



**Regina Lenart-Gansiniec**

Uniwersytet Jagielloński  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl

## UWARUNKOWANIA KULTUROWE DOJRZAŁOŚCI CROWDSOURCINGOWEJ URZĘDÓW MIAST

**Streszczenie:** Crowdsourcing staje się narzędziem, po które coraz częściej i chętniej sięgają urzędy miast. Tymczasem teoria i praktyka pokazują, że samo posiadanie platformy crowdsourcingowej jest niewystarczające. Uzyskanie przez organizację założonych korzyści z crowdsourcingu okazuje się zależne od różnorodnych warunków, procesów kształtujących i wywołujących crowdsourcing. Cel artykułu stanowi weryfikacja znaczenia kultury organizacyjnej dla dojrzałości crowdsourcingowej urzędów miast. Dojrzałość crowdsourcingowa rozumie się jako stopień, w jakim zasoby organizacji w obszarze organizacyjnym, indywidualnym i technologicznym umożliwiają wdrożenie crowdsourcingu i osiągnięcie założonych korzyści z tego tytułu. Dla potrzeb realizacji celu artykułu w okresie od stycznia do czerwca 2018 r. przeprowadzono 18 wywiadów swobodnych z przedstawicielami urzędów miast. Uzyskane wyniki badań wskazują, że kultura organizacyjna sprzyja kształtowaniu dojrzałości crowdsourcingowej.

**Słowa kluczowe:** dojrzałość crowdsourcingowa, crowdsourcing, kultura organizacyjna, urzędy miast.

**JEL Classification:** M21, O32.

### Wprowadzenie

Współczesne trendy w zarządzaniu organizacjami publicznymi, w tym zmiana postrzegania obywatela z petenta na partnera, współzarządzanie, wykorzystywanie technologii informatyczno-komunikacyjnych, postulaty otwartego rządu oraz konieczność cyfrowego udostępniania informacji, sprawiają, że urzędy miast muszą sięgać po rozwiązania, które pozwolą im sprostać nieuniknionym trendom oraz otworzyć się na współpracę z obywatelami-partnerami zainteresowanymi współdecydowaniem i współdziałaniem. Crowdsourcing staje się takim rozwiązaniem, po które sięgają coraz częściej urzędy miast, także w Pol-

sce. Pomimo że mechanizm crowdsourcingu nie jest skomplikowany, bowiem opiera się na „mądrości tłumu”, to jego implementacja wymaga przygotowania i dostosowania urzędu.

W literaturze wskazuje się, że kultura organizacyjna może jednocześnie zachęcać i zniechęcać do nowych przedsięwzięć w organizacji [Barbosa, 2014, s. 39]. Wierzenia i wartości liderów organizacji, a także ich interpersonalne relacje z pracownikami, mogą być siłą napędową lub hamującą wszelkie nowości. Dodatkowo kultura organizacyjna wpływa bezpośrednio na to, czy są one promowane i wykorzystywane w organizacji oraz czy w oparciu o nie kadra kierownicza podejmuje strategiczne decyzje [Christensen, Anthony, Roth, 2004].

Jak pokazują badania, wdrożenie crowdsourcingu wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej [Leidner, Kayworth, 2006, s. 357-399; Wagenknecht, Filpe, Weinhardt, 2017, s. 2-3]. Co więcej, kultura organizacyjna także może mieć znaczenie dla stopnia gotowości urzędu do crowdsourcingu, a więc jego dojrzałości crowdsourcingowej [Howard i in., 2012, s. 5]. Jednakże w literaturze brakuje prac empirycznych i wyjaśniających znaczenie kultury organizacyjnej dla dojrzałości crowdsourcingowej, w szczególności w kontekście urzędów miast. Stąd celem artykułu jest weryfikacja znaczenia kultury organizacyjnej dla dojrzałości crowdsourcingowej urzędów miast. W artykule dojrzałość crowdsourcingowa będzie rozumiana jako stopień, w jakim zasoby organizacji w obszarze organizacyjnym, indywidualnym i technologicznym umożliwiają wdrożenie crowdsourcingu i osiągnięcie założonych korzyści z tego tytułu. Aby osiągnąć założony cel, w okresie od stycznia do czerwca 2018 r. przeprowadzono wywiady swobodne z 18 przedstawicielami urzędów miast.

Artykuł składa się z trzech części. Część pierwsza koncentruje się na pojęciu i istocie crowdsourcingu oraz dojrzałości crowdsourcingowej. Zamieszczono tu także wyniki przeglądu literatury w zakresie znaczenia kultury organizacyjnej dla dojrzałości crowdsourcingowej. Część ta stanowi wynik przeprowadzonego przez autorkę systematycznego przeglądu 40 artykułów dotyczących crowdsourcingu, opublikowanych w latach 2006-2018 w czasopismach naukowych dostępnych w międzynarodowych bazach danych: Ebsco, Elsevier, Emerald, Proquest, Web of Science, Scopus oraz Wiley. W drugiej części przedstawiono metodykę przeprowadzonych badań jakościowych. Część trzecia poświęcona została prezentacji wyników badań. Wyniki zostały ujęte zgodnie z podziałem autorstwa J. Howe'a w cztery rodzaje crowdsourcingu, takie jak: collective intelligence, crowdcreation, crowdvoting oraz crowdfunding. Podkreślenia wymaga fakt, że typologia ta jest przyjmowana przez zdecydowaną większość autorów za

punkt wyjścia w badaniach nad crowdsourcingiem. Należy zaznaczyć, że zaprezentowane w artykule wyniki są jedynie małym wycinkiem szerszych prac prowadzonych przez autorkę, a dotyczących dojrzałości crowdsourcingowej urzędów miast.

## **1. Przegląd literatury**

### **1.1. Crowdsourcing i jego rodzaje**

Crowdsourcing zazwyczaj definiowany jest w literaturze jako „akt w działalności firmy lub instytucji, polegający na wydzieleniu pewnych funkcji, wykonywanych tradycyjnie przez pracowników, i ich outsourcing do bliżej niezdefiniowanej, zazwyczaj dużej grupy osób, w formie otwartego zaproszenia, co może przybierać postać produkcji partnerskiej, gdy praca wykonywana jest wspólnie przez grupę ludzi, lub być podejmowany indywidualnie” [Howe, 2008, s. 1-14]. Dla innych autorów pojęcie crowdsourcingu oznacza „rodzaj partycypacyjnej działalności, prowadzonej online, w której osoba, instytucja, organizacja non profit lub firma kieruje do bliżej niezdefiniowanej społeczności, zróżnicowanej pod względem władzy, doświadczenia i liczebności – otwarte zaproszenie do wykonania – na zasadach dobrowolności – pewnego zadania. Wykonanie, cechującego się pewną złożonością i modularnością, zadania, w którym tłum partycypuje poprzez własną pracę, wiedzę, kapitał lub/i doświadczenie, niesie za sobą korzyści dla obu stron. Użytkownik osiąga satysfakcję z danego rodzaju potrzeby, czy to w wymiarze gospodarczym, czy w postaci uznania społecznego, poczucia własnej wartości lub rozwoju indywidualnych umiejętności, a crowdsourcer uzyskuje i wykorzystuje to, co użytkownik wnosi do przedsięwzięcia. Forma tego wkładu uzależniona jest od rodzaju prowadzonej przez firmę działalności” [Estellés-Arolas, González-Ladrón-de-Guevara, 2012, s. 1-14]. Inni uznają go za „sposób rozwiązywania problemów, jak i model produkcji, w którym w celu osiągnięcia charakterystycznych dla organizacji celów wykorzystywana jest zbiorowa inteligencja społeczności internetowych” [Brabham, 2008, s. 75-90]. Pisząc o crowdsourcingu, autorka niniejszego artykułu będzie miała na myśli działanie organizacji, polegające na włączeniu społeczności wirtualnych, w formie otwartego zaproszenia za pomocą platformy internetowej, w rozwiązywanie problemów, wdrażanie innowacji czy kreowanie pomysłów bądź innych zadań dotychczas realizowanych wyłącznie przez pracowników organizacji.

Pomimo podejmowania licznych prób podziału crowdsourcingu większość z badaczy nawiązuje do propozycji J. Howe'a. Dlatego też w dalszej części artykułu typologia ta zostanie zastosowana. Niemniej jednak dla zachowania ciągłości badań zachowano ich oryginalną pisownię. J. Howe wyróżnił zatem cztery rodzaje crowdsourcingu, tj. *collective intelligence*, *crowdcreation*, *crowdvoting* oraz *crowdfunding*. *Collective intelligence* (inne używane przez J. Howe'a określenie to *wisdom of the crowd*) rozumie się jako rozwiązywanie problemów organizacyjnych przy udziale społeczności wirtualnej. W tym ujęciu centralnym punktem jest uznanie, że grupa posiada większą wiedzę niż osoby indywidualne. J. Howe określa ten rodzaj crowdsourcingu mianem pudełka sugestii (ang. *suggestion box*) i formy twórczego środowiska (ang. *idea jams*). *Crowdcreation* to kolejny, wyszczególniony przez J. Howe'a, rodzaj crowdsourcingu. Koncentruje się na wykorzystywaniu przez organizację potencjału twórczego i kreatywnego członków społeczności wirtualnej do kreowania nowych produktów, usług i treści. Obejmuje również generowanie treści oraz ich ocenę. *Crowdvoting* oznacza sytuację, w której członkowie społeczności internetowej mają za zadanie gromadzenie opinii, sądów, wybór najlepszych rozwiązań – niejednokrotnie wśród propozycji zgłaszanych przez innych członków tłumu. Do zadań tłumu może również należeć filtrowanie i rangowanie różnych treści online. *Crowdfunding* dotyczy społecznościowego pozyskiwania funduszy na różne cele i działalności organizacji. Autor określa ten rodzaj crowdsourcingu mianem zbiorowego portfela (ang. *collective pocketbook*), gdzie społeczność wirtualna staje się swoistego rodzaju bankiem.

## 1.2. Dojrzałość crowdsourcingowa

W literaturze obserwuje się spory niedostatek w zakresie rozważań teoretycznych i badawczych w zakresie dojrzałości crowdsourcingowej. W zasadzie samo pojęcie dojrzałości crowdsourcingowej nie było wykorzystywane przez badaczy zajmujących się crowdsourcingiem w organizacjach publicznych. Te istniejące rozważania koncentrują się jedynie na ocenie gotowości poszczególnych organów administracji publicznej do realizacji konkretnych programów e-administracji w ramach ogólnokrajowych dyrektyw. Niemniej jednak praktyka pokazuje, że takie same rozwiązania w jednych urzędach miast kończą niepowodzeniem, a w innych przynoszą wiele, często pozaplanowych, korzyści.

Wśród nielicznych opracowań naukowych można spotkać się ze stwierdzeniem, że dojrzałość crowdsourcingową wyznaczają działania, jakie organizacja

powinna wykonać, aby osiągnąć pożądaną stan crowdsourcingu [Birch, Heffernan, 2014]. Natomiast I. Boughzala, T. de Vreede, C. Nguyen i G-J. de Vreede [2014] stwierdzają, że na dojrzałość crowdsourcingową składają się działania, procesy i zarządzanie nimi, pozwalające na ulepszenie inicjatyw crowdsourcingowych, a dokładniej przejście ze stanu początkowego w stan zaawansowany. W niniejszym artykule dojrzałość crowdsourcingowa rozumiana jest jako stopień, w jakim zasoby organizacji w obszarze organizacyjnym, indywidualnym i technologicznym umożliwiają wdrożenie crowdsourcingu i osiągnięcie założonych korzyści z tego tytułu. W tym ujęciu osiągnięcie dojrzałości crowdsourcingowej jest powiązane z doskonaleniem określonych umiejętności cech oraz zdolności organizacji w określonym obszarze, co zwiększa efektywność i gotowość do wykonywania zadań [Mazur, Stachowiak, 2016, s. 2-8], obniża koszty oraz przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej organizacji [Fisher, 2004, s. 1-7]. Oznacza to zatem, że organizacje dojrzałe crowdsourcingowo wykonują określone działania systematycznie, regularnie, w sposób zaplanowany i świadomy oraz ukierunkowany na ciągły rozwój, podnoszenie kompetencji oraz uczenie się.

### 1.3. Kultura organizacyjna i dojrzałość crowdsourcingowa

W celu zidentyfikowania badań empirycznych, poświęconych znaczeniu kultury organizacyjnej dla dojrzałości crowdsourcingowej, dokonano przeglądu artykułów w czasopismach naukowych, dostępnych w międzynarodowych bazach danych: Ebsco, Elsevier/Springer, Emerald, Proquest, ISI Web of Science, Scopus oraz Wiley. Słowa klucze, które zidentyfikowano w celu ich przeszukiwania, to: crowdsourcing, crowdsourcing maturity, public organization, public sector, organizational culture. W rezultacie przeszukiwania tychże baz uzyskano łącznie ponad 22 tys. publikacji. W dalszej kolejności na zidentyfikowane artykuły nałożono następujące ograniczenia: (1) pełnotekstowe, recenzowane publikacje; (2) *crowdsourcing/crowdsourcing maturity* w tytule, abstrakcie, słowach kluczowych. Wyeliminowano także publikacje dublujące się, książki, rozdziały w książkach, dysertacje oraz materiały pokonferencyjne. Ostatecznie do dalszej analizy zakwalifikowano 40 artykułów naukowych.

Większość badaczy podkreśla znaczenie kultury organizacyjnej dla crowdsourcingu. Kultura organizacyjna odnosi się do systemu wartości i poglądów, sposobu myślenia i interpretacji przez członków organizacji tego, co się dzieje poza jej granicami, w otoczeniu [Cameron, Quinn, 2003, s. 28-59]. Z punktu widzenia badania kultury organizacyjnej istotne jest ustalenie jej przejawów.

Wśród nich można wymienić trzy grupy, takie jak: (1) symbole i artefakty: wszystkie widoczne struktury i procesy organizacyjne, styl relacji i zachowań stosowanych wewnątrz organizacji oraz z interesariuszami; (2) podzielane wartości, normy, postawy: misja, cele, strategia organizacji, stopień elastyczności struktur i strategicznego współdziałania jednostek organizacyjnych; (3) podstawowe założenia: podświadomie przyjmowane prawdy, wierzenia, stosunek grupy do otoczenia, założenia co do sposobu wykonywania pracy, dotyczące stosunków międzyludzkich [Sikorski, 1991, s. 236-237].

W kontekście crowdsourcingu uznaje się, że kultura organizacyjna stwarza warunki do zdobywania wiedzy poza granicami organizacji, co przyczynia się do budowania zdolności organizacji do zmian, przystosowania się do nowych warunków. Dodatkowo pozwala na rozwój systemu zdobywania wiedzy, jej rozpowszechniania, wykorzystania oraz przechowywania [Ryan i in., 2010, s. 139-164]. W literaturze podkreśla się wagę otwartości organizacji jako gotowość do aktywnego poszukiwania dowodów przeciwko przekonaniom, planom, celom. To także krytyczna ocena rutynowych działań organizacji. Dotyczy to przede wszystkim sytuacji, w których organizacja potrafi w znanych problemach poszukiwać nowych rozwiązań. Otwartość prowadzi do czerpania doświadczenia z przeszłości i wypracowania zdolności przygotowania podłoża do zmian [Sinkula, Baker, Noordewier, 1997, s. 305-318].

W tym kontekście wskazuje się na znaczenie proaktywnych postaw kadry kierowniczej oraz pracowników. Proaktywne przywództwo uznaje się także za warunek wstępny do skutecznego prowadzenia crowdsourcingu. Natomiast motywacja pracowników do crowdsourcingu stanowi jeden z najważniejszych czynników wpływających na jego sukces lub niepowodzenie całej inicjatywy crowdsourcingowej. Co więcej, nowe rozwiązania nie zostaną przyjęte, jeśli pracownicy nie dostrzegają korzyści [Louis, 2013, s. 808-811]. Dla przykładu, K. Palin i V. Kaartemo przeprowadzili badania z fińskiej firmie VR Group, działającej w sektorze kolejowym oraz oferującej świadczenia z zakresu transportu autobusowego oraz cateringu (studium przypadku, 18 półstrukturyzowanych wywiadów: z 5 kierownikami i 13 pracownikami). Celem badań była identyfikacja zewnętrznych i wewnętrznych czynników wpływających na motywację pracowników do wykorzystywania wiedzy pozyskanej w ramach crowdsourcingu. Uzyskane wyniki prowadzą do stwierdzenia, że istotna i motywująca pracowników jest wiedza na temat crowdsourcingu, a także ważne okazują się czas, wiara w zdolność do podejmowania jakiegokolwiek zmiany, atmosfera w pracy, wsparcie ze strony współpracowników i przełożonego, poczucie możliwości wpływania na politykę organizacji, doświadczenie w obliczu wyzwań, zwłaszcza w aspekcie technicznym [Palin, Kaartemo, 2016, s. 19-40]. Badania te nawiązują do

stwierzeń innych naukowców o znaczeniu uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych dla powodzenia crowdsourcingu [Simula, Vuori, 2012, s. 1-19; Stieger i in., 2012, s. 44-68].

W innych badaniach P. Kesting i J.P. Ulhøi [2010, s. 65-84] stwierdzili, że nastawienie pracowników przyczynia się do sukcesu crowdsourcingu. Tym samym ze względu na znaczenie pracowników wskazuje się, że należy motywować ich do dzielenia się wiedzą w obrębie organizacji, a zatem właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi może zwiększyć zaufanie i zarazem motywację wśród pracowników zaangażowanych w crowdsourcing [Buettner, 2015, s. 4609-4618]. Literatura z zakresu crowdsourcingu wskazuje, że w kontekście motywacji ważna jest możliwość wymiany informacji, nauczenia się czegoś nowego, realizacji samodzielnej pracy [Schenk, Guittard, 2011, s. 93-107]. Natomiast zdaniem S. Fernandez i D.W. Pittsa klimat organizacyjny, aprecjacja w procesie pracy stanowią czynniki motywujące pracowników do crowdsourcingu, czyli im bardziej pracownik będzie się czuł częścią procesu podejmowania decyzji dotyczących jego pracy, tym bardziej będzie skłonny do innowacji. Ponadto pracownicy, którzy mają dobre relacje z przełożonymi, także są bardziej skłonni do przyjęcia nowości [Fernandez, Pitts, 2011, s. 202-222].

## 2. Metodyka badań

Zgodnie z rygorystyczną procedurą stosowania studium przypadku kierowano się w niniejszym opracowaniu celowym doбором przypadków, którego dokonano, uwzględniając kryteria różnorodności oraz wielokrotności [Czakon, 2011, s. 45-64]. W kontekście różnorodności zwrócono uwagę na rodzaje crowdsourcingu zgodnie z podziałem J. Howe'a, a szczegółowiej: collective intelligence, crowdcreation, crowdvoting oraz crowdfunding. Natomiast w przypadku wielokrotności dobór polegał na tworzeniu par przypadków. Badania jakościowe z wykorzystaniem metody studium przypadku przeprowadzono od stycznia do czerwca 2018 r. w 8 celowo dobranych urzędach miast w Polsce, wykorzystujących cztery rodzaje crowdsourcingu zgodnie z podziałem J. Howe'a: collective intelligence (Urząd Miasta Lublin i Urząd Miasta Krosna), crowdcreation (Urząd Miasta Stołecznego Warszawy i Urząd Miasta Poznania), crowdvoting (Urząd Miejski w Wałbrzychu oraz Urząd Miejski w Dąbrowie Górniczej) i crowdfunding (Urząd Miasta Krakowa, Urząd Miasta Zakopane).

W ramach studium przypadku wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, natomiast techniką badawczą był wywiad swobodny ukierunkowany

z dyspozycjami do wywiadu. Łącznie przeprowadzono 18 wywiadów z przedstawicielami urzędów miast. Respondentami byli sekretarze urzędów miast, naczelnicy/dyrektorzy biur/wydziałów organizacji. W jednym przypadku był to zastępca prezydenta, inicjator crowdsourcingu w badanym urzędzie. W trzech przypadkach byli to pracownicy, koordynatorzy bezpośrednio zaangażowani w inicjatywę crowdsourcingową.

Rozmówców pytano to, co ich zdaniem przyczynia się do powodzenia inicjatywy crowdsourcingowej. Każdy z wywiadów trwał od 30 minut do 2 godzin. Wywiady były, po uprzednim uzyskaniu zgody respondenta, nagrywane dyktafonem. Następnie dokonano ich transkrypcji oraz zakodowania (podczas prezentacji wyników badań empirycznych wypowiedzi respondentów zostały przytaczane z uwzględnieniem kodu). Do pomiaru dojrzałości crowdsourcingowej wykorzystano autorski klucz ewaluacji. Na zaproponowany klucz składają się trzy obszary crowdsourcingu: organizacyjny, indywidualny oraz technologiczny (zob. załącznik). Bazowym uproszczeniem jest przyjęcie, że każdy z wymienionych obszarów wpływa na wzrost dojrzałości crowdsourcingowej (każdy stanowi o nim w 33,33%). Aby ustalić poziom danego obszaru, należy zdiagnozować zestaw charakteryzujących go parametrów. Łączny poziom wszystkich parametrów danego obszaru wyznacza jego procentowy udział w procesach generowania dojrzałości crowdsourcingowej. Natomiast poziom dojrzałości poszczególnych parametrów determinuje poziom dojrzałości danego obszaru oraz przekłada się na poziom dojrzałości crowdsourcingowej.

Do analizy i interpretacji danych posłużono się analizą narracyjną. Sięgnięcie po analizę narracyjną wynika z tradycji interpretacyjnych badań społecznych, gdzie rzeczywistość ujmowana jest jako rezultat procesów interpretacyjnych. Pozwoliło to na zrozumienie doświadczeń badanych, bowiem narracja jest sposobem organizacji wydarzeń i działań przy użyciu kategorii czasu i miejsca. W ramach przyjętego podejścia do badania narracji posłużono się „samoukierunkowaniem”, co w praktyce sprowadza się do samodzielnego przyporządkowania przez badacza danych treści do przyjętych kategorii.

### **3. Wyniki badań empirycznych**

#### **3.1. Collective intelligence**

Analizując dojrzałość crowdsourcingową w Urzędzie Miasta Lublin za pomocą arkusza kontrolnego, na którego składają się 24 zagadnienia, ustalono, że urząd wykorzystuje 90% swoich możliwości w tym zakresie. Oznacza to bardzo



wysoki poziom dojrzałości crowdsourcingowej. Natomiast Urząd Miasta Krosna wykorzystuje 65,83% swoich możliwości w tym zakresie. Oznacza to umiarkowany poziom dojrzałości crowdsourcingowej.

Badane urzędy miast wskazują, że kultura organizacyjna nie ma aż tak dużego znaczenia dla inicjowania i wdrażania crowdsourcingu. Istotniejsze jest zdiagnozowanie potrzeb informacyjnych, „no bo chyba najgorsze jest to, że jeżeli ktoś zgłasza coś i on nie ma do końca wiedzy, że to zostanie w takiej formule zrealizowane, że to jest zbieranie pewnych opinii, że to jest ewentualnie poszukiwanie pewnych rozwiązań, bo myślę, że na dzień dzisiejszy jednak zasoby, którymi dysponują samorządy bez względu na to, że oczywiście wśród tych zasobów są możliwości intelektualne, są możliwości też środków zewnętrznych, są jakieś inne możliwości oddziaływać, no jednak są one mniejsze niż przynajmniej potrzeby” (UML1). Podkreśla się także istotę zaangażowania „pracowników urzędu oraz [ważna jest – R. L.-G.] promocja samej idei wśród mieszkańców” (UMKN1). Powyższe ustalenia są potwierdzeniem rezultatów poszukiwań badawczych prowadzonych przez C. Zietsma i współpracowników [Zietsma i in., 2002, s. 61-74] oraz T.A. Jenkin [2013, s. 96-109]. Zgodnie z nimi istotne znaczenie dla crowdsourcingu mają wsparcie najwyższego kierownictwa, kompetencje innowacyjne pracowników, w szczególności w zakresie współpracy w grupie oraz komunikacji, a także nastawienie organizacji na poszukiwanie i pozyskiwanie nowej wiedzy z otoczenia.

### 3.2. Crowdcreation

Analizując crowdsourcing w Urzędzie Miasta Stołecznego Warszawy za pomocą arkusza kontrolnego, na którego składają się 24 zagadnienia, ustalono, że badany urząd wykorzystuje 95,83% swoich możliwości w tym zakresie – oznacza to bardzo wysoki poziom dojrzałości crowdsourcingowej. Natomiast Urząd Miasta Poznania wykorzystuje 80,83% swoich możliwości. Oznacza to wysoki poziom dojrzałości crowdsourcingowej.

W przypadku badanych urzędów miast wykorzystujących crowdcreation podkreślano aspekt otwartości ze strony władz miasta: „Pan Prezydent był taką podporą dla mnie w całym procesie. Jest to osoba bardzo otwarta na nowe technologie oraz na to, aby spojrzeć inaczej na miasto” (UMSW1). Drugi z rozmówców podkreślał, że było to szczególnie ważne w początkowej fazie crowdsourcingu: „nie zważając na komentarze osób sceptycznych czy w jakiś sposób zaniepokojonych o to, jak to wpłynie na ich podwórka i jak to może namieszać,

powiedział: robimy” (UMSW3). Podkreślano tę kwestię także w drugim urzędzie miasta, który realizował crowdcreation: „procesy konsultacyjne są strasznie trudne, one nie błyszczą, nie świecą, są żmudne, trudne, przynoszą bardzo dużo satysfakcji, jeśli się uda [...]. Ale i jeszcze i takiego poparcia przełożonego w tym, co się robi, dla nas jest bardzo istotne, bo bez tego właściwe nadanie priorytetów, co jest jeszcze ważne w tym, czy to się uda, czy nie, czy to jest priorytetowym zadaniem, czy nie. Bo jak przestaje być priorytetowym zadaniem i może nie spada, ale jest w tym natłoku różnych rzeczy, to nie chodzi, to musi być cały czas pompowane” (UMP2).

Nie bez znaczenia były również otwartość urzędu na pomysły internautów oraz powstrzymanie się od ocen ich wpisów w trakcie trwania inicjatywy crowdsourcingowej: „w trakcie powinno być raczej dopytywanie się albo sugerowanie innych rozwiązań. Niech on sobie wysączkuje i się zadzieje, i wtedy powiemy, robimy albo nie robimy, za trudne, nie w tym roku, zapiszemy to w strategii. Bo myśmy też tak mówili, okej, wybieramy trzy, ale było ich 40, więc wszystkie jakby do zasoby twórców strategii trafią, którzy analizują różne miasta i wiedzą, że można coś dopisać” (UMSW3). Na otwartość w procesach kreowania i innowacji wskazują M. Gungor i Z.B. Wührer [2011, 81-97], którzy uważają, że organizacje otwarte, reagujące na oczekiwania klientów, są jednocześnie ukierunkowane na kreatywne pomysły swoich klientów.

### 3.3. Crowdvoting

Analizując dojrzałość crowdsourcingową Urzędu Miejskiego w Wałbrzychu przy wykorzystaniu arkusza kontrolnego dedykowanego poszczególnym obszarom, ustalono, że urząd wykorzystuje obecnie blisko 60% swoich możliwości (59,16%). Oznacza to, że crowdsourcing jest wykorzystywany w sposób umiarkowany. Natomiast analizując dojrzałość crowdsourcingową Urzędu Miejskiego w Dąbrowie Górniczej za pomocą arkusza kontrolnego, ustalono, że badany urząd wykorzystuje ponad 94% swoich możliwości (94,16%).

Uzyskane wyniki potwierdzają ustalenia zawarte w literaturze. Jak wskazuje D. Schaffhause [2013] crowdvoting przyczynia się do zmian organizacyjnych, co wymaga w dalszej kolejności odpowiedniego wsparcia kadry kierowniczej oraz jej postaw proaktywnych [Erickson, Trauth, Petrick, 2012, s. 6-7]. Respondenci podkreślali znaczenie kultury organizacyjnej charakteryzującej się akceptowaniem zmian, tolerancją ryzyka, uczeniem się, kreatywnością, elastycznością i partnerstwem z klientem oraz postawami proaktywnymi kadry kierowniczej:

„uwazam, że osobowość jest w stanie zrobić mega dużo, jeśli trafia się taki człowiek, to ten Wałbrzych musi to wykorzystać. Bo my przez to wszyscy, myślę, stajemy się lepsi, a co za tym idzie, gdzieś tam w dół to też leci. A jeśli odźwięk społeczny jest taki, ludzie to widzą, doceniają, to jest to, jak doping w sporcie. Nie mam już sił, ale dostaję takiego kopa, bo nagle stutysięczny stadion zaczyna krzyczeć: wygraj” (UMW1). W drugim urzędzie realizującym crowdvoting także podkreślano aspekt wsparcia: „szef jest naprawdę bardzo otwartą osobą i sądzę, że gdyby prezydent nie dał nam wolnej ręki, to wiele rzeczy nie było[by] wdrożonych. Co więcej, słucha tych wszystkich” (UMD1). Jak podkreśla respondent, prezydent także jest zainteresowany tym, w jaki sposób funkcjonuje platforma: „raporty dla prezydenta i wiceprezydentów są wykonywane co tydzień w piątek. W szczególności otrzymują informacje o nowych alertach oraz tych, które są w trakcie naprawy” (UMD2).

### 3.4. Crowdfunding

Analizując dojrzałość crowdsourcingową Urzędu Miasta Krakowa za pomocą arkusza kontrolnego, ustalono, że urząd wykorzystuje 25% swoich możliwości w tym zakresie. Oznacza to, że dojrzałość crowdsourcingowa jest na niskim poziomie. Natomiast analizując dojrzałość crowdsourcingową Urzędu Miasta Zakopanego za pomocą arkusza kontrolnego, ustalono, że urząd wykorzystuje 66,66% swoich możliwości w tym zakresie. Oznacza to, że dojrzałość crowdsourcingowa jest na umiarkowanym poziomie.

W przypadku crowdfundingu podkreślano aspekt otwartości urzędu: „dzięki temu, że tacy byliśmy już wcześniej, mogło to się wydarzyć w tym urzędzie. Czyli jakby ta otwartość musi być u wyjścia, ona dodaje skrzydeł” (UMKR2). W drugim badanym urzędzie uzyskano podobne odpowiedzi. W opinii respondenta powodzenie inicjatywy crowdfundingowej uzależnione jest od otwartości urzędu na pomysły mieszkańców: „To ma bardzo duże znaczenie, dlatego że w moim przypadku, w przypadku kultury to bardzo często oczekiwania ludzi są inne niż jakby pomysły urzędu, czy jakby relacje nasze. Nie chcę, żeby to zabrzmiało jak pomysły, tylko jakby nasze oczekiwania, w stosunku do pewnych imprez czy wydarzeń, są inne niż oczekiwania ludzi, nie tylko wydarzeń, ale też takiej działalności szeroko pojętej kulturalnej, dlatego też bardzo dobra jest dla nas taka współpraca społeczna, ponieważ otwiera nam oczy, kolokwialnie mówiąc, na to, czego ludzie od nas oczekują. Żeby to, co robimy, było dla nich wygodniejsze, lepsze w działaniu i też przez nich pożądane” (UMZ1). Mając na

uwadze wypowiedzi respondentów, można przyjąć, że wdrożenie crowdfundingu wymaga otwartości organizacji na klientów. Potwierdza to wyniki wcześniejszych badań prowadzonych nad crowdfundingiem i czynnikami wzmacniającymi jego wdrożenie – otwartość organizacji jest istotna z punktu widzenia powodzenia inicjatywy crowdsourcingowej [Agrawal, Catalini, Goldfarb, 2013, s. 1-48].

## **Podsumowanie**

Przeprowadzone badania pozwoliły osiągnąć cel postawiony w niniejszym artykule, a zatem zweryfikować znaczenie kultury organizacyjnej dla dojrzałości crowdsourcingowej urzędów miast. Analizy pokazały, że kultura organizacyjna umożliwia wdrożenie crowdsourcingu i stanowi jeden z czynników mających znaczenie dla powodzenia inicjatywy crowdsourcingowej. Odnosząc się do poszczególnych przejawów kultury organizacyjnej, można stwierdzić, że największe znaczenie, w szczególności dla crowdcreation, ma otwartość organizacji i jej kadry kierowniczej na nowości oraz pomysły płynące od społeczności wirtualnych. Nie bez znaczenia pozostają poparcie ze strony władz urzędu miasta oraz autonomia w działaniu pracowników. Widoczne jest to także w przypadku crowdvotingu, gdzie respondenci podkreślali akceptowanie zmian, tolerancję ryzyka, kreatywność, elastyczność i dbałość o dobro klienta. Ponadto wyróżniono osobowość prezydenta miasta, w szczególności jego postawy proaktywne oraz wsparcie i otwartość na nowości. W przypadku collective intelligence oraz crowdfundingu kultura organizacyjna wydaje się mieć mniejsze znaczenie dla dojrzałości crowdsourcingowej. Owszem, podkreślano aspekt otwartości pracowników oraz kadry kierowniczej, jednak istotna wydaje się świadomość potrzeb urzędu.

Należy podkreślić, że wnioski z przeprowadzonych badań mają charakter aplikacyjny. Mogą być również traktowane jako punkt wyjścia do dalszej dyskusji na temat crowdsourcingu i świadomego, zaplanowanego kształtowania jego odpowiedniego poziomu. Jak wskazały wyniki badań – to właśnie motywacja i zaangażowanie pracowników oraz otwartość i wsparcie kadry kierowniczej odgrywają dużą rolę w osiąganiu dojrzałości crowdsourcingowej. W tym ujęciu kadra kierownicza przejmuje inicjatywę, rozpoczyna jakieś działanie, inicjuje, potrafi znaleźć najlepsze rozwiązanie oraz aktywnie i stale poszukuje informacji w celu zwiększenia zasobów wiedzy. Koncentruje się na wprowadzeniu zmian w organizacji, ale i swoim zachowaniu. Ponadto stymuluje i wspiera inwencje pracowników oraz stwarza im warunki do poszukiwania sposobów na doskona-

lenie usług i polepszenia funkcjonowania urzędu. Sprawia, że pracownicy chętniej i śmiałej czerpią doświadczenia z przeszłości, nie boją się formułować konstruktywnych, ale krytycznych uwag oraz uczą się na błędach. Dzięki czemu pracownicy czują się częścią zespołu i oprócz obligatoryjnej pracy indywidualnej wykazywali silniejszą motywację do dzielenia się wiedzą, pomysłami oraz zespołowo dążyli do realizacji celów zespołu i urzędu. Co więcej, pracownicy okazują się bardziej skłonni do przyjęcia technologii, jeśli dostrzegają jej wartość, która odpowiada normom kulturowym danego zespołu lub całej organizacji. W innym przypadku crowdsourcing będzie niewykorzystywany.

W skrócie można pokusić się o stwierdzenie, że sam zakup czy też wydzierżawienie platformy crowdsourcingowej nie oznacza, iż urząd uzyska oczekiwane korzyści, a crowdsourcing realizowany będzie na wzorcowym poziomie. Stanowi to jednak spore wyzwanie, bowiem podkreśla się w literaturze, że sektor publiczny odznacza się brakiem kreatywności administracyjnej oraz niezdolnością do adaptacji nowych rozwiązań [Nelson, Svava, 2012, s. 257-281].

Przeprowadzone badania mają swoje ograniczenia. Studium przypadku nie pozwala na generalizację, a więc badania te nie mają charakteru reprezentatywnego, bowiem objęły tylko celowo wybrane urzędy miast w Polsce. Niemniej jednak można pokusić się o stwierdzenie, że przeprowadzone badania mogą stanowić przyczynek i punkt wyjścia do dalszych prac badawczych zorientowanych na dojrzałość crowdsourcingową oraz kulturę organizacyjną. W szczególności, że wdrożenie crowdsourcingu wymaga przygotowania organizacji, a sam crowdsourcing stanowi przyszłość dla urzędów miast – czego potwierdzeniem są słowa jednego z respondentów: „musimy podążać za pewnymi nowinkami, za tym wyższym standardem usług. To już się robi nowoczesna instytucja, która po prostu patrzy na klienta, na jego oczekiwania, wyprzedzając nawet te oczekiwania swoimi działaniami; zaczynamy tak funkcjonować” (UMW1).

## Literatura

- Agrawal A.K., Catalini C., Goldfarb A. (2013), *Some Simple Economics of Crowdfunding*, „National Bureau of Economic Research”, No. 19133.
- Barbosa E. (2014), *Organizational Culture Oriented for Innovation: Influencing Variables*, „The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection”, vol. 25, nr 2, s. 37-45.
- Birch K.E., Heffernan K.J. (2014), *Crowdsourcing for Clinical Research – An Evaluation of Maturity*, Proceedings of the Seventh Australasian Workshop on Health Informatics and Knowledge Management.

- Boughzala I., de Vreede T., Nguyen C., de Vreede G.-J. (2014), *Towards a Maturity Model for the Assessment of Ideation in Crowdsourcing Projects*, 47th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Brabham D.C. (2008), *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases*, "Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies", No. 14(1), s. 75-90.
- Buettner R. (2015), *A Systematic Literature Review of Crowdsourcing Research from a Human Resource Management Perspective* [w:] HICSS, 15 Proceedings of the 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences, s. 4609-4618.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Christensen C.M., Anthony S.D., Roth E.A. (2004), *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Czakon W. (2011), *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 45-64.
- Erickson L., Trauth E.M., Petrick I. (2012), *Getting Inside Your Employees' Heads: Navigating Barriers to Internal Crowdsourcing For Product And Service Innovation* [w:] Thirty Third International Conference on Information Systems, Orlando, s. 6-7.
- Estellés-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F. (2012), *Towards an Integrated Crowdsourcing Definition*, "Journal of Information Science", No. 38(2), s. 1-14.
- Fernandez S., Pitts D.W. (2011), *Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employees in United States Federal Agencies*, "Australian Journal of Public Administration", No. 70(2), s. 202-222.
- Fisher D. (2004), *The Business Process Maturity Model – A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*, "BPTrends", No. 9(4), <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf> (dostęp: 12.07.2017).
- Gungor M.O., Wührer Z.B. (2011), *Customer's Advisory, Organizational Openness and Capability: The Locus of Value Creation*, "Eurasian Journal of Business and Economics", No. 4(7), s. 81-97.
- Howard T.J., Achiche S., Özkil A.G., McAlloone T.C. (2012), *Open Design and Crowdsourcing: Maturity, Methodology and Business Models* [w:] Design 2012 – International Design Conference, Design Society, s. 181-190.
- Howe J. (2008), *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, Crown Publishing Group, New York.
- Jenkin T.A. (2013), *Extending the 4I Organizational Learning Model: Information Sources, Foraging Processes and Tools*, "Administrative Science", nr 3, s. 96-109.

- Kesting P., Ulhøi J.P. (2010), *Employee Driven Innovation: Extending the License to Foster Innovation*, "Management Decision", No. 48(1), s. 65-84.
- Leidner D., Kayworth T. (2006), *A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict*, "MIS Quarterly", No. 30(2), s. 357-399.
- Louis C.A. (2013), *Organizational Perspectives of Open Innovation in Government* [w:] iConference Proceedings, s. 808-811.
- Mazur A., Stachowiak A. (2016), *Ocena dojrzałości organizacyjnej w kontekście zwinnego zarządzania*, „Problemy Jakości”, nr 12(48), s. 2-8.
- Nelson K.L., Svara J.H. (2012), *Form of Government Still Matters: Fostering Innovation in U.S. Municipal Governments*, "American Review of Public Administration", No. 42(3), s. 257-281.
- Palin K., Kaartemo V. (2016), *Employee Motivation to Participate in Workplace Innovation via In-house Crowdsourcing*, "European Journal of Workplace Innovation", No. 2(2), s. 19-40.
- Ryan S.D., Windsor J.C., Ibragimova B., Prybutok V.R. (2010), *Organizational Practices that Foster Knowledge Sharing: Validation Across Distinct National Cultures*, "Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline", Vol. 13, s. 139-164.
- Schaffhauser D. (2013), *Crowdsourcing Innovation on Campus*, <http://campustechnology.com/articles/2013/02/07/crowdsourcing-innovationon-campus.aspx> (dostęp: 12.07.2017).
- Schenk E., Guittard C. (2011), *Towards a Characterization of Crowdsourcing Practices*, "Journal of Innovation Economics & Management", No. 1(7), s. 93-107.
- Sikorski C. (1999), *Zachowania ludzi w organizacjach*, PWN, Warszawa, s. 236-237.
- Simula H., Vuori M. (2012), *Benefits and Barriers of Crowdsourcing in B2B Firms: Generating Ideas with Internal and External Crowds*, "International Journal of Innovation Management", No. 6(16), s. 1-19.
- Sinkula J.M., Baker W.E., Noordewier T. (1997), *A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 25(4), s. 305-318.
- Stieger D., Matzler K., Chatterjee S., Ladstaetter-Fussenegger F. (2012), *Democratizing Strategy: How Crowdsourcing Can Be Used for Strategy Dialogues*, "California Management Review", Vol. 54(4), s. 44-68.
- Wagenknecht T., Filpe R., Weinhardt C. (2017), *Towards a Design Theory of Computer-supported Organizational Participation*, "Journal of Enterprise Information Management", No. 30(1), s. 188-202.
- Zietsma C., Winn M., Branzei O., Vertinsky I. (2002), *The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes*, "British Journal of Management", No. 13, s. 61-74.

**Załącznik. Klucz ewaluacji dojrzałości crowdsourcingowej**

Obszary	Parametry	Poziomy					Łączny udział w obszarze (w %)
		1	2	3	4	5	
Organizacyjny	Procedury pozyskiwania opinii od mieszkańców	0,83	1,66	2,49	3,32	4,15	33,33
	Zarządzenie wdrażające crowdsourcing	0,83	1,66	2,49	3,32	4,15	
	Koordynator inicjatywy crowdsourcingowej	0,83	1,66	2,49	3,32	4,15	
	Grupa docelowa inicjatywy crowdsourcingowej	0,83	1,66	2,49	3,32	4,15	
	Sposoby zaangażowania społeczności wirtualnej	0,83	1,66	2,49	3,32	4,15	
	Sposoby motywowania społeczności wirtualnej	0,83	1,66	2,49	3,32	4,15	
	Sposoby nagradzania społeczności wirtualnej	0,83	1,66	2,49	3,32	4,15	
	Zdefiniowanie zadań	0,83	1,66	2,49	3,32	4,15	
Indywidualny	Informowanie pracowników	1,11	2,22	3,33	4,44	5,55	33,33
	Szkolenia dla pracowników	1,11	2,22	3,33	4,44	5,55	
	Motywowanie pracowników	1,11	2,22	3,33	4,44	5,55	
	Zaangażowanie pracowników	1,11	2,22	3,33	4,44	5,55	
	System oceny	1,11	2,22	3,33	4,44	5,55	
	Wyznaczanie zadań	1,11	2,22	3,33	4,44	5,55	
Technologiczny	Fakt posiadania regulaminu platformy crowdsourcingowej	0,66	1,32	1,98	2,64	3,3	33,33
	Dostępność regulaminu platformy crowdsourcingowej	0,66	1,32	1,98	2,64	3,3	
	Kryteria oceny wpisów	0,66	1,32	1,98	2,64	3,3	
	Możliwość komunikowania się urząd–internauta	0,66	1,32	1,98	2,64	3,3	
	Możliwość komunikowania się internauta–urząd	0,66	1,32	1,98	2,64	3,3	
	Komentowanie wpisów innych	0,66	1,32	1,98	2,64	3,3	
	Głosowanie na inne pomysły	0,66	1,32	1,98	2,64	3,3	
	Zgłaszanie problemów	0,66	1,32	1,98	2,64	3,3	
	Gromadzenie i przechowywanie zasobów	0,66	1,32	1,98	2,64	3,3	
	Informacje o wdrożeniu najlepszych pomysłów	0,66	1,32	1,98	2,64	3,3	
<b>Ogólna ocena dojrzałości crowdsourcingowej urzędu miasta (w %)</b>							
0-20	Bardzo niski poziom dojrzałości crowdsourcingowej (początkowy)						
21-40	Niski poziom dojrzałości crowdsourcingowej (powtarzalny)						
41-60	Umiarkowany poziom dojrzałości crowdsourcingowej (standardowy)						
61-80	Wysoki poziom dojrzałości crowdsourcingowej (zarządzany)						
81-100	Bardzo wysoki poziom dojrzałości crowdsourcingowej (wzorcowy)						

Źródło: Opracowanie własne.



## CULTURAL CONDITIONS OF CROWDSOURCING MATURITY OF MUNICIPAL OFFICES

**Summary:** Crowdsourcing is becoming a tool which municipal offices more and more often and willingly reach for. Meanwhile, theory and practice show that simply having a crowdsourcing platform is not enough. Obtaining the assumed benefits of crowdsourcing by the organisation turns out to be dependent on various conditions, processes that shape and trigger crowdsourcing. The purpose of this article is to verify the importance of organisational culture for crowdsourcing maturity of municipal offices. Crowdsourcing maturity is understood as the degree to which the organisation's resources in the organisational, individual, and technological areas enable the implementation of crowdsourcing and the achievement of the assumed benefits in this regard. In order to achieve the goal of the article, in the period from January to June 2018, 18 free interviews were conducted with representatives of municipal offices. The obtained research results indicate that organisational culture fosters the shaping of crowdsourcing maturity.

**Keywords:** crowdsourcing maturity, crowdsourcing, organizational culture, municipal offices.