

Edward Wiśniewski

Analiza porównawcza innowacyjności urzędów administracji samorządowej w subregionach województwa zachodniopomorskiego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 48, 189-198

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

EDWARD WIŚNIEWSKI

Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania w Słupsku

ANALIZA PORÓWNAWCZA INNOWACYJNOŚCI URZĘDÓW ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ W SUBREGIONACH WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu obok terminu *nowa ekonomia* wprowadza się termin *ekonomia innowacyjności*, motywując to faktem, że współczesny rozwój gospodarczy jest determinowany przyspieszonym procesem zmian, którego główną siłą napędową są innowacje techniczne, technologiczne i organizacyjne.

Celem pracy jest porównanie dwu subregionów województwa zachodniopomorskiego: szczecińskiego i koszalińskiego, z punktu widzenia jednego z najważniejszych kryteriów we współczesnym rozwoju gospodarczym, jakim jest innowacyjność. Badaniu poddano urzędy samorządów terytorialnych: starostw powiatowych i gmin miejskich oraz gmin miejsko-wiejskich.

Autor wyodrębnił osiem grup – zespołów funkcjonalnych, uważając je za kryteria zawierające istotne czynniki wpływu na poziom innowacyjności w urzędach. Zastosowano metodę AHP (Analytic Hierarchy Process) opracowaną przez T.L. Saaty'ego¹. Otrzymano skwantyfikowany, syntetyczny obraz komparatywny urzędów dla dwu badanych obszarów regionu.

¹ O.S. Vaida, S. Kumar, *Analytic Hierarchy Process: An overview of applications*, „European Journal of Operational Research”, Volume 169.1, New York 2006, s. 1–29.

1. Innowacyjność w administracji samorządowej

Administracja publiczna jest to przyjęte przez państwo i zrealizowane przez jego zawisłe organy, a także przez organy samorządu terytorialnego zaspokajanie zbiorowych i indywidualnych potrzeb obywateli, wynikających ze współżycia ludzi w społeczeństwach. Stanowi ona całokształt struktur organizacyjnych w państwie oraz ludzi zatrudnionych w tych strukturach, spełniających zadania publiczne: zbiorowe i indywidualne, reglamentacyjne, świadczące oraz organizatorskie podmiotów kierowniczych i decydenckich². Administracja publiczna to zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje (urzędy) na podstawie uchwały i w określonych formach prawnych³.

Administrację publiczną w Polsce można podzielić według kryteriów sposobu podporządkowania, zakresu działania oraz zakresu uprawnień. Pod względem sposobu podporządkowania wyróżnia się jednostki scentralizowane (rządowe) i zdecentralizowane. Według kryterium zakresu działania istnieją organizacje centralne (organy naczelne, urzędy centralne) oraz organy terenowe (rządowa administracja ogólna, administracja specjalna). Z punktu widzenia zakresu uprawnień wskazać należy decydujące (mające uprawnienia do władczego rozstrzygania spraw) i pomocnicze (bez takich uprawnień). Przedstawiciele administracji rządowej występują na szczeblu ogólnokrajowym (prezydent, rada ministrów, urzędy centralne) oraz wojewódzkim (wojewoda). Administracja samorządowa występuje na szczeblu województwa (marszałek, sejmik, zarząd), powiatu (starosta, rada powiatu) oraz gminy (prezydent, burmistrz lub wójt, rada gminy). Szczególnym przypadkiem są miasta na prawach powiatu, gdzie znajduje się urząd miasta (prezydent i rada miasta).

Podstawy prawne działania administracji samorządowej na poszczególnych szczeblach opisują stosowne ustawy, tj. ustawa z 8 marca 1990 roku o samorządzie terytorialnym⁴, ustawa z 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym⁵, ustawa z 5 czerwca 1998 roku o samorządzie wojewódzkim⁶ oraz ustawa z 28 lipca 1998 roku o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa⁷.

W ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka występują m.in. :

1. Oś priorytetowa 7 – Społeczeństwo informacyjne – budowa elektronicznej administracji.

Celem tej osi jest poprawa warunków prowadzenia działalności gospodarczej poprzez zwiększenie dostępności zasobów informacyjnych administracji publicznej oraz usług

² E. Ochendowski, *Prawo administracyjne. Część ogólna*, UMK, Toruń 2004.

³ H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Liber, Warszawa 2004.

⁴ Ustawa z dn. 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym (DzU z 1990 r., nr 16, poz. 94) – u.s.g.

⁵ Ustawa z dn. 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (DzU z 1998 r., nr 91, poz. 578) – u.s.p.

⁶ Ustawa z dn. 5 czerwca 1998 r. o samorządzie wojewódzkim (DzU Z 1998 r., nr 91, poz. 576) – u.s.w.

⁷ Ustawa z dn. 28 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa (DzU z 1998 r., nr 96, poz. 604).

publicznych w formie cyfrowej dla obywateli i przedsiębiorstw. Beneficjentami są jednostki administracji rządowej i samorządowej, instytucje prowadzące państwowe ewidencje i rejestry. Typowymi działaniami w tym zakresie są:

- budowa współpracujących elektronicznych platform usług publicznych, na których będą dostępne e-usługi dla obywateli i przedsiębiorstw w zakresie: zabezpieczeń społecznych, podatków, zamówień publicznych, rejestracji działalności gospodarczej, rejestrów sądowych, ochrony źródła, ochrony środowiska,
- przebudowa i dostosowywanie rejestrów państwowych, zasobów i systemów informatycznych administracji publicznej do współdziałania w celu ich usprawnienia, integracji i umożliwienia świadczenia usług drogą elektroniczną,
- zagwarantowanie zintegrowanej infrastruktury teleinformatycznej administracji publicznej dla jednostek administracji centralnej i samorządowej, rozwój systemów informacji,
- rozwój systemów informacji publicznej (w tym prawnej),
- projektowanie system zapewniających efekty synergii w zakresie e-administracji.

2. Oś priorytetowa 8 – Społeczeństwo informacyjne – zwiększenie innowacyjności gospodarki. Celem osi jest stymulowanie rozwoju gospodarki elektronicznej poprzez wspieranie tworzenia nowych, innowacyjnych e-usług, innowacyjnych rozwiązań elektronicznego biznesu oraz zmniejszanie technologicznych, ekonomicznych i mentalnych barier wykorzystywania e-usług w społeczeństwie. Beneficjentami są tu: mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego, konsorcja jednostek terytorialnego, konsorcja jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi.

Typowe działania w osi:

- wspieranie dla nowo tworzonych mikro- i MSP świadczących e-usługi,
- wspieranie e-usług między przedsiębiorcami,
- wspieranie działań w zakresie e-integracji poprzez dostęp do szerokopasmowego internetu.

Jednostki samorządu terytorialnego posiadają duży potencjał innowacyjności terytorialnej, m.in. poprzez sieci wpływów typu PPP oraz istnienie dobrych praktyk, sprzyjających szybszemu wdrażaniu strategii innowacyjnych. Innowacyjność terytorialna jest stanem pożądanym w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dobre praktyki w zakresie funkcjonowania urzędu administracji samorządowej to przede wszystkim:

- przedsięwzięcia reorganizacyjne zwiększające efektywność działania urzędu oraz jakość świadczonych usług,
- działania na rzecz tworzenia systemu przepływu informacji między jednostkami administracji terenowej oraz sektorem przedsiębiorstw (koordynacja działań wspólnych),
- komputeryzacja urzędu,
- tworzenie zespołów zadaniowych,
- uzyskiwanie certyfikatów ISO,

- dbałość o rozwój kapitału ludzkiego organizacji,
- promocja nowych rozwiązań i własnych inicjatyw,
- otwartość na współpracę z otoczeniem zewnętrznym,
- współpraca i wymiana z zagranicą,
- działania na rzecz rozwoju infrastruktury technicznej,
- innowacyjne metody promocji lokalnych walorów, produktów i usług,
- stosowanie systemu ulg inwestycyjnych,
- tworzenie systemu powiązań (związków i porozumień gmin i powiatów)⁸.

Wzorowy, nowoczesny urząd to taki układ, w którym pracownicy są świadomi tego, że celem ich pracy jest wykonywanie w sposób efektywny i skuteczny określonych usług publicznych na rzecz mieszkańców, których traktuje się jako bardzo ważnych klientów, zaś beneficjenci tych usług są zadowoleni⁹.

2. Czynniki determinujące innowacyjność urzędu JST

Dla przeprowadzenia analizy porównawczej stopnia innowacyjności dwu subregionów województwa zachodniopomorskiego wybrano osiem zespołów funkcjonalnych potencjalnych czynników określających innowacyjność (patrz tab. 1).

Tabela 1. Zespoły funkcjonalne i czynniki określające innowacyjność

Lp	Instrumenty zespołów funkcjonalnych	Czynnik
1	Kształtowanie innowacyjnego personelu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zatrudnienie pracowników o kwalifikacjach adekwatnych do poziomu organizacyjnego. 2. Procedury udrażniające procesy aktywności innowacyjnej. 3. Zatrudnianie pracowników o unikalnych kompetencjach w zakresie wdrażanych systemów organizacyjnych. 4. Szkolenia pracowników ukierunkowanych na procesy. 5. Organizacja procesów benchmarkingu (staże, konferencje). 6. Zatrudnianie doradców i konsultantów. 7. Tworzenie zasobów wiedzy (bazy danych, bazy wiedzy).
2	Tworzenie sprawnego systemu obsługi petenta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wdrożenie systemu zarządzania jakością (ISO). 2. Wprowadzanie komputerowych systemów ewidencyjnych. 3. Wprowadzanie procedur i systemów analizy kosztów (controlling). 4. Wprowadzanie systemów typu SWD. 5. Wprowadzanie systemów komunikacji elektronicznej. 6. Wprowadzanie systemów wspomagania zarządzania.

⁸ J. Zarębska, *Potencjał innowacyjny jednostek samorządu terytorialnego*, Zielona Góra 2007.

⁹ *Wzorowy urząd czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki*, red. W. Misiąg, Placet, Warszawa 2005.

Tabela 1. Zespoły funkcjonalne i czynniki określające innowacyjność (cd.)

Lp	Instrumenty zespołów funkcjonalnych	Czynnik
3	Utrzymanie usług publicznych na dobrym poziomie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzanie systemu zarządzania jakością. 2. Szkolenie pracowników do obsługi nowych systemów. 3. Zatrudnianie kierowników realizujących cykl zarządzania wiedzą. 4. Projekty organizacyjne skracające czas obsługi petenta, zmniejszające czas załatwiania sprawy itp.
4	Wykorzystywanie efektu synergii z powiązań kooperacyjnych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzanie standardów międzynarodowych i branżowych. 2. Umowy kooperacyjne. 3. Umowy podwykonawcze i outsourcing. 4. Partnerstwo publiczno-prywatne. 5. Kontakty z miastami partnerskimi.
5	Wykorzystanie strategii instytucji biznesowych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usługi ekspertów w realizowanych projektach. 2. Usługi firm konsultacyjnych i doradczych. 3. Usługi firm marketingowych. 4. Wykorzystanie programów pomocowych UE. 5. Usługi instytucji informacyjnych. 6. Usługi firm internetowych. 7. Usługi firm konferencyjnych i wystawowych. 8. Usługi firm lobbingowych.
6	Korzystanie z oferty ośrodków innowacji, uczelni wyższych, instytucji badawczo-rozwojowych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wykorzystanie zespołów naukowych uczelni itp. do opracowania nowych rozwiązań. 2. Korzystanie z patentów, wzorów użytkowych, licencji. 3. Udział w wystawach, giełdach towarowych itp. 4. Przyjmowanie praktykantów, stażystów; realizacja prac dyplomowych itp. 5. Udział w konkursach. 6. Wdrażanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie. 7. Partycypowanie w parkach naukowych, inkubatorach.
7	Oferty instytucji finansowych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kredyty na wzrost innowacyjności. 2. Kapitał pozyskiwany drogą obligacji na inwestycje. 3. Leasing maszyn, urządzeń, infrastruktury. 4. Udział funduszy typu venture-capital. 5. Negocjacje z bankami w celu obniżki stóp procentowych. 6. Wykorzystanie funduszy pomocowych UE na innowacje. 7. Wykorzystanie Specjalnych Stref Ekonomicznych.
8	Komunikacja z rynkiem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring opinii petentów. 2. Analiza portfolio usług konkurencyjnych JST. 3. Wykorzystanie Internetu w usługach publicznych. 4. Wykorzystanie Internetu w komunikacji z petentami. 5. Organizacja własnej sieci Intranet. 6. Przynależność do krajowych i międzynarodowych organizacji JST.

Źródło: opracowanie własne.

3. Metoda AHP (Analytic Hierarchy Pprocess)

Dla porównania analizowanych urzędów w dwóch obszarach terytorialnych wykorzystano metodę analizy problemu decyzyjnego AHP, opracowaną przez T.L. Saaty'ego¹⁰. Metoda przeznaczona jest głównie do wspomaganie wyboru wariantów decyzyjnych, ale może być też zastosowana dla analizy porównawczej wariantów jako faza przeddecyzyjna. Ujmuje ona podejście wielowariantowe, oparte na kompensacyjnej strategii modelowania preferencji, przy założeniu porównywalności wariantów. Uwzględnienie preferencji oceniającego stanowi właśnie istotę podejścia wielokryterialnego. Metoda uwzględnia specyfikę psychologicznych procesów wartościowania, mających przede wszystkim charakter relacyjny i hierarchiczny.

Celem zastosowania metody AHP jest ustalenie rankingu wariantów. Opiera się ona na porównywaniu par alternatywnych, każda z każdą, gdzie decydent wyraża intensywność i siłę jednej alternatywy w stosunku do innej, biorąc pod uwagę ważne dla niego kryteria.

Analiza problemu komparatywnego metodą AHP odbywa się w dwu fazach:

1. Opracowanie hierarchicznej reprezentacji problemu.

Na najwyższym poziomie znajduje się cel nadrzędny, na poziomie najniższym – rozważane warianty. Poziomy pośrednie stanowią rozważane czynniki składowe problemu jako czynniki wpływające na stopień realizacji celu nadrzędnego i wybór najlepszego wariantu. Liczba poziomów pośrednich zależy od złożoności problemu i przyjętego modelu decyzyjnego.

2. Wygenerowanie ocen z wzajemnego porównania kryteriów wyboru (preferencji globalnych) i rozważanych wariantów (preferencji lokalnych). Wymaga to serii porównań parami elementów znajdujących się na każdym poziomie modelu hierarchicznego.

Realizacja metody odbywa się w czterech następujących krokach:

1. Budowa modelu hierarchicznego; dekompozycja problemu decyzyjnego oraz budowa hierarchii kryteriów i czynników wpływających na rozwiązanie problemu.

2. Ocena przez porównania parami; zebranie ocen porównania parami kryteriów oraz wariantów kompatybilnych przez zastosowanie względnej skali dominacji przyjętej w metodzie AHP.

Skala dominacji Saaty'ego składa się z pięciu stopni i czterech wartości pośrednich.

Tabela 2. Skala dominacji Saaty'ego

Waga	Ocena	Opis
1	równoważność znaczeń	dwa kryteria lub dwa warianty są tak samo ważne
3	umiarkowane znaczenie	jedno kryterium lub wariant jest ważniejsze nieznacznie
5	silne znaczenie	jedno z kryteriów jest silniej preferowane
7	bardzo silne znaczenie	dominacja znaczna jednego kryterium lub wariantu
9	ekstremalne znaczenie	jedno kryterium lub wariant jest ekstremalnie preferowany
2,4,6,8	międzywartości	

Źródło: T.L.Saaty, *The seven..., op.cit.*

¹⁰ T.L. Saaty, *The seven pillars of the Analytic Hierarchy Process*, 4922 Ellsworth Avenue, Pittsburgh 1982, PA 15213.

3. Wyznaczenie preferencji globalnych i lokalnych. Określenie wzajemnych priorytetów (istotności) w odniesieniu do kryteriów i wariantów decyzyjnych. Obliczenia za pomocą arkusza kalkulacyjnego EXCEL lub oprogramowania specjalistycznego, np. EXPERT CHOICE lub oprogramowania ze strony AHPProject.com – Free Online AHP Software.

4. Klasyfikacja wariantów decyzyjnych (komparatywnych); wyznaczenie uporządkowania wariantów z uwzględnieniem ich udziału w realizacji celu nadrzędnego.

Matematyczny algorytm procedur metody jest następujący:

Założenia: N – liczba obiektów podlegających ocenie

w_i – wartość obiektu w skali liczbowej (użyteczność)

a_{ij} – stosunek wartości obiektów: w_i / w_j

A – macierz z elementami a_{ij}

Podstawowa zależność Saaty'ego jest $A \mathbf{w} = N \mathbf{w}$

gdzie: \mathbf{w} – wektor własny macierzy A związany z wartością własną N .

W praktyce w_i nie są znane. Metoda ankietowa pozwala wyznaczyć oszacowania subiektywne a_{ij} czyli macierz A . Można stwierdzić, że wektor własny związany z maksymalną wartością własną (wszystkich wartości własnych może być N) dobrze przybliży hierarchię ocen w_i . Przy czym prawdziwe są dwa twierdzenia:

1. Jeżeli $A \mathbf{x} = L \mathbf{x}$ i istnieje N liczb L_1, L_2, \dots, L_N spełniających to równanie oraz $a_{ii} = 1$ dla wszystkich i oraz $\sum L_i = N$ (ponieważ w idealnym przypadku zgodnej macierzy $L_{\max} = N$ to pozostałe $L = 0$).

2. Małe zmiany a_{ij} powodują niewielkie zmiany w wektorze własnym \mathbf{w} .

Mając zatem macierz porównań parami A , znalezienie hierarchii priorytetów sprowadza się do znalezienia wektora \mathbf{w} , który spełnia równanie $A \mathbf{w} = L_{\max} \mathbf{w}$. Odchylenie L_{\max} od N może być miarą zgodności ocen w macierzy A . Wskaźnik zgodności, który oblicza się $W_z = (L_{\max} - N)(N-1)$ powinien być mniejszy od 0,1.

4. Wyniki i ich interpretacja

Badaniu poddano urzędy powiatowe i gminne w dwóch podregionach województwa zachodniopomorskiego na okoliczność stopnia innowacyjności. W 2009 roku przeprowadzono badania ankietowe w urzędach, przy czym budowa ankiety odpowiada układowi zbioru grup funkcjonalnych innowacyjności, przedstawionemu we wcześniejszych treściach. Na podstawie tego układu określono hierarchię kryteriów do metody AHP według schematu:

INNOWACYJNOŚĆ URZĘDÓW JST

INSTRUMENTY POLITYKI INNOWACYJNEJ

DIAGNOZA REALIZACJI POLITYKI INNOWACYJNEJ

DIAGNOZA I KOMPARATYKA GENERALNA

Drzewo kryteriów jest rozwijane na niższych poziomach jest według schematu instrumentów polityk innowacyjności (czynniki).

Dla określenia relacji preferencji zastosowano test Walda–Wolfowitza¹¹.

Przykładowy zestaw wyników – wag dla subregionów, związanych z kryterium II – Instrumenty tworzenia sprawnego systemu obsługi patentu przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Zestawienie wag dla subregionów szczecińskiego i koszalińskiego

Kryterium II – Tworzenie sprawnego systemu obsługi patentu

Lp	Kryterium	Szczecin	Koszalin
1	Wdrożenie systemu zarządzania jakością	0,56	0,44
2	Wdrożenie systemów informatycznych/widencyjnych	0,45	0,55
3	Wprowadzenie procedur i systemów analizy kosztów (controlling)	0,62	0,38
4	Wdrożenie systemów komunikacji elektronicznej (poczta elektroniczna, harmonogramy itp.)	0,53	0,47
5	Wprowadzanie systemów wspomagania decyzji SWD	0,59	0,41
6	Wdrażanie systemów wspomagania zarządzania	0,70	0,30

Źródło: opracowanie własne.

Ostateczny wynik analizy porównawczej (rankingu subregionów) przedstawia się następująco:

SUBREGION SZCZECIŃSKI 0,611

SUBREGION KOSZALIŃSKI 0,389

co określa relację poprzez wskaźnik krotności: $\varphi = 1,571$

Podsumowanie

1. Badanie stopnia innowacyjności regionów i ich części stanowi istotną część diagnostyczną projektowanych strategii innowacyjności i realizacji Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

2. Przedstawiona w pracy analiza porównawcza stopnia innowacyjności w urzędach jednostek terytorialnego województwa zachodniopomorskiego metodą AHP stanowi przyczynek dla weryfikacji zrównoważonego rozwoju regionu.

3. Zastosowanie metody AHP w badanym obszarze ma wiele zalet, m.in.:

- rozbięcie złożonego problemu decyzyjnego na szereg prostszych,
- możliwość pracy grupowej podczas podejmowania decyzji, np. tworzenia hierarchii, określanie preferencji itp.,
- możliwość integracji danych obiektywnych (dane statystyczne, wyniki testów) i subiektywnych (opinie ekspertów),
- obiektywność analizy: oceny wariantów obliczane są poprzez algorytm matematyczny.

¹¹ E. Wiśniewski, *Podjęcie decyzji. Wybrane zagadnienia*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 1998, s. 134.

4. Uzyskane wyniki w dużej mierze uzupełniają wcześniejsze badania autora w zakresie wyznaczania dystansu ekonomicznego obu subregionów¹². Krotności potencjału i efektywności gospodarczej wynosiła odpowiednio: w 1990 roku (jako oddzielne województwa) 1,6; w 1999 roku 2,1, natomiast ostatnie badania z 2007 roku dają 2,3 na korzyść zachodniej części województwa¹³.

5. Interesującą konkluzją niniejszych badań jest stwierdzenie, że władze samorządowe w wielu powiatach i gminach bojąc się ryzyka niepowodzenia wdrożenia nowych rozwiązań i instrumentów innowacyjności, głównie ze względów politycznych, spowalniają świadomie procesy zmian.

Literatura

- Figurska I., Wiśniewski E., *Wybrane problemy konkurencyjności regionów na przykładzie Pomorza Środkowego*, Wydawnictwo WHSZ w Słupsku, Słupsk 2008.
- Izdebski H., Kulesza M., *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Liber, Warszawa 2004.
- Ochendowski E., *Prawo administracyjne. Część ogólna*, UMK, Toruń 2004.
- Saaty T.L., *The seven pillars of the Analytic Hierarchy Process*, 4922 Ellsworth Avenue, Pittsburgh, PA 15213.
- Saaty T.L., *Priorities Originate from Dominance and Order Topology in AHP. Rank from Comparisons and from Rating in the Analytic Hierarchy Process*, w: *Wykorzystanie AHP i metod pokrewnych w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, ekonomicznych i menedżerskich*, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Kraków 2003.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie terytorialnym.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie wojewódzkim.
- Ustawa z dnia 28 lipca 1998 roku o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa.
- Vaida O. S., Kumar S., *Analytic Hierarchy Process: An overview of applications „European Journal of Operational Research”*, Volume 169.1., New York 2006, s. 1–29.
- Wiśniewski E., *Podejmowanie decyzji. Wybrane zagadnienia*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 1998.
- Wiśniewski E., *Analiza dystansu ekonomicznego między dawnymi województwami koszalińskim i szczecińskim w nowym województwie zachodniopomorskim*, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej, nr 5, Koszalin 1999.
- Wzorowy urząd, czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki*, red. W. Misiąg, Placet, Warszawa 2005.
- Zarębska J., *Potencjał innowacyjny jednostek samorządu terytorialnego*, Zielona Góra 2007.

¹² E. Wiśniewski, *Analiza dystansu ekonomicznego między dawnymi województwami: koszalińskim i szczecińskim w nowym województwie zachodniopomorskim*, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej nr 5, Koszalin 1999.

¹³ I. Figurska, E. Wiśniewski, *Wybrane problemy konkurencyjności regionów na przykładzie Pomorza Środkowego*, Wydawnictwo WHSZ w Słupsku, Słupsk 2008.

COMPARATIVE ANALYSIS OF INNOVATION FOR LOCAL GOVERNMENT OFFICES IN SUBREGIONS OF WEST POMERANIA PROVINCE

Summary

The notion of innovation economy appears in modern literature next to the term new economy. This is motivated by the fact that economic development is currently determined by the accelerated process of changes whose main driving force are the innovations: technological, technical, organizational and others.

The aim of this work is to compare two subregions of the West Pomerania province: Szczecin and Koszalin, in terms of innovation in their offices of local administration. The author identified eight functional groups of analysis (criteria) containing detailed factors of impact on the degree of motivation.

In the empirical part was used the method AHP (Analytic Hierarchy Process) developed by T.L.Saaty. It allows decomposition of complex decision problem and the creation of the final ranking for each criterion and synthetic comparison. The results of the study indicate varied degree of implementation and realization of innovative activities in both areas of the province at the observed offices.

Translated by Edward Wiśniewski