii (62,6 proc.), Holandii (49,5 proc.) i Wielkiej Brytanii (47,6 proc.) – jako starych krajach członkowskich,
- 2) Estonii (41,7 proc.), na Malcie (40,0 proc.) i w Słowacji (30,5 proc.) – jako nowych krajach członkowskich.

Przeciwna sytuacja miała miejsce w organizacjach funkcjonujących w:

- 1) Luksemburgu (11,1 proc.), Hiszpanii (12,3 proc.) i Finlandii (13,8 proc.) – jako starych krajach członkowskich,

- 2) Bułgarii (10,9 proc.), Węgrzech (11,8 proc.) i Rumunii (12,5 proc.) – jako nowych krajach członkowskich.

Generalnie największy odsetek organizacji administracji publicznej, cechujących się brakiem jakiegokolwiek zaangażowania klientów we współtworzenie wartości poprzez innowacje, występował w co drugiej organizacji na Węgrzech, co trzeciej we Francji i w Luksemburgu. Natomiast w Irlandii nie stwierdzono takiej sytuacji, co jest zjawiskiem korzystnym. Pozytywnie wyróżniały się jeszcze organizacje holenderskie, brytyjskie, duńskie, austriackie i estońskie. Rozbieżność w powszechności występowania polityki braku włączania klientów do procesu współtworzenia innowacji wynosiła 50 proc. Również w tych organizacjach administracji publicznej, w których menedżerowie wybrali odpowiedź, że użytkownicy są częściowo włączani do projektowania, planowania nowych lub doskonalonych usług, występowały znaczne różnice w powszechności występowania tego zjawiska, od blisko 18 proc. w Belgii do ponad 71 proc. w Finlandii. Różnica wynosiła więc prawie 54 proc.

Najbliższe współczesnemu podejściu do tworzenia wartości były organizacje, których polityka opierała się na pełnym włączeniu klientów do procesów tworzenia innowacji. Najwięcej takich organizacji było w Belgii (prawie 63 proc.), najmniej w Luksemburgu, gdzie tylko w nieco więcej niż co dziesiątej organizacji prowadzono taką politykę.

Różnice w powszechności występowania polityki bardziej lub mniej ukierunkowanej na wykorzystanie wiedzy i umiejętności klientów przy współtworzeniu wartości zmaterializowanej w innowacjach, występowały także wśród nowych państw członkowskich. Najgorsza sytuacja miała miejsce w organizacjach węgierskich, bowiem połowa z nich nie zdecydowała się na włączenie klientów do

projektowania i planowania nowych lub doskonalonych usług. Na przeciwnym końcu skali znalazła się Estonia, gdzie takich organizacji było nieco ponad 8 proc. Różnica w powszechności występowania takiej polityki wynosiła prawie 42 punkty procentowe. Wśród organizacji decydujących się na częściowe włączenie klientów do procesu tworzenia wartości zmaterializowanej w innowacjach usługowych, również nie było jednolitości. Najczęściej taką politykę uprawiały organizacje administracji publicznej w Polsce, w przeciwieństwie do organizacji maltańskich. Różnica w powszechności stosowania takiej polityki wynosiła 34 punkty procentowe.

Zróznicowana była też powszechność stosowania polityki pełnego włączenia klientów do procesów współtworzenia

wartości wśród nowych państw członkowskich. Najczęściej uprawiały ją organizacje funkcjonujące w Estonii (prawie 42 proc.), najrzadziej w Bułgarii (mniej niż 11 proc.). Różnica w powszechności stosowania tej polityki wynosiła prawie 31 punkty procentowe.

Generalnie największy odsetek organizacji administracji publicznej, unikających włączania klientów do projektowania i planowania nowych lub udoskonalonych usług, występował na Węgrzech. Natomiast polityka częściowego włączania klientów do takiego procesu najczęściej charakteryzowała organizacje fińskie. Wreszcie polityka pełnego wykorzystania wiedzy i doświadczenia klientów w procesach innowacyjnych była najpowszechniejsza w organizacjach belgijskich.

Dane zawarte w tablicy 1 wskazują na

Tablica 2 Odsetek organizacji uważających, że użytkownicy są włączeni do projektowania i planowania nowych lub udoskonalonych usług – według kategorii organizacji

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Możliwe odpowiedzi			
		wcale	częściowo	całkowicie	nie wiem/brak odpowiedzi
		w % organizacji, które wprowadziły przynajmniej jedną innowację			
Unia Europejska UE-27	3500	19,8	51,4	27,5	1,3
Organizacje według wielkości:					
małe 10-49 pracowników	1779	24,4	49,8	24,2	1,7
średnie 50-249 pracowników	867	18,3	52,7	28,0	1,0
duże 250 pracowników i więcej	840	11,7	53,5	34,0	0,8
Organizacje według typu:					
państwowe	3168	20,2	51,5	27,0	1,4
niezależne	198	10,6	50,7	38,3	0,4
spółki prywatne	46	22,5	36,1	39,8	1,6
Organizacje według obszaru działania:					
lokalny	2731	21,2	50,9	26,7	1,2
regionalny	539	15,2	55,9	27,8	1,0
państwowy	227	13,7	46,4	36,8	3,1
Organizacje według przynależności sektorowej:					
ogólna działalność administracyjna lub gospodarka finansowa	2162	20,5	51,8	26,4	1,3
edukacja	1147	17,8	54,5	26,9	0,8
zdrowie	413	17,2	53,3	28,3	1,2
służby socjalne	1124	19,3	52,1	27,0	1,5
kultura, sport lub rekreacja	900	17,3	53,0	28,6	1,0
gospodarka mieszkaniowa	592	18,7	52,9	27,4	0,9
środowisko	813	19,3	51,7	28,2	0,8
Typologia organizacji usługowych:					
przodujący innowator	669	10,6	48,9	38,7	1,9
włokący się innowator	1958	21,1	51,6	26,2	1,0
nie innowator	873	23,7	52,9	21,8	1,5

Źródło: *Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration*, Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011, p. 142.

pewną przewagę organizacji administracji publicznej funkcjonujących w starych państwach członkowskich, pod względem powszechności polityki włączania klientów do procesów projektowania i planowania nowych lub doskonalonych usług. Natomiast nowe państwa członkowskie wydają się opóźnione we wprowadzaniu takiej polityki.

Jaka jest pozycja organizacji administracji publicznej funkcjonujących w Polsce? Nieco ponad 16 proc. polskich organizacji uprawiało politykę unikania współpracy z klientami, jednak było ich o 3,4 punktu procentowego mniej niż średnio w UE. Dało to Polsce 16 miejsce wśród państw członkowskich UE. 64 proc. badanych organizacji administracji publicznej w Polsce uprawiało politykę częściowego włączania klientów do projektowania i planowania nowych lub doskonalonych usług, tj. o 12,6 punktu procentowego więcej w porównaniu ze średnim wynikiem w UE. Dało to Polsce drugą pozycję wśród państw członkowskich UE. Niecałe 19 proc. polskich organizacji realizowało politykę pełnego włączania klientów do procesów tworzenia wartości materializowanej w innowacjach. Na tle średniej w UE odsetek ten jest mniejszy o 8,7 punktu procentowego.

Polityka włączania klientów do procesów współtworzenia wartości

Interesujący obraz polityki włączania klientów do procesów współtworzenia wartości materializowanej w innowacjach powstaje po uwzględnieniu kategorii badanych organizacji. Jak wynika z danych zawartych w tabelicy 2, charakter takiej polityki zależy od wielkości organizacji mierzonej liczbą zatrudnionych. Organizacje małe, zatrudniające do 49 pracowników, charakteryzowały się największym odsetkiem (ponad 24 proc. badanych) takich, które uprawiały politykę nie włączania klientów do projektowania, planowania nowych lub doskonalonych

usług. Wśród organizacji dużych odsetek ten spadł do niecałych 12 proc. Polityka częściowego wykorzystania wiedzy i doświadczenia klientów najpowszechniejsza była w organizacjach dużych, zatrudniających 250 lub więcej pracowników. Takich organizacji było ponad 53 proc. Odsetek ten małał wraz ze zmniejszaniem się wielkości podmiotów do niecałych 50 proc. wśród organizacji małych. Podobne tendencje obrazują politykę pełnego włączania klientów do współtworzenia wartości. Na jej uprawianie najrzadziej decydowały się organizacje małe (nieco ponad 24 proc. badanych), najczęściej organizacje duże (34 proc. badanych), tj. więcej o 9,8 punktu procentowego.

Również typ badanej organizacji miał wpływ na charakter polityki wykorzystania wiedzy i doświadczenia klientów w procesach tworzenia wartości. Polityka nie włączania klientów do takich procesów była najpowszechniejsza w organizacjach mających status spółek prywatnych (ponad 22 proc. tych, które wprowadziły przynajmniej jedną innowację). Przeciwnieństwem były organizacje o statusie spółek niezależnych (mniej niż 11 proc.). Polityka częściowego włączania klientów do procesów tworzenia nowych usług była najpowszechniejsza w organizacjach państwowych. Potwierdziło ją ponad 51 proc. respondentów. Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje o statusie spółek prywatnych. Było ich o 15,4 punktu procentowego mniej. Wśród tych ostatnich organizacji największy odsetek realizował politykę pełnego włączania klientów do projektowania i planowania nowych lub doskonalonych usług. Potwierdziło ją prawie 40 proc. respondentów. Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje państwowe, z których zaledwie 27 proc. zdecydowało się na politykę pełnego wykorzystywania wiedzy i doświadczenia klientów w procesie tworzenia innowacji usługowych.

Polityka w omawianym zakresie jest różnicowana również w zależności od obszaru działania badanych organizacji. Najwięcej organizacji, nie wykorzystujących wiedzy i doświadczenia klientów w procesach tworzenia innowacji, działało na rynku lokalnym, zaś najmniej – na rynku krajowym. Różnica wynosiła 7,5 punktu procentowego. Polityka częściowego włączania klientów do procesów tworzenia innowacji w usługach była najpowszechniejsza w organizacjach o regionalnym zakresie działania. Potwierdziło ją prawie 56 proc. respondentów. Najmniejsza powszechność tej polityki cechowała organizacje działające na obszarze całego kraju. Różnica wynosiła 9,5 punktu procentowego. Na politykę całkowitego włączania klientów do projektowania i planowania nowych lub doskonalonych usług najczęściej decydowały się organizacje działające na terenie całego kraju, co potwierdziło prawie 37 proc. respondentów. Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje o zasięgu lokalnym – niecałe 27 proc., tj. mniej o 10,1 punktu procentowego.

Najmniejszy rozrzut w powszechności uprawiania określonej polityki występował w organizacjach rozważanych ze względu na przynależność sektorową. Brakiem włączenia klientów do procesu tworzenia innowacji najczęściej cechowały się organizacje działające w sektorze ogólnej działalności administracyjnej lub gospodarce finansowej. Tak czyniła co piąta organizacja. Najrzadziej wskazywały na nią organizacje w sektorze służby zdrowia – nieco ponad 17 proc. Różnica wynosiła więc zaledwie 3,3 punktu procentowego. Podobne tendencje występowały w przypadku polityki częściowego włączania klientów do procesu tworzenia innowacji w usługach. Najczęściej uprawiały ją organizacje sektora edukacji (ponad 54 proc. tych, które wprowadziły przynajmniej jedną innowację). Najrza-

dziej organizacje działające w sektorze ochrony środowiska (prawie 52 proc.). Różnica w powszechności stosowania tej polityki wynosiła 2,8 punktu procentowego.

Znacznie mniej badanych organizacji uprawiało politykę pełnego włączania klientów do procesów tworzenia innowacji. Najczęściej były to organizacje sektora kultury, sportu lub rekreacji (prawie 29 proc. odpowiedzi), najrzadziej – sektora ogólnej działalności administracyjnej lub gospodarki finansowej (ponad 26 proc. odpowiedzi). Różnica wynosiła więc tylko 2,2 punktu procentowego.

Określone prawidłowości w powszechności uprawiania danej polityki ujawniły się zależnie od tego, czy organizacja miała cechy przodującego innowatora, czy też nie. Otóż politykę niezależną od klientów najrzadziej realizowały organizacje posiadające status przodującego innowatora. Jednocześnie organizacje te najczęściej stosowały politykę pełnego włączania klientów do procesów tworzenia innowacji w usługach.

Podsumowanie

Analiza zachowań organizacyjnych na współczesnych rynkach wskazuje na określone tendencje w kształtowaniu podejścia do kreowania celów głównych organizacji, zwłaszcza celów strategicznych. Wzrasta powszechność polityki kształtowania celów ukierunkowanych na stopniowe włączanie klientów do procesu współtworzenia wartości materializowanych w innowacjach, i ogranicza się politykę opartą na maksymalizacji zysku, w której klienta traktuje się wyłącznie jako dostawcy wartości ekonomicznej dla danej organizacji. Takie tendencje występują również w organizacjach administracji publicznej, choć w bardzo zróżnicowanym zakresie, na co wskazują wyniki badań empirycznych omówionych w niniejszej publikacji. Niemal jedna piąta organizacji, które wprowadziły przynajmniej jedną innowa-

cję, uprawiała politykę tradycyjną, izolując się od wykorzystywania doświadczenia i wiedzy klientów do procesów tworzenia innowacji w usługach. Kierownicy takich organizacji bazują na założeniu, że najlepiej wiedzą jaka usługa jest najlepsza dla klientów, jak ją zaprojektować, i jak ją dostarczyć potencjalnym nabywcom. Tacy kierownicy są wyrazicielami pierwszej i drugiej koncepcji kreowania celów organizacji.

Analiza statystyczna materiału empirycznego wskazuje również, że badane organizacje coraz częściej decydują się na uprawianie polityki częściowego włączania klientów do projektowania i planowania nowych lub doskonalonych usług. Jest to słuszne, zgodne z trendami obserwowanymi na rynkach światowych. Można to uznać za przejściowy etap na drodze do pełnego włączenia klientów do procesu współtworzenia wartości materializowanych w innowacjach. Osiągnięcie stanu docelowego wymaga więc kreowania systemowych interakcji między organizacją a konsumentem, kształtujących doświadczenie współtworzenia, wymaga zmiany mentalności menedżerów ułatwiającej zrozumienie, że klienci mogą i powinni być dostarczycielami doświadczenia i wiedzy w procesach tworzenia wartości znajdującej swój wyraz w innowacjach.

We wstępie artykułu postawiono pytanie, czy organizacje administracji publicznej są bardziej ukierunkowane na tradycyjne podejście do tworzenia wartości i kreowania celów, czy kierują się podejściem nowoczesnym? Materiał empiryczny pozwala stwierdzić, że ukierunkowanie to jest zróżnicowane w poszczególnych organizacjach zależnie od kraju funkcjonowania, a także od kategorii organizacji. Są kraje takie jak: Belgia, Holandia, Wielka Brytania, Malta, w których organizacje

administracji publicznej częściej uprawiały politykę pełnego włączania klientów do procesu tworzenia innowacji, jednak w większości badanych instytucji najbardziej powszechna była polityka częściowego wykorzystywania doświadczenia i wiedzy klientów do tworzenia wartości poprzez innowacje w usługach. Takim krajem jest też Polska. Od tych tendencji w zarządzaniu odbiegają organizacje węgierskie, których połowa realizowała politykę nie włączania klientów do procesów projektowania i planowania nowych lub doskonalonych usług.

Również analiza badanych organizacji według ich kategorii wskazuje, że najpowszechniejsza była polityka częściowego włączania klientów do procesów tworzenia innowacji. Taka konstatacja dotyczy wszystkich kategorii organizacji z wyjątkiem tych, które miały status spółek prywatnych. Organizacje te wyróżniały się największym odsetkiem tych, które uprawiały politykę całkowitego włączania klientów do procesów tworzenia wartości. Jednocześnie potwierdziła się opinia o względnie małej aktywności innowacyjnej organizacji małych i tradycyjnym podejściu do kształtowania interakcji z klientami. Świadczy o tym największy odsetek takich organizacji, które nie włączyły klientów do procesów projektowania i planowania nowych lub doskonalonych usług, oraz najmniejszy odsetek takich, które prowadziły politykę częściowego lub całkowitego angażowania klientów do takich działań.

Generalnie, postawiona na wstępie artykułu teza została w pełni potwierdzona. Organizacje administracji publicznej realizują politykę kreowania środowiska doświadczeń w ograniczonym zakresie i z różnym stopniem powszechności.

Bibliografia:

1. Baruk J., *Wspomaganie tworzenia wartości i innowacji strategicznymi relacjami*, „Marketing i Rynek”, 2011, nr 10, s. 7.
2. Berry F.S., *Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning*, “Public Administration Review”, 1994, No. 4, p. 323.
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 212-213.
4. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 74.
5. Herman A., Kasiewicz S., *Cele działalności przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i ryzyka*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, Herman A., Szablewski A. (red.), Poltext, Warszawa 1999, s. 62-70.
6. *Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration*, Flash Eurobarometer 305, The Gallup Organization, January, 2011, pp. 4-5.
7. Lee S.M., Olson D.L., Trimi S., *Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values*, “Management Decision”, 2012, No. 5, p. 824.
8. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 48, 59.
9. Vigoda-Gadot E., Shoham A., Schwabsky N., Ruvio A., *Public sector innovation for Europe: a multinational eight-country exploration of citizens' perspectives*, “Public Administration”, 2008, No. 2, p. 313.