

# Wpływ procesów innowacyjnych i operacyjnych na rozwój obszarów wiejskich (na przykładzie gminy Michałowice)

Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

## Streszczenie

*W okresie informacji i wiedzy rozwój wielu dziedzin uwarunkowany jest umiejętnością połączenia najlepszej innowacyjnej praktyki z opracowaniami teoretycznymi. Jest to szczególnie widoczne w zarządzaniu organizacjami. Gmina jest organizacją o specyficznym celu działania, zarządzanie nią jest trudne i bardzo złożone. Mający miejsce w ostatnich latach ogromny rozwój technik informacyjnych oraz zmienność otoczenia wymuszają na organizacjach, aby wdrażały innowacje. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na to, że innowacje należy odnieść do trzech obszarów: produktowego, technologicznego oraz do innowacji w sferze zarządzania. Celem niniejszego artykułu było wskazanie jak ogromne znaczenie mają innowacje i procesy operacyjne w rozwoju organizacji, w tym również gmin zarówno miejskich, jak i wiejskich. Dokonano charakterystyki innowacji produktowych, które mogła by gmina wdrożyć, szczególna uwaga została skupiona na innowacjach technologicznych (w tym na tworzeniu systemów ICT). Kolejny obszar badań stanowiło innowacyjne zarządzanie (zmiany sposób kierowania, przeformułowanie procedur, zmiana sposobu myślenia). Badania przeprowadzone zostały w gminie Michałowice. Na zakończenie opracowania sformułowane zostały wnioski i zalecenia dla władz gminy w obszarze procesów innowacyjnych i operacyjnych.*

## Wstęp

W świecie ciągłych zmian sukces instytucji i przedsiębiorstw zależy od tego jak szybko zareagują one na zmieniające się otoczenie. Podejście tradycyjne do zarządzania mówiące, że otoczenie jest stabilne zostało wyparte przez globalizację, nowe technologie oraz szybko zmieniające się otoczenie. Sukces odnoszą te instytucje i te przedsiębiorstwa, które są elastyczne, inteligentne i potrafią się uczyć. Nie bez znaczenia dla nich są procesy innowacyjne i operacyjne. Procesy te noszą miano procesów wewnętrznych, co oznacza, że kierownictwo identyfikuje działania wewnętrzne, które muszą być podjęte.

Innowacje mogą występować w dwóch obszarach. Pierwszy obszar to innowacje produktowe i technologiczne, a obszar drugi to innowacje w sferze zarządzania. Tworzenie innowacji nie jest procesem łatwym i szybkim, ale to one mogą dać organizacji trwałą przewagę konkurencyjną. Gmina jest systemem złożonym, mającym określone funkcje i zadania. Jest ona również swoistego rodzaju organizacją, której zadaniem jest zaspokajanie potrzeb mieszkańców. W związku z powyższym wdrożenie procesów innowacyjnych oraz operacyjnych może przyczynić się do rozwoju gminy. Procesy te mogą ułatwić i przyśpieszyć również realizację zadań gminy.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie istoty procesów innowacyjnych oraz operacyjnych, jak również wskazanie ich wpływu na rozwój obszarów, które są zarządzane przez gminę. Analiza zostanie przeprowadzona w Gminie Michałowice. Do badań zostały wykorzystane wywiad oraz kwestionariusz. W podsumowaniu badań podjęto próbę stworzenia modelu uwzględniającego wykorzystanie procesów innowacyjnych i operacyjnych dla rozwoju gminy.

## 1. Innowacje produktowe i technologiczne oraz ich znaczenie dla rozwoju gminy

Tworzenie innowacji jest zawiłym i trudnym procesem. Większość ludzi docenia innowacje tylko wtedy, gdy widoczne są efekty ich wdrażania. Rozpatrując problematykę innowacyjności warto zwrócić uwagę na ścieranie się dwóch poglądów. Pierwszy z nich mówi, że gdy nadchodzi recesja kierownicy dochodzą do wniosku, że nowatorskie pomysły nie są warte włożonego w nie wysiłku. Konkluzją jest stwierdzenie, że może innowacje nie mają, aż tak dużego znaczenia i lepiej skupić się na tym co stare, sprawdzone i wypróbowane. Ten pogląd wynika z faktu, że tworzenie innowacji jest trudnym i długotrwałym procesem. Drugi pogląd mówiący, że innowacyjność to „szczepionka przeciw spadkowym trendom w gospodarce, to eliksir przywracający organizacjom zdolność wzrostu” (Rigby i inni 2009, s. 93). I w takim ujęciu innowacje będą należały do kluczowych procesów w organizacji. Bez wprowadzania nowych produktów, modyfikowania procesów wytwórczych organizacja nie jest w stanie przetrwać niezależnie od tego czy jest to przedsiębiorstwo, stowarzyszenie, czy gmina.

Pojęcie innowacji zostało wprowadzone przez J. A. Schumpetera w pierwszej połowie XX wieku i zostało zdefiniowane jako: wprowadzanie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących, wprowadzenie nowej lub udoskalonej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów, zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów, wprowadzenie nowej organizacji produkcji (Brdulak 2008, s. 333). W tym sensie innowacja to idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa ponieważ jest jakościowo odmienna od dotychczasowych. Innowacje w biznesie obejmują produkty i usługi oraz działania mające na celu doprowadzanie ich do nabywców oraz przekonanie o ich użyteczności. Innowacje stwarzają dla przedsiębiorców i menedżerów duże możliwości dokonania istotnych zmian, podjęcia nowej działalności, świadczenia nowych usług i pozyskiwania dzięki temu innowacyjnych nabywców. Sprawdzeniem udanej innowacji jest jej powodzenie na rynku (Sztucki 1998, s. 45). Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że na początku XX wieku w gospodarce przeważały sektory produkcyjne i rolnictwo. Współcześnie bardzo istotne znaczenie ma sektor usług. W związku z tym inne jest pojmowanie produktu, który nie oznacza istniejącego fizycznie wyrobu, lecz stanowi usługę.

W przypadku gminy innowacje produktowe obejmują modyfikacje, ulepszenia oraz zmiany formy usług jakie ona świadczy. Zadaniem innowacji produktowych jest dostarczenie klientom nowych i większych korzyści, w tym przypadku dla gminy ogromne znaczenie będą miały e-usługi. Usługi o których mowa są świadczone drogą elektroniczną, poprzez wykorzystanie sieci telekomunikacyjnej oraz komputerowej. E-usługi są w bardzo dużym stopniu zautomatyzowane i wymagają niewielkiego udziału człowieka. Tworzenie e-usług przez gminę jest bardzo istotne dla jej rozwoju.

Koncepcja e-usług ma na celu usprawnienie całego procesu załatwiania spraw w urzędzie, jak również są to działania związane z elektroniczną komunikacją między urzędem a obywatelem. Wprowadzenie takich usług pociąga zmiany w obszarze organizacyjnym, prawnym oraz czysto informatycznym. Wprowadzenie systemu za pomocą którego można realizować e-usługi wymaga dostosowania we wszystkich obszarach działalności urzędu, począwszy od księgowości budżetowej, poprzez systemy ewidencyjne, a kończąc na obsłudze podatków i opłat lokalnych. Kolejny czynnik determinujący wprowadzanie e-usług to konieczność zastosowania systemu obiegu dokumentów. System taki powinien być również odpowiedzialny za integrację z zewnętrznymi platformami usług publicznych. Ważne jest zwrócenie uwagi na fakt, że aby rozpocząć wprowadzanie e-usług należy mieć przygotowaną bazę. Tworzenie e-usług jest powiązane z tworzeniem e-urzędu, czyli urzędu dostępnego 24 godziny na dobę. Przykładem gminy, która wdraża koncepcję e-urzędu może być Gmina Zator.<sup>1</sup> Działania w tej gminie podejmowane są w trzech obszarach:

- dostęp do informacji publicznej — tu można zapoznać się z takimi informacjami jak dane budżetowe, ewidencja działalności gospodarczej, czy też ewidencja dotycząca gminy;
- przeglądanie informacji spersonalizowanej wymagającej uwierzytelnienia — tutaj chodzi o informacje, które nie są informacją publiczną, ale są ważne dla mieszkańców np.: dane dotyczące relacji finansowych mieszkańców z urzędem w zakresie podatków (kwota wymiaru podatku,

1. Zob. stronę internetową portalu eZator [@:] <http://www.e.zator.pl>.

raty, kwoty zaległości), czy też szersza informacja o aktualnym stanie rozpatrywanych spraw i złożonych/odebranych dokumentach;

- wymiana informacji między urzędem a mieszkańcem — dostęp do formularzy i dokumentów elektronicznych (szybsze pobieranie formularzy) a w drugą stronę udzielanie odpowiedzi i wysyłka dokumentów do skrzynek umieszczonych na platformach usług publicznych.

Opisane wyżej innowacje produktowe — e-usługi — są udoskonaleniem zarówno samej usługi, jak i metod, sposobów jej świadczenia. Wprowadzanie e-usług wymaga nowej organizacji świadczenia usługi (wymaga rozpowszechnienia informacji dla mieszkańców i klientów np.: w formie specjalnych informatorów). W związku z powyższym e-usługi można traktować jako Schumpeterowskie innowacje produktowe.

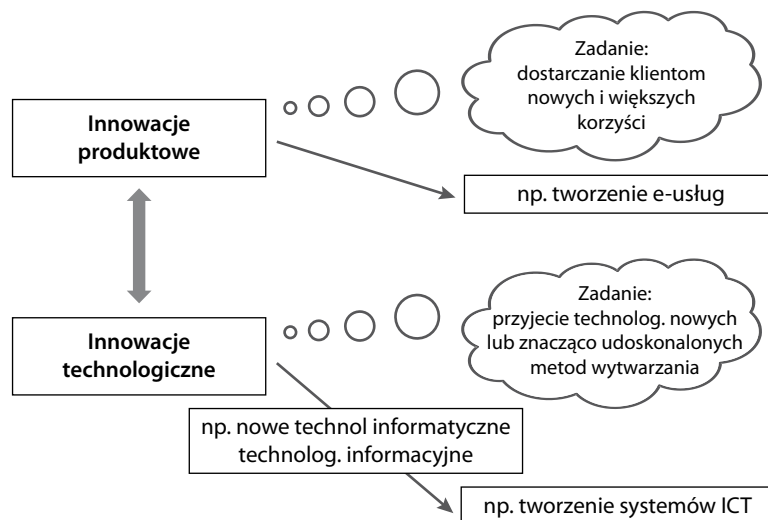
Wprowadzanie innowacji produktowych w gminie jest nierozzerwalnie połączone z innowacjami technologicznymi, które mogą zachodzić w obrębie procesu lub produktu. Pierwsze to przyjęcie technologicznie nowych lub znacząco udoskonalonych metod wytwarzania, w tym sposobów docierania z produktem do odbiorców. Metody te mogą polegać na dokonywaniu zmian w urządzeniach lub w organizacji produkcji, mogą też stanowić połączenie tych dwóch rodzajów zmian lub być wynikiem wykorzystania nowej wiedzy. Metody te mogą mieć na celu produkcję lub dostarczenie technologicznie nowych lub udoskonalonych produktów, które nie mogłyby być wytworzone/dostarczone przy pomocy metod konwencjonalnych (np. e-usługi). Celem tych metod może też być zwiększenie efektywności produkcji lub dostarczania istniejących produktów. Innowacja w obrębie produktu obejmuje natomiast wdrożone już produkty i procesy nowe pod względem technologicznym oraz znaczące udoskonalenia technologiczne dotyczące tych produktów i procesów (*Propozowane zasady...* 1997).

Wprowadzanie innowacji dość często wymaga dużej determinacji. To właśnie innowacje i nowoczesne technologie stają się krytycznym elementem w procesie decydowania. Nowe technologie należy śledzić i wdrażać z kilku powodów: po pierwsze wprowadzanie zmian technologicznych wymaga czasu, po drugie prawdą jest, że adaptacja i przyjęcie nowych innowacyjnych rozwiązań wpływa na wielkość produkcji i ekonomiczność, po trzecie kierownicy powinni zrozumieć, że źródłem rozwoju jest natura oraz wprowadzanie zmian technologicznych. Przy wdrażaniu zmian technologicznych należy wyraźnie zarysować różnice pomiędzy wynalazkiem a innowacyjnością (Alexopoulos i Cohen 2011, s. 420–430).

W gminie podstawowymi innowacjami technologicznymi są systemy IT (technologie informacyjne) służące głównie do odbioru i przekazu informacji. IT służą do tworzenia systemów informacyjno-komunikacyjnych (ICT), które to w bardzo dużym stopniu mogą przyczynić się do rozwoju obszarów zarządzanych przez gminę. Warto w tym miejscu wspomnieć o Internecie, który jako forma komunikacji daje ogromne możliwości szybkiego przesyłania informacji w bardzo odległe miejsca, tym samym stał się on jednym z głównych elementów budujących systemy ICT. Internet służy nie tylko do działań marketingowych i reklamowych, ale również wraz ze sprzętem komputerowym stał się najszybszym środkiem komunikacji społecznej, jak i źródłem informacji edukacyjnej, fachowej, turystycznej, handlowej, politycznej, praktycznej, czy rozrywkowej (*Strategia rozwoju...* 2007).

Pojawienie się IT nie jest jednoznaczne z jej stosowaniem. Aby z niej korzystać trzeba zbudować odpowiednią infrastrukturę, a o przynależności do nowego społeczeństwa będzie decydował nie tylko dostęp do dóbr, ale również umiejętność posługiwania się informacją (Wrotek 2006, s. 19–20). Celem państwa stało się zatem dokonanie informatyzacji państwa oraz przyspieszenie rozwoju cywilizacyjnego i gospodarczego, poprzez zbudowanie społeczeństwa informacyjnego zgodnie z założeniami Strategii Lizbońskiej (*Strategia rozwoju...* 2007). Realizacji tego celu służyć mają działania państwa zogniskowane w czterech obszarach: poprawa warunków funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa poprzez zmniejszenie barier legislacyjnych, administracyjnych i organizacyjnych, stymulowanie popytu na usługi cyfrowe i zastosowanie IT w życiu społecznym i gospodarce, zwiększenie podaży w formie cyfrowej, działania administracji publicznej poprzez zapewnienie łatwego dostępu do informacji publicznej oraz ułatwienie powtórnego wykorzystania informacji z sektora publicznego. Aby jednak nowoczesne technologie mogły być wdrażane w gminie wymagają nowoczesnej platformy sprzętowej, zakupu niezbędnego oprogramowania oraz

szkoleń podnoszących kompetencje urzędników. Nowoczesne technologie w gminie powinny poprawić funkcjonowanie administracji publicznej, jak również samorządowej.



Rys. 1. Innowacje produktowe i technologiczne w gminie

Innowacje produktowe i technologiczne w odniesieniu do gminy zostały zobrazowane na rysunku 1. Analizując rysunek 1 zauważyć można, że innowacje produktowe i technologiczne są sprzężone zwrotnie. Wynika to ze specyfiki gminy jako organizacji. Jak wcześniej wspomniano ma ona do wykonania wiele zadań i do wypełnienia wiele funkcji. Zarządzanie gminą różni się znacząco od zarządzania przedsiębiorstwem. Tutaj nie mamy do czynienia z produktem, który jest namacalny. W przypadku gminy produktem jest świadczenie usług. W związku z powyższym, gdy mowa jest o innowacjach produktowych to chodzi o zmiany w sposobie świadczenia usługi. E-usługi są bardzo korzystne dla gminy, przyspieszają one terminy realizacji usługi, obywatel nie musi wychodzić z domu, aby załatwić sprawę. Niemniej jednak musi nauczyć się obsługi systemu informatyczno/informacyjnego, aby z takiej usługi skorzystać co może być kłopotliwe szczególnie dla osób starszych. Wprowadzenie e-usług jest bezpośrednio związane z koniecznością wdrożenia nowych technologii, w tym systemów informatycznych, jak również technologii informacyjnych. Wdrażanie technologii o których mowa wpływa bezpośrednio na rozwój obszaru, na którym ulokowana jest gmina ponieważ innowacje technologiczne w gminie wymagają: rozbudowy i modernizacji infrastruktury (tworzenie publicznych punktów dostępu do Internetu, rozbudowa sieci, w tym przede wszystkim szerokopasmowej), jak również edukacji na rzecz wdrażanych nowych technologii (kształcenie na potrzeby społeczeństwa informacyjnego, rozwój kadr na potrzeby edukacji informatycznej) oraz rozwój elektronicznych usług publicznych.

Systematyczna innowacja oznacza przede wszystkim śledzenie siedmiu źródeł okazji do innowacji. Pierwsze cztery źródła znajdują się wewnątrz każdej organizacji i są to: nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie; niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej; zmiany w strukturze przemysłu lub rynku. Drugi zbiór źródeł to trzy elementy w otoczeniu organizacji i są to: demografia; zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach; nowa wiedza (Drucker 1992, s. 44).

## 2. Innowacyjne zarządzanie w rozwoju gminy

Innowacyjne zarządzanie dotyczy usprawnień w zakresie organizacji i zarządzania. Jest to odejście od starych sposobów postępowania. W teorii często odnaleźć można, że jest ono praktykowane w dużych przedsiębiorstwach, co nie do końca jest prawdą. Innowacyjne zarządzanie tak jak innowacje produktowe i technologiczne dotyczą wszystkich organizacji. Przy wdrażaniu zarządzania innowacyjnego dokonuje się zmian w procesie np.: planowania, zatrudniania, awansu, komunikacji wewnętrznej, czy zarządzania wiedzą. Wyzwaniem dla innowacji w sferze zarządzania jest generowanie nowych pomysłów dotyczących procesów, oraz zachowań a te powstają w sprzyjających

do tego warunkach. Kluczowymi elementami są zatem: formułowanie problemów wymagających nowego spojrzenia, nowe paradygmaty i zasady umożliwiające nowe podejście do pojawiających się problemów, likwidowanie barier w kreatywnym myśleniu, znalezienie przykładów i analogii pomagających w określeniu potencjalnych możliwości.

Innowacje w sferze reguł i procesów zarządzania mogą zapewnić organizacji długotrwałą przewagę konkurencyjną i rozwój oraz mogą „wywrócić do góry nogami” wszystkie stosunki panujące w organizacji. Innowacje te będą dawały przewagę, gdy będzie spełniony przynajmniej jeden z trzech warunków (Hamel 2006, s. 56):

- oparcie na nowatorskiej zasadzie, która podważa dotychczasowe poglądy;
- zastosowanie rozwiązań systemowych obejmujących wiele procesów i metod;
- pozostawanie częścią ciągłego programu w zakresie wynalazczości, w którym postęp kumuluje się wraz z upływem czasu.

Przy wdrażaniu innowacji w zarządzaniu rzadko, kiedy menedżerowie są zadowoleni. Najtrudniejszym zadaniem, tak jak we wszystkich innych rodzajach innowacji, jest stworzenie prawdziwie odkrywczych pomysłów. Nie ma gotowego przepisu na innowacje, w większości firm innowacje w sferze zarządzania powstają ad hoc i mają postać małych kroków do przodu.

W przypadku gminy chodzi o zmiany w obszarze zarządzania, w strukturze organizacyjnej, sposobach kierowania zespołem urzędniczym (zmniejszenie biurokracji) oraz w sposobie obsługi klienta. W innowacyjnym zarządzaniu gminą należy przyjąć podejście kompleksowe. Podejście to oznacza, że przeprojektowanie instytucji samorządowej wymaga czegoś więcej niż „przestawienia ramek” na schemacie organizacyjnym. Aby gmina funkcjonowała na ponad przeciętnym poziomie należy połączyć ze sobą i zharmonizować bardzo wiele czynników — przywództwo, strukturę organizacyjną, procesy, infrastrukturę (w tym technologię), zasoby ludzkie (w tym wyzwolenie entuzjazmu do działania i zmiany w sposobach zachowań pracowników od biurokratów do liderów). Pracownicy administracji publicznej wolą jednak działania swoje opierać na zachowaniach, które były dozwolone lub zabronione w przeszłości, aniżeli wprowadzać zmiany. Opór wobec zmian wśród osób pracujących w urzędach jest bardzo duży. Wynika to z faktu, że osoby zatrudnione w administracji publicznej często pracują dłużej niż ich szefowie. Ponadto byli już świadkami wprowadzania licznych zmian, które nie przyniosły oczekiwanych efektów. Kolejny problem jaki można zauważyć to zakorzenienie wśród urzędników niewłaściwych sposobów zachowań, a to zmienić jest bardzo trudno. Tutaj istotne znaczenie będzie miała umiejętność władz w przekonaniu szeregowych pracowników, że zmiany w wyżej wymienionych obszarach są konieczne, a same władze mają szczerą chęć do poświęcenia swojego czasu i energii, która będzie potrzebna do wprowadzania zmian. Tutaj również ogromne znaczenie będzie miało skłonienie pracowników, aby odchodzili od przyjętych wzorców zachowań. W naturze urzędników biurokratów leży respektowanie barier. Odejście od tego paradygmatu nie wymaga od osób pracujących w administracji nierespektowania barier, ale powinni oni znaleźć sposób by sięgnąć wzrokiem ponad nie, czyli powinni wykazywać chęć rozwiązania danego problemu, a nie szukać przeszkód w udzielaniu pomocy (Ostroff 2011, s. 128–131). Czasem wystarczy sama chęć pomocy w rozwiązaniu problemu, który się pojawi. Wprowadzenie zmian w zarządzaniu jest trudne zarówno w przedsiębiorstwach, jak i organizacjach takich jak gmina.

### 3. Procesy operacyjne w rozwoju obszarów gminy

Procesy operacyjne w organizacjach stanowią krótki odcinek w łańcuchu wartości. Zaczynają się one od momentu uzyskania zamówienia od klienta, a kończą na dostarczeniu mu produktu lub usługi. W procesie tym kładzie się nacisk na wydajne, nieprzerwalne i terminowe dostawy produktów i usług dotychczasowym klientom. Można zatem powiedzieć, że procesy operacyjne stanowią wytworzenie oraz dostarczenie produktu (usługi) klientowi (Kaplan i Norton 2002, s. 105–107). Wiążą się one zatem z marketingiem. Najprostszą formą marketingu jest marketing mix — koncepcja 4P, który został zobrazowany na rysunku 2.

Analizując rysunek 2 dotyczący procesów operacyjnych zauważyć można, że w gminie należy określić, co dla gminy oznacza produkt, cenę, dystrybucję oraz promocję. Produkt to usługa jaką



Rys. 2. Marketing mix — koncepcja 4P

Źródło: [http://mfiles.pl/pl/index.php/Marketing\\_mix](http://mfiles.pl/pl/index.php/Marketing_mix), [dostęp: 2012.10.01]

gmina świadczy dla mieszkańców, bo jej głównym celem jest zaspokajanie ich potrzeb. Cena to koszt jaki mieszkaniec musi ponieść, aby załatwić sprawę, dystrybucja to sposób w jaki gmina dociera do mieszkańców, a promocja to tworzenie wizerunku gminy. Procesy operacyjne w przypadku gminy mają bezpośredni związek z procesami innowacyjnymi, które były omówione wcześniej. Jedyną nowością jest dystrybucja i promocja. W tym przypadku stworzenie przejrzystej strony internetowej może być dobrym sposobem dotarcia do mieszkańców, jak również do interesariuszy nie związanych bezpośrednio z gminą. Gdy gmina jest w sposób właściwy zaprezentowana na stronach www, to jest większe prawdopodobieństwo, że zainteresują się nią inwestorzy. Na przykład jeśli na stronie internetowej widnieją informacje dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, jeśli są oferowane dofinansowania i wszystko można załatwić za pomocą Internetu, może to nas zachęcić do otwarcia działalności gospodarczej na tym obszarze. Kolejny aspekt na który warto zwrócić uwagę to fakt, że czytelna strona internetowa przekazuje informacje dotyczące np.: kultury, sportu, rekreacji. Osoby zainteresowane mogą skorzystać wtedy z wybranej formy odpoczynku i odwiedzić wybraną gminę.

Reasumując stwierdzić można, że procesy innowacyjne w tym innowacje produktowe, technologiczne, w obszarze zarządzania oraz procesy operacyjne mogą w znaczący sposób wpłynąć na rozwój obszarów na, których położona jest gmina. Nowoczesne technologie wpłyną również na poprawę infrastruktury gminy.

#### 4. Procesy innowacyjne i operacyjne w gminie Michałowice — wyniki badań

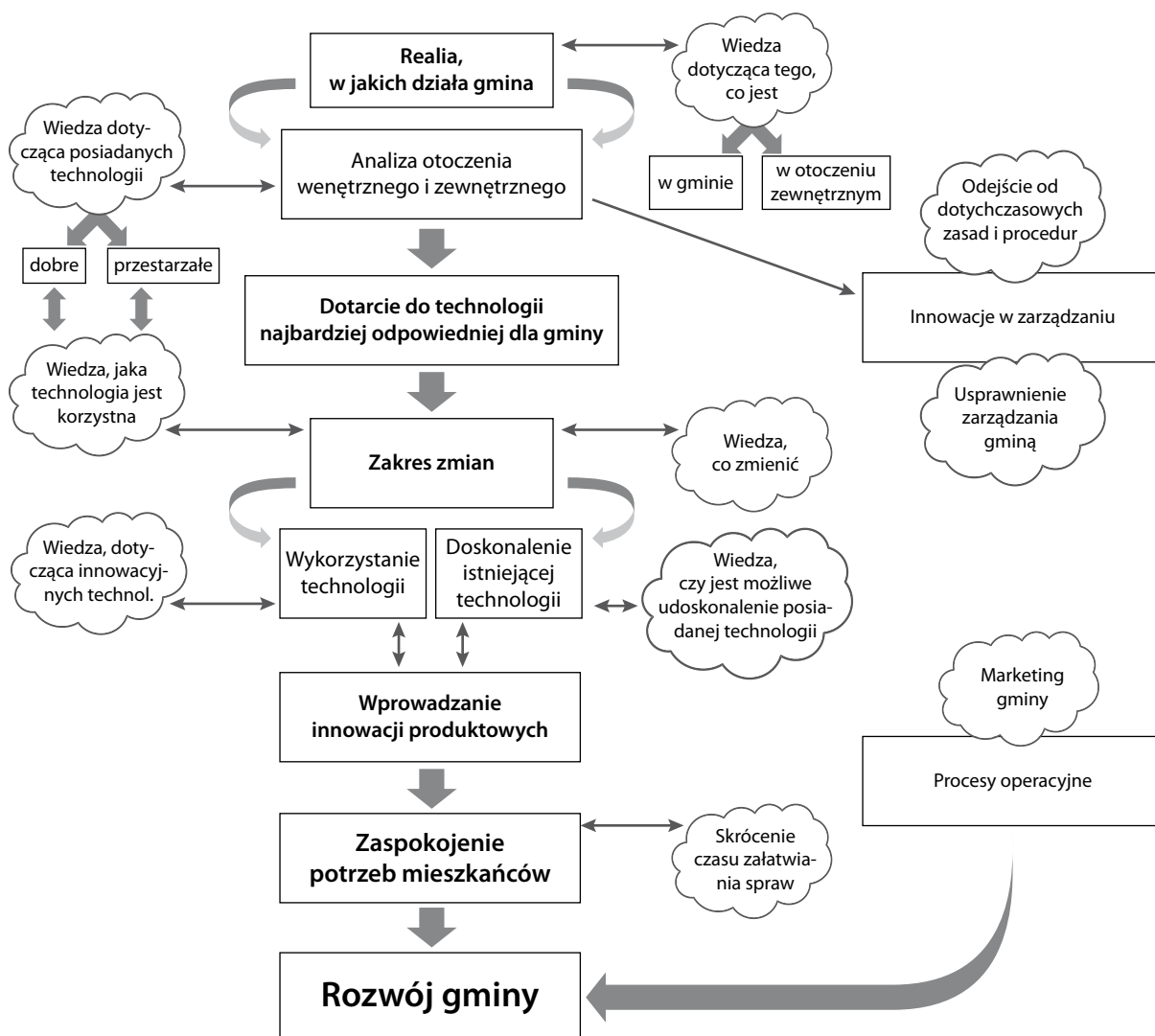
Gmina Michałowice usytuowana jest 10 km na północ od centrum Krakowa, wchodzi w skład powiatu krakowskiego i województwa małopolskiego. Od zachodu i południowego zachodu gmina graniczy z gminą Zielonki, od północy z gminą Iwanowice, od wschodu z gminą Kocmyrzów-Luborzyca, od południa na wąskim odcinku z krakowskim powiatem grodzkim.

Badania w gminie zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza z pięciostopniową skalą Likerta (gdzie — oznaczało nigdy, 2 — rzadko, 3 — czasem, 4 — często, 5 — bardzo często). Dodatkowo wzbogacono je o wywiad. Badania miały na celu wskazanie odpowiedzi na pytanie czy w analizowanej gminie są wprowadzane innowacje produktowe, technologiczne oraz w sferze Zarządzania. Chciano również uzyskać odpowiedź na pytanie czy w zarządzaniu gminą wykorzystywane są procesy operacyjne. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Analizując dane zawarte w tabeli 1 można zauważyć, że procesy innowacyjne zostały ocenione na 3, co oznacza, że czasem są wprowadzane w gminie. Może to świadczyć, że zarówno innowacje produktowe, jak i technologiczne nie są wdrażane w stopniu zadowalającym. Analizując procesy operacyjne wnioskujemy, że promocja gminy i działania marketingowe podejmowane są rzadko. Na pochwałę zasługuje strona internetowa oraz aktualność nanoszenia na nią zmian. Dzięki profesjonalnie przygotowanej i obsługiwanej stronie obywatele mogą pozyskiwać rzetelną informację o działaniach podejmowanych w gminie. Jeśli mowa o nowych produktach to w gminie na

Tab. 1. Procesy innowacyjne i operacyjne w Gminie Michałowice — wyniki badań

Działania	Ocena				
	1	2	3	4	5
Czy wprowadzane są w gminie: – innowacje produktowe (nowe usługi) – nowe technologie (np.: wymiana sprzętu komputerowego, nowe oprogramowanie, nowe systemy informatyczne) – najnowsze technologie (np.: Internet) – nowe rozwiązania?			■		
Czy w gminie dokonywane są zmiany w: – obszarze zarządzania – w strukturze organizacyjnej – sposobach kierowania zespołami (zmniejszenie biurokracji) – sposobie obsługi klienta?			■		
Czy w gminie występują procesy operacyjne (działania marketingowe)?		■			
Czy gmina jest promowana?		■			
Czy nanoszone są zmiany na stronie WWW?					■



Rys. 3. Zalecenia dotyczące wykorzystania procesów innowacyjnych i operacyjnych w gminie

stronie internetowej jest zakładka załatw sprawę i za pomocą tej zakładki można załatwić sprawy budowlane, gospodarcze, sprawy związane z podatkami, geodezją, ochrona środowiska, inwestycjami, gospodarką przestrzenną oraz sprawy obywatelskie (np. można pobrać formularze). Niemniej jednak świadczenie e-usług jest wprowadzane stopniowo i powoli dlatego nie można powiedzieć, że jest wdrożone w wystarczającym stopniu. Dokonując analizy obszaru innowacji technologicznych w gminie można zauważyć, że są wdrażane technologie IT i tworzone są systemy ICT, ale niestety pojawiają się duże problemy z infrastrukturą telekomunikacyjną (zbyt małe centrale telefoniczne, brak dostępu do szerokopasmowego Internetu, brak zasięgu sieci komórkowych) oraz za mało jest publicznych punktów dostępu do Internetu (to również zostało ocenione w kwestionariuszu jako niewprowadzane). Publiczne punkty dostępu do Internetu (PIAP) znajdują się w gminie tylko w dwóch miejscach w Michałowicach (w Bibliotece Publicznej) oraz w Raciborowicach (w czytelnicy internetowej Biblioteki Publicznej). W związku z powyższym w gminie Michałowice planowana jest stała rozbudowa sieci telekomunikacyjnych i centrali telefonicznych.

W związku z powyższym sformułowane zostały zalecenia dla władz gminy, które zostały zobrazowane na rysunku 3. Analizując rysunek 3 zauważyć można jakie korzyści daje wprowadzanie innowacji w obszarze zarządzania, produktowym oraz technologicznym. Wprowadzanie zmian w gminie należy rozpocząć od analizy stanu obecnego poprzez analizę wewnętrzną oraz zewnętrzną to pozwoli ustalić jakie technologie są wykorzystywane, a jakie można było by jeszcze wykorzystać. To pozwala przejść do dokonania kolejnej analizy jakie zmiany należy wprowadzić wykorzystując technologie posiadane, modernizując je lub wdrażając nowe. Równolegle powinny być oczywiście wprowadzane zmiany w obszarze zarządzania. Na rysunku 3 jako punkt wyjścia przyjęto diagnozę stanu obecnego oraz zmiany technologiczne, które będą miały wpływ na produkt (usługę). Można również pójść w drugim kierunku — po analizie otoczenia można określić zmiany produktowe obejmujące ulepszenie świadczonych usług, stworzenie e-usług a to z kolei pociągnie za sobą zmiany technologiczne. Należy pamiętać, że innowacje produktowe i technologiczne, gdy są wprowadzane w gminie są sprzężone zwrotnie.

Wprowadzenie zmian w wymienionych obszarach ma znaczenie strategiczne dla rozwoju gminy, które zobrazowano w tabeli 2. Analizując innowacje i ich znaczenie dla rozwoju, które zostały przedstawione w tabeli 2 stwierdzić można, że ich wprowadzenie jest czynnikiem determinującym wprowadzenie zmian. W Gminie Michałowice innowacje powinny być wprowadzane bardziej odważnie i sprawniej. Dlatego też bariery dotyczące wprowadzania innowacji technologicznych powinny być niwelowane w krótszym okresie czasu. Rozwój infrastruktury będzie miał bezpośredni wpływ na rozwój gminy. Badania wykazały, że innowacje w analizowanej gminie nie są wprowadzane w stopniu zadowalającym. Niestety władze gminy w bardzo ograniczonym stopniu zwracają uwagę na stronę marketingową. Jest to błędem ponieważ odpowiednia promocja gminy poprawiłaby jej wizerunek zarówno w oczach obywateli, jak i inwestorów.

Tab. 2. Innowacje i ich znaczenie dla rozwoju gminy

Innowacja	Znaczenie dla rozwoju gminy
Nowoczesne technologie	Rozwój infrastruktury; wiedza dotycząca wykorzystania IT
Nowe procesy	Usprawnienie przepływu informacji
Zmiany w sposobach kierowania zespołem	Efektywniejsze systemy motywacyjne
Zmiany w systemach motywacyjnych	Większa wydajność pracy
Szkolenia pracowników	Podnoszenie ich kwalifikacji
Zmian postaw od biurokraty do lidera	Przyciągnięcie obywateli
Zmiany w strukturze organizacyjnej	Większa elastyczność
Promocja gminy	Zwiększenie ruchu turystycznego
Strona WWW	Szybszy dostęp do informacji



## Zakończenie

Otwarcie na innowacje jest bardzo istotnym czynnikiem decydującym o rozwoju gminy. Procesy zachodzące w obszarze innowacji mogą iść w trzech kierunkach: produktowym, technologicznym oraz w obszarze zarządzania. Należy zwrócić uwagę na fakt, że innowacje, aby były skuteczne muszą być wprowadzane w sposób systematyczny i całościowo. Przeprowadzone badania wykazały, że w analizowanej gminie innowacje nie są wprowadzane w stopniu zadowalającym. Nie bez znaczenia dla rozwoju gminy są procesy operacyjne. O tych procesach w analizowanej gminie jakby zapomniano. Dlatego władze powinny zająć się promocją gminy oraz marketingiem. Kolejnym obszarem, na który należy zwrócić uwagę ze względu na jego istotne znaczenie dla rozwoju gminy to e-usługi. Narzędziem, które powinno być wykorzystywane bo przyczynia się do wdrażania e-usług jest strona internetowa gminy. W tym obszarze gmina wykazuje się dużą wiedzą oraz dużą skutecznością działania. W zaleceniach dla analizowanej gminy proponuje się zwrócenie uwagi na innowacje produktowe oraz technologiczne. Zaleca się również szkolenia dla pracowników dotyczące świadczenia e-usług oraz odchodzenia od postaw biurokratów.

## Literatura

- ALEXOPOULOS M., COHEN J. (2011): *Volumes of Evidence. Examining Technical Change in the Last Century Through a New Lens*. „Canadian Journal of Economics”, nr 44 (2), s. 413–450.
- BRDULAK J.J. (2008): *Zarządzanie innowacjami*. [w:] J.S. Kardas i M. Wójcik-Augustyniak (red.): *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby*, Warszawa, Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- DRUCKER P.F. (1992): *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. A. Ehrlich (tłum.), Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- HAMEL G. (2006): *Innowacje w sferze zarządzania: powody, cele i sposoby*. „Harvard Business Review Polska”, nr 38, s. 54–67.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2002): *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*. P. Kabalski, K. Pniewski, A. Jarugowa i M. Polakowski (tłum.), Przedsiębiorczość, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- OSTROFF F. (2011): *Zarządzanie zmianą w administracji państwowej*. „Harvard Business Review Polska”, nr 106/107, s. 118–131.
- Proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji technologicznej — podręcznik*. (1997), Oslo, OECD/EUROSTAT.
- RIGBY D.K., GRUVER K., ALLEN J. (2009): *Innowacje w czasach zawirowań*. „Harvard Business Review Polska”, nr 81, s. 93–103.
- Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013*. (2008), Warszawa, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji RP.
- Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2007–2013 (projekt)*. (2007), Warszawa, Ministerstwo Spraw Zagranicznych i Administracji.
- SZTUCKI T. (1998): *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady, metody*. Warszawa, „Placet”.
- WROTEK W. (2006): *Technologia informacyjna. Podręcznik dla szkół ponadgimnazjalnych*. Informatyka Europejczyka, Gliwice, Wydawnictwo Helion.