

# Lidia Białoń, Emilia Werner

---

## Wokół innowacji społecznych organizacjach

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 3 (17), 3-11

---

2016

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

# WOKÓŁ INNOWACJI SPOŁECZNYCH W ORGANIZACJACH / Around social innovation in organizations

## Adres do korespondencji:

e-mail: lbialon@gazeta.pl

e-mail: emalia1@o2.pl

### STRESZCZENIE

Artykuł poświęcony jest innowacjom społecznym w organizacjach społeczno-gospodarczych. Głównym przedmiotem rozważań są organizacje gospodarcze, utożsamiane z przedsiębiorstwem. Rozważania te poprzedzono analizą różnorodnych koncepcji rozwoju społecznego, które mogą odgrywać inspirującą rolę w powstawaniu ogółu innowacji społecznych, a co za tym idzie także w przedsiębiorstwach. Następnie omówiono warunki społeczne jakie mogą tworzyć bazę do zaistnienia innowacji społecznych na ich terenie. Poświęcono przy tym uwagę relacjom społecznym powstałym w przebiegu i organizacji pracy. Wskazano, iż głównym celem innowacji społecznych w organizacjach gospodarczych jest właśnie poprawa tych relacji. Ujmując natomiast ogólniej cel wdrażania wspomnianych innowacji, stwierdzono, iż jest nim poprawa jakości życia nie tylko zatrudnionych ale również szeroko pojętego otoczenia. Dokonano podziału innowacji społecznych w przedsiębiorstwach dzieląc je na wewnętrzne, nastawione na pracowników oraz zewnętrzne, ukierunkowane na otoczenie i rynek. Podkreślono też wagę innowacji społecznych w rozwiązywaniu problemów współczesności.

**SŁOWA KLUCZOWE:** INNOWACJA SPOŁECZNA; ORGANIZACJA GOSPODARCZA; RELACJE SPOŁECZNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH; KLASYFIKACJA INNOWACJI SPOŁECZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH.

JEL CLASSIFICATION: O35

### ABSTRACT

The article addresses innovations in socio-economic organizations. Its purpose is not to propose any particular innovative solutions, but to focus on certain in fact conceptual issues. Namely, several conceptions of social development are elaborated, thought of as inspirations for the innovations in question. To be even more precise, social relations within companies or firms are targeted as the basis for the rise of the innovations, the proper goal of which is an improvement of these very relations and thereby an increase of the quality of life of the people engaged (especially employees).

In this context, a classification of the social innovations is set forth; the classification according to which there are internal innovations, dedicated to employees, and external innovations reaching out to the environment, broadly construed. The authors bring up some of the most urgent social and economic problems and show how seeking to solve them hinges on the ability to come up with the social innovations of different sorts.

**KEY WORDS:** SOCIAL INNOVATION; SOCIO-ECONOMIC ORGANIZATION; SOCIAL RELATIONS WITHIN COMPANIES; CLASSIFICATION OF THE SOCIAL INNOVATIONS.

## 1. ZAGADNIENIA WSTĘPNE. CELE ARTYKUŁU

Niniejszy artykuł zawiera refleksje na temat zagadnień związanych z pojęciem „innowacje społeczne”, jak również na temat tego, jaki frag-

ment rzeczywistości społecznej obejmują i komu mogą służyć. Refleksje te podbudowane są rozważaniami innych autorów prezentowanymi w literaturze przedmiotu.

Treść literatury oraz poczyniona w dostępnym zakresie obserwacja życia społecznego, wskazuje na fakt, iż co-

raz częściej innowacje społeczne dotyczą nie tylko skali „makro”, co jakby było ujęciem tradycyjnym, ale i „mikro”, w odniesieniu do działań różnorodnych organizacji funkcjonujących w społeczeństwie a w szczególności do organizacji gospodarczych – przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest przedstawienie czytelnikowi do zapoznania się i dyskusji następujących kwestii:

- źródła i inspiracje powstawania innowacji społecznych w różnorodnych organizacjach sfery społeczno-gospodarczej – identyfikacja i omówienie,
- problemy innowacji społecznych na poziomie organizacji gospodarczej, utożsamianej z przedsiębiorstwem – wyodrębnienie i interpretacja,
- cele innowacji społecznych w przedsiębiorstwach – propozycja sformułowań.

Jak pojmowane i opisywane są innowacje społeczne? W dyskusjach na temat znaczenia innowacji w rozwoju przedsiębiorstw, determinant i barier wdrażania, pojawiają się twierdzenia, że tendencja do tworzenia innowacji społecznych obecnie bardzo się rozwija. Podkreśla się także, że ich waga będzie rosła (Giza-Poleszczuk, 2013:80, Weresa 2014: 95). Teza powyższa, którą podzielamy, znalazła potwierdzenie w dokumencie Ministerstwa Gospodarki w sprawie wprowadzenia innowacyjności i efektywności (**Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki. Dynamiczna Polska 2020, 2013: 20**). Tematyka innowacji społecznych nie jest na razie dostatecznie precyzyjnie opracowana, mimo iż bywa przedmiotem częstych dyskusji i badań empirycznych. Niejednoznaczność zaś definicji innowacji społecznych znacznie utrudnia ich identyfikację, porównywalność i zastosowanie, co zostało już omówione w artykule „W stronę innowacji społecznych” (Białoń, 2015: 3). Z rozważań w nim przedstawionych wynikają następujące wnioski:

1. Bazą odniesienia innowacji społecznych jest płaszczyzna społeczna.
2. Cele innowacji społecznych sprowadzają się do: wzrostu poziomu dobrostanu społeczeństwa, tworzenie nowych relacji międzyludzkich bądź poprawa istniejących, wzmocnienie kapitału społecznego.
3. Klasyfikacji innowacji społecznych można dokonać przy pomocy następujących kryteriów: zasięgu występowania, beneficjentów korzystających ze skutków wdrożenia i dziedziny aktywności ludzkich.
4. Innowacje społeczne są podzbiorem innowacji uniwersalnych.

Definicja innowacji społecznych została natomiast sformułowana w następującym brzmieniu:

„Innowacje społeczne są to wdrożone projekty, których celem jest powstanie zmiany społecznej, w konsekwencji czego następuje wzrost dobrostanu (poziomu i jakości życia) oraz tworzenie nowych form relacji międzyludzkich prowadzących do: zapobiegania dezintegracji społecznej, wzrostu demokratyzacji życia oraz wzmocnienie kapitału społecznego” (Białoń, 2015:7).

Przedstawione w artykule zagadnienia innowacji społecznych w organizacjach, dotyczą polskich warunków społecznych i ekonomicznych.

## 2. WYBRANE IDEE I KONCEPCJE INSPIRUJĄCE POWSTAWANIE INNOWACJI SPOŁECZNYCH W ORGANIZACJACH SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH

W niniejszym artykule pojęcie „organizacja” będzie występowało w znaczeniu rzeczowym czyli jako pewnego rodzaju całość złożona z powiązanych części, a konkretnie przedmiotem rozważań będą organizacje, ujmując najogólniej, społeczno-gospodarcze.

W tabeli 1 przedstawimy przydatny do naszych rozważań podział organizacji społeczno-gospodarczych.

Tabela nr 1. Rodzaje organizacji społeczno-gospodarczych

Rodzaje organizacji			
Związane z gospodarką	Zawiązane z zarządzaniem społeczeństwem	Organizacje społeczne i pozarządowe, przedsiębiorstwa ekonomii społecznej	Nie będące instytucjami pozarządowymi a działające na rzecz zaspokajania potrzeb społeczeństwa
Przedsiębiorstwa przemysłowe o różnych formach własności	Organizacje samorządów lokalnych – urzędy gmin, województw, starostwa powiatowe.	Stowarzyszenia, fundacje, związki pracownicze i branżowe nie prowadzące działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej: • Stowarzyszenie prowadzące działalność gospodarczą. • Fundacja prowadząca działalność gospodarczą. • Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – non profit. • Spółka akcyjna – non profit. • Spółdzielnia socjalna. • Spółdzielnia pracy. • Zakład Aktywności Zawodowej (ZAZ). • Centrum Integracji Społecznej (CIS).	Szkoły różnego poziomu nauczania. Organizacje służby zdrowia, kultury. Organizacje opieki społecznej. Organizacje penitencjarne itp.
Przedsiębiorstwa usługowe i handlowe o różnych formach własności	Organizacje związane z administracją państwową – ministerstwa, komitety.... Inne związane z rozwiązywaniem przez państwo różnorodnych problemów społecznych i gospodarczych (PARP, Agencja Własności Rolnej, KIG, itp). Państwo jako takie		Organizacje działające na rzecz partii politycznych oraz partie jako takie.

Źródło: opracowanie własne

Można założyć na podstawie potocznej obserwacji i treści zawartych w literaturze fachowej i publicystycznej, że innowacje społeczne, które zaistniały, bądź powinny zaistnieć we wszystkich organizacjach, są w dużej mierze determinowane przez zjawiska w skali „makro” a pierwszym, bodajże najważniejszym źródłem powstawania innowacji społecznych są zmiany szeroko pojętej świadomości społecznej. Zaznaczyć tu należy, iż przeobrażanie się społeczeństwa powoduje nie tylko powstanie innowacji strikte społecznych. Powstają też nowe produkty i usługi o szczególnym znaczeniu dla ludzi

a organizacje, przedsiębiorstwa je produkujące i udoskonalające mają większy lub mniejszy udział w rozwiązywaniu społecznych problemów. Najdobitniej można to przedstawić na przykładzie przeobrażania się stosunku do osób niepełnosprawnych. Zmiana poglądu na temat miejsca niepełnosprawnych w społeczeństwie, sprawiła, że rozwinęła się produkcja stosownego sprzętu, zarówno rehabilitacyjnego jak i likwidującego bariery architektoniczne, który ułatwia integrację społeczną osób niepełnosprawnych.

Drugą natomiast, w dużej mierze powiązaną z wyżej opisaną inspiracją innowacji społecznych jest inspiracja zasugerowana przez celowe działania programowe. Zaprezentujemy tu kilka idei i koncepcji, sformułowanych przez naukowców i instytucje, głównie związane z funkcjonowaniem Unii Europejskiej. Są to, zaczynając od tych o największym stopniu ogólności:

- koncepcja zrównoważonego rozwoju,
- koncepcja *flexicurity* i społecznej odpowiedzialności biznesu,
- koncepcja ekonomii społecznej,
- koncepcje rozwoju administracji - *New Public Management, Local Governance*,
- koncepcja logistyki społecznej.

Koncepcją inspirującą, która najogólniej ujmuje potrzeby społeczne współczesnej rzeczywistości i która dotyczy wszelkiego rodzaju organizacji, jest idea zrównoważonego rozwoju. Powstała w wyniku obserwacji, która wskazuje na to, że działalność nakierowana wyłącznie na zysk, może prowadzić (obecnie obserwuje się to jako fakt) do negatywnych zjawisk ubocznych. (Herman, 2011: 95 – 141). Negatywnych zarówno dla ludzi jak i przyrody. Powinno się więc w zarządzaniu organizacjami przywiązywać dużą wagę do społecznego odbioru ich działań. Na koncepcji zrównoważonego rozwoju powinna być budowana strategia zarządzania, cele i metody działań organizacji. Od tego zależy efektywność działania całości gospodarki by była korzystna dla społeczeństwa i środowiska przyrodniczego.

Konsekwencją wprowadzenia koncepcji zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do wszystkich organizacji, a zwłaszcza gospodarczych, jest idea Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR), koncentrująca się na działaniach na rzecz znacznego zakresu interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. To generuje wiele innowacji społecznych. Szczególnie istotnym efektem tych innowacji są uregulowania prawne, np. w zakresie ruchu konsumenckiego czy ekologii. Na temat Społecznej Odpowie-

działności Biznesu powstało bardzo dużo publikacji. Nie mnożąc definicji i opisów z nią związanych, należy zwrócić uwagę na inne koncepcje, które są do niej paralelne i które powstały jako próba pogodzenia twardych zasad rynku, w tym rynku pracy, z potrzebami bezpieczeństwa socjalnego i ochrony socjalnej członków społeczeństwa. Jest to np. idea socjalna – *flexicurity*. Ujmuje ona dwa problemy – problem bezpieczeństwa zatrudnienia i jednocześnie elastyczności zatrudnienia. Problemy te obejmują jednocześnie pracodawców i pracowników. Mają z założenia dawać obu stronom korzyści – pracodawcom uzyskiwania pracowników o pożądanym poziomie i rodzaju kwalifikacji, pracownikom możliwość swobodnej zmiany pracy dla nich na lepszą. Zawiera się to w elastyczności form zatrudnienia, elastyczności organizacji pracy, bezpieczeństwie socjalnym poprzez udzielanie zasiłków w okresie przejściowym oraz stworzeniu korzystnego systemu szkoleń. Komisja i państwa członkowskie, opierając się na doświadczeniach i wynikach analiz, doszły wspólnie do wniosku, że opracowując i wdrażając politykę w dziedzinie *flexicurity* należy uwzględnić cztery następujące komponenty:

- „Elastyczne i przewidywalne warunki umów (z perspektywy pracownika i pracodawcy, a także osób posiadających i nieposiadających stałego zatrudnienia) osiągnane dzięki nowoczesnemu prawu pracy, układom zbiorowym i organizacji pracy;
- Kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie zawodowe, zapewniające stałą zdolność pracowników, szczególnie osób z najsłabszych grup społecznych, do dostosowywania się i do bycia zatrudnionym;
- Skuteczna aktywna polityka rynku pracy, pomagająca w radzeniu sobie z szybkimi zmianami, umożliwiająca skrócenie okresów bezrobocia i ułatwiająca zmianę pracy;
- Nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego, zapewniające odpowiednie wsparcie dochodów, sprzyjające zatrudnieniu i ułatwiające mobilność na rynku pracy. Chodzi tu o uwzględnienie szerokiego spektrum przepisów dotyczących zabezpieczenia społecznego (świadczenia dla bezrobotnych, emerytury, ochrona zdrowia), umożliwiających pogodzenie pracy z obowiązkami związanymi z życiem prywatnym i rodzinnym, takimi jak opieka nad dziećmi (*Komunikat Komisji Parlamentu Europejskiego*, 2007: 9). Idea ta mimo wydawałoby się korzystnych dla wszystkich rozwiązań, powoduje wiele kontrowersji. Z jednej strony uważa się, że osłabia pracodawców i ich konkurencyjność na rynku,

z drugiej zaś istnieje uzasadniona obawa, iż daleko posunięta deregulacja rynku pracy i większe możliwości pracodawców w zakresie zwalniania pracowników może być przyczyną konfliktów pracodawca – pracownik a w dalszej konsekwencji pracodawca – związek zawodowy. Tego typu konflikty destabilizują, w odwrotności do założeń omawianej idei, bezpieczeństwo socjalne poszczególnych obywateli i obniżają nastroje społeczne. Tak dzieje się w wielu krajach ale zwłaszcza w krajach słabiej rozwiniętych. Obserwujemy to również w naszym kraju.

Kolejną inicjatywą, zmierzającą do aktywizacji gospodarczej i społecznej członków społeczeństwa, zwłaszcza tych zagrożonych wykluczeniem, jest koncepcja ekonomii społecznej i realizowana w związku z nią koncepcja przedsiębiorstw społecznych. Ekonomię społeczną można potraktować nie tylko jako ideę inspirującą, ale i jako innowację społeczną jako taką. Ekonomia społeczna to działalność gospodarcza łącząca w sobie cele społeczne i ekonomiczne. Bywa określana również jako gospodarka społeczna lub przedsiębiorczość społeczna. Pojęcie „przedsiębiorstwa społecznego” łączy w sobie dwa atrybuty: „przedsiębiorczość” i „społeczność”. Pierwszy z nich sygnalizuje, że idzie o organizację, która prowadzi działalność gospodarczą prowadzącą do wytworzenia wartości dodanej, ekonomicznej nadwyżki. Drugi zaś – atrybut „społeczności” wskazuje, że podstawowe zasoby, wykorzystywane przez przedsiębiorstwo, powinny być przeznaczone na realizację jego misji, którą jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu poprzez aktywizację zawodową i gospodarczą. Jeśli chodzi o zasoby, sedno tkwi w bazowaniu na kapitale społecznym, ukształtowanym w ramach określonej społeczności lokalnej (Hausner, 2008: 9).

Każda z organizacji z zakresu ekonomii społecznej (tabela nr 1) ma swój własny zakres działania. Ich przedmioty działania są różne, chociaż łączy je wspólny cel – doprowadzenie do integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych społeczną marginalizacją, tworzenie miejsc pracy, świadczenie usług społecznych użyteczności publicznej (interesu ogólnego).

Podobny cel przyświeca też instytucjom pozarządowym, i tym prowadzącym działalność gospodarczą i pozostałym. W warunkach polskich, powstanie i rozwój organizacji pozarządowych można również uznać za innowację społeczną samą w sobie.

W Polsce działa ponadto Międzynarodowa Organizacja Innowatorów Społecznych Ashoka (<http://ashoka-cee.org/poland/>). Według Billa Draytona, założyciela Asho-

ki, istotą jej działania jest inwestowanie w pomysły pojedynczych osób. Pomysły te z założenia mają przyczynić się do istotnych zmian w danym społeczeństwie.

Wymóg zwiększania sprawności i efektywności świadczenia usług publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego pojawił się w naszym kraju w latach 90 za sprawą, koncepcji menedżerskiego zarządzania publicznego (*New Public Management*) i dalej rozwijaną w ramach koncepcji współzarządzania lokalnego (*Local Governance*). Zbiór pojęć i działań w ramach *Local Governance* to propozycje dotyczące przyznawania organom administracyjnym większych uprawnień, zmierzających do bliskiej współpracy z lokalnym sektorem prywatnym i obywatelskim (Wiktorska-Święcka, 2015: 21). Kluczowe zaś cechy koncepcji „Nowego Zarządzania” to:

- decentralizacja władzy, zapewnienie elastyczności – organizacja struktur wokół poszczególnych usług,
- wprowadzenie zasad konkurencji – relacji bazujących na konkretach i opartych na przepisach konkurencji,
- menedżerski styl zarządzania,
- nacisk na analizę finansową i oszczędność,
- przejrzyste zarządzania, jasno określona odpowiedzialność,
- jasno wyznaczone cele i wyniki – mierzalne kryteria, wskaźniki,
- orientacja na wyniki, kontrola wyników i rezultatów (Wiktorska-Święcka, 2015: 15).

Kolejna koncepcja pobudzająca powstawanie innowacji społecznych to logistyka społeczna: „kształtowanie przepływów materialnych (oraz towarzyszący im przepływ informacji) o szczególnej roli społecznej w celu uzyskania określonych walorów czasoprzestrzennych (oraz przymiotów uzupełniających), wynikających z potrzeb społeczeństwa i zapewniających jego prawidłowe funkcjonowanie” (Szołtysek, Twaróg 2013: 15). Koncepcja ta ma znaczenie we wszystkich organizacjach ale praktyczny jej wymiar zauważamy zwłaszcza w obszarach: ochrony zdrowia, rozrywki, turystyki, demokratyzacji życia, opieki społecznej a także – w obszarze penitencjarnym. Wymienione organizacje, powołane do rozwiązywania problemów społecznych i zaspokajania szczególnych potrzeb społecznych, jakby z założenia kierują się zasadami logistyki społecznej. Jednak są one (np. szkoły prywatne, prywatna „służba zdrowia”) jednocześnie organizacjami biznesowymi. Uwzględniając zasady logistyki społecznej instytucje te poza biznesem mogą realizować cele ogólniejsze, gdzie chodzi o dobro beneficjenta przy uwzględ-

nieniu racji humanitarnych i moralnych i gdzie przy podejmowaniu decyzji zarządczych właśnie je bierze się pod uwagę, nie tylko względy kosztów i zysku.

Trudno precyzyjnie określić wpływ przedstawionych koncepcji na powstawanie konkretnych innowacji społecznych w poszczególnych organizacjach. Można jednak przypuszczać, że może on być, przynajmniej potencjalnie, istotny.

### 3. ORGANIZACJE GOSPODARCZE JAKO PŁASZCZYZNA POWSTAWANIA INNOWACJI SPOŁECZNYCH I CELE POWSTAJĄCYCH W NICH INNOWACJI SPOŁECZNYCH

Refleksje nad innowacjami społecznymi w przedsiębiorstwach są bliskie refleksjom na temat społecznie odpowiedzialnego biznesu. Mimo wielu działań i szerokiego propagowania, koncepcja ta ciągle jest dyskusyjna, gdyż pogodzenie korzyści ekonomicznych z korzyścią społeczną przysparza wiele problemów.

Organizacja gospodarcza, przedsiębiorstwo, tradycyjnie, pełni trzy funkcje: ekonomiczną, której istotą jest podejmowanie decyzji w oparciu o rachunek ekonomiczny; techniczną, która obejmuje szeroko rozumiane przygotowanie oraz realizację procesów produkcyjnych oraz społeczną, spełnianą w stosunku do własnej kadry pracowniczej oraz względem otoczenia. W epoce tzw. socjalizmu, wszystkie te funkcje były z założenia w symbiozie. Celem naczelnym wszystkich organizacji gospodarczych miało być zaspokajanie potrzeb członków społeczeństwa. Niefektywność systemu gospodarki planowej, spowodowała po zmianach ustrojowych, iż zaczęto przede wszystkim realizować zasady i to raczej w skrajnej postaci, liberalizmu gospodarczego. W konsekwencji zaistniało wiele niekorzystnych zjawisk. Przede wszystkim nadmierne zróżnicowanie poziomu życia ludzi, związane z różnymi czynnikami. Są to między innymi czynniki psychospołeczne i losowe, takie jak: bezradność, nieszczęścia i choroby. Poza tym, galopujący postęp techniczny powoduje swego rodzaju wykluczenie społeczne np. ludzi starszych. Należy jeszcze wspomnieć o zniszczeniu środowiska przyrodniczego oraz istotne zmiany w pojmowaniu ról zawodowych kobiet i mężczyzn oraz wiele innych zjawisk, prezentowanych w mediach i specjalistycznych publikacjach. Wszystko to spowodowało uznanie (za krajami zachodnimi), iż skrajny liberalizm jest niewystarczającą koncepcją gospodarowania. Funkcja społeczna przedsiębiorstw nabrała szczególnego znaczenia. Wszystkie starania wokół inno-

wacji społecznych w organizacjach gospodarczych mają doprowadzić z założenia do zminimalizowania kosztów społecznych, związanych z opisywanymi cechami współczesnego świata oraz do minimalizowania strat z zakresu ochrony środowiska przyrodniczego. W związku z powyższym, proponujemy następującą klasyfikację innowacji społecznych, które powstają lub mogą powstawać w przedsiębiorstwach:

- Innowacje wewnętrzne w odniesieniu głównie do zatrudnionych, gdzie będzie chodziło o poprawę ich funkcjonowania i jako pracowników i jako ludzi – uwzględnianie ich psychiki, warunków życiowych, poziomu materialnego, potrzeb rozwoju i warunków pracy. Działania doprowadzające do powstania innowacji społecznych w przedsiębiorstwie powinny doprowadzić do: motywacji do pracy w przedsiębiorstwie, adaptacji pracowników, rozsądnej (z zachowaniem prawa do zmian i rozwoju) stabilizacji.
- Zewnętrzne, ukierunkowane na środowisko naturalne i ludzi, którzy wymagają pomocy, gdyż znaleźli się w niezawinionej przez siebie złej sytuacji życiowej. Za innowację społeczną można uznać wszelkie akcje, które przedsiębiorstwa organizują w celu likwidacji zjawiska nędzy, głodu, itp. Ogólnie, innowacje zewnętrzne, powstające w przedsiębiorstwach mają na celu wzmacnianie kapitału społecznego, poprawę bytu i poprzez to zwiększenie potencjału działania społecznego, poczucia bezpieczeństwa społecznego.

Wspominano już, że każda innowacja, nawet ta powstająca na bazie gospodarczej, ma znaczenie społeczne i że są przedsiębiorstwa produkujące produkty materialne o doniosłym znaczeniu społecznym. Wrócimy do problemu niepełnosprawności i posłużymy się przykładem przedsiębiorstwa, wdrażającego wyrób – wózek inwalidzki. W pewnym momencie historycznym, wózek inwalidzki miał wszystkie cechy innowacji produktowej:

- Był wdrożony po raz pierwszy w danym przedsiębiorstwie.
- Wpłynął na wzrost konkurencyjności firmy i budował jej wizerunek.
- Zapewnił pożądane przez firmę zyski.

Ostatni z wymienionych punktów wymaga omówienia. Bezpośrednim celem wdrożenia omawianego produktu był niewątpliwie wzrost konkurencyjności i prestiżu danego przedsiębiorstwa ale ważnym przesłaniem wdrożenia wózka inwalidzkiego jest realizacja pewnych założeń polityki socjalnej. Jest to zapobieganie wykluczeniu społecznemu osób niepełnosprawnych. Omawiana innowacja

pełni podwójną funkcję – innowacji produktowej, zyskowej dla producenta oraz innowacji o szczególnym znaczeniu społecznym wpisującej się w określony kierunek polityki społecznej. Można nazwać ją innowacją hybrydową. W tej sytuacji powstaje problem metody finansowania procesu wdrożenia tego rodzaju innowacji w ten sposób aby producent osiągnął pożądane zyski a klient, beneficjent określonej strategii społecznej, mógł go nabyć. Naszym zdaniem podobne produkty o tak doniosłym znaczeniu społecznym powinny być dofinansowywane w procesie produkcji z innych nie tylko biznesowych źródeł.

Następnym, ważnym problemem przy rozpatrywaniu innowacji społecznych w przedsiębiorstwach są panujące tam warunki społeczne. Każda innowacja społeczna powstaje na bazie już wcześniej ukształtowanej społeczności. W określonych relacjach tworzących większą całość społeczną (Sztompka, 2016: 32), organizacje gospodarcze a konkretnie ich pracownicy taką całość właśnie stanowią. Warto jeszcze dodać, że jest ona osadzona są w konkretnej epoce historycznej konkretnej kulturze (Sztompka, 2016: 29). W warunkach polskich (nie tylko zresztą), w strukturze przedsiębiorstw przeważają przedsiębiorstwa małe i średnie. Stanowią one niezbyt liczne grupy społeczne i charakteryzują się specyficznymi stosunkami pracy. Badań na ten temat jest mało. Wyniki przeprowadzonych wskazują, iż w polskich MŚP stosunki te cechuje duży indywidualizm a kadra zarządzająca, którą zwykle są właściciele, ma często inklinacje paternalistyczne. To wszystko składa się na niski potencjał kapitału społecznego omawianego środowiska (Czarzasty, 2014). Korzystne byłoby zainspirowanie innowacji społecznych, które by poziom samoorganizacji społecznej w MŚP zwiększyły. Ich kształt jest problemem do ustalenia, ewentualnie w odrębnej pracy opartej na badaniach.

Na gruncie przedsiębiorstw, na uwagę zasługuje też formalno-administracyjne kryterium kształtowania omawianych stosunków. Są one uregulowane formalnie, na ogół zapisane w formie instrukcji. To sugeruje, że powinny być pozbawione emocji ( natura emocji może być w zasadzie także uwarunkowana kulturowo). W praktyce jednak, takie nie są. Mogą przybrać charakter konfliktowy, gdzie emocje mogą górować nad racjonalnością (Sztompka, 2016: 111). Poza stosunkami międzyludzkimi, konfliktogenne mogą się okazać warunki bytowe w procesie pracy. Np. wówczas gdy biuro prezesa rażąco różni się od pomieszczeń pracowników szeregowych.

Uważamy, że cele innowacji społecznych w przedsiębiorstwach tak jak cele innowacji społecznych w ogóle, powinny obejmować zgodnie z ich definicją:

- Poprawę jakości życia.
- Poprawę relacji międzyludzkich.
- Budowanie kapitału społecznego.

Cel innowacji społecznych – poprawa jakości życia, głównie zawodowego, może być następstwem stosowania zasady sprawiedliwości, której rozumienie także zależy od uwarunkowań kulturowych. Na gruncie przedsiębiorstwa, może być zrealizowane na fundamencie działań doprowadzających do wzrostu płac, fundowaniu specjalnych premii czy zapomóg, pomocy w organizowaniu wypoczynku, nade wszystko zaś zastosowaniu sprawiedliwego podziału pracy jak i podziału tzw. nadwyżki ekonomicznej. Innowacje społeczne, trudno tu określić konkretnie jakie, winny powstawać właśnie na tych fundamentach. Także poprawa jakości życia, ściśle zawodowego może nastąpić między innymi dzięki innowacjom społecznym opartym na stosownym sposobie stylu sprawowania władzy w przedsiębiorstwie.

Cel – poprawa relacji międzyludzkich to kategoria bardzo złożona, wynikająca z faktu, iż człowiek jest istotą społeczną, żyje i działa w otoczeniu innych ludzi. (Sztompka, 2016: 29). W organizacjach gospodarczych występują relacje pomiędzy następującymi grupami zbiorowości:

1. Pracownicy – przełożeni.
2. Przełożeni – pracownicy.
3. Pracownicy – pracownicy.
4. Menedżerowie – partnerzy biznesowi.
5. Menedżerowie – dostawcy.
6. Pracownicy przedsiębiorstwa – władza lokalna.
7. Pracownicy przedsiębiorstwa – konsumenci.

Jakość tych relacji wpływa na wiele różnorodnych elementów działania przedsiębiorstwa. Po pierwsze na skuteczność, operatywność pracowników i ich wydajność a więc przyczynia się do realizacji celów ekonomicznych organizacji. Dobra atmosfera, klimat współpracy i zaufania mają znaczenie nie tylko dla zysków i pozycji na rynku. W organizacji, w której panują przyjazne stosunki pomiędzy wyżej wymienionymi podmiotami pracownik może odczuwać przyjemność i satysfakcję z pracy a to sprzyja i jego rozwojowi i rozwojowi przedsiębiorstwa. Osiągnięcie wysokiego poziomu jakości relacji międzyludzkich, budowanie klimatu zaufania są celem wewnętrznych innowacji społecznych w przedsiębiorstwie.

E. Jędrzych (Jędrzych, 2013: 105-111), do celów innowacji społecznych w przedsiębiorstwach zalicza:

1. Cele społeczne a w ich ramach „zachęcanie pracowników do podnoszenia pozycji konkurencyjnej firm.
2. Cele organizacyjne – „dążenie do zmian organizacyjnych, powodujących wzrost produktywności pracy, bardziej efektywnego wykorzystania wiedzy i umiejętności aby firma stała się atrakcyjniejsza na rynku pracy”.
3. Cele pracownicze a szczególnie rozwinięcie działań powodujących osiągnięcie satysfakcji z pracy a w tym znajdowanie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym, zapewnienie osobistego rozwoju pracowników.

Ze sformułowań autorki wynika, że są one ukierunkowane bardziej na poprawę efektywności gospodarowania przedsiębiorstw, niż na zmianę społeczną w zakresie przedsiębiorstwa. Stanowią bazę bardziej dla innowacji organizacyjnych niż społecznych. Poza tym autorka przytacza sześć następujących argumentów przemawiających za wprowadzaniem innowacji społecznych w firmach, co jakby potwierdzało nasze spostrzeżenie:

1. Innowacje społeczne tworzą warunki do podnoszenia produktywności.
2. Ułatwiają uzyskiwanie wyższych zysków przez firmy.
3. Prowadzą do korzystniejszych relacji pracowniczych.
4. Stwarzają warunki do wzrostu satysfakcji z pracy.
5. Przyczyniają się do rozwijania kontaktów ze światem zewnętrznym.
6. Odwołują się do istotnych wartości społecznych, takich jak zrównoważony rozwój.

Tak więc, identyfikacja celów innowacji społecznych w przedsiębiorstwach jest niełatwa, gdyż często trudno je wyodrębnić od celów ekonomicznych. Ponadto w powstawaniu innowacji społecznych instrumentalne znaczenie mają innowacje zaistniałe w innych dziedzinach funkcjonowania organizacji, np. innowacje organizacyjne.

Niektórzy autorzy, uważają, że innowacje społeczne są elementem etapu ogólnego procesu innowacyjnego, związanego z tzw. innowacjami otwartymi, innowacjami, które powstają dzięki wspólnym wysiłkom wielu zaangażowanych osób i instytucji, dzieleniu się wiedzą (Kwaśnicki, 2014: 27). Problemem następnym jest częściowo już poddane do dyskusji zagadnienie źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Poza tym wydaje się ważne – co finansować? Czy konkretne innowacje społeczne? Czy raczej systemy



pobudzania kreatywności. Są to tematy, którym powinno się poświęcić samodzielne studium. Tematy ważne, gdyż rozwój społeczny powstaje jako skutek innowacji społecznych.

#### 4. UWAGI KOŃCOWE

Artykuł, jak powiedziałyśmy we wstępie, ma charakter refleksyjny, teoretyczno- opisowy. Naszym zamierzeniem był opis i w miarę możliwości ogólne wyjaśnienie zjawiska innowacji społecznych w przedsiębiorstwach. Zapoznaliśmy czytelnika z koncepcjami i ideami je inspirującymi. Przedstawiłyśmy propozycję ich klasyfikacji i celów.

Na koniec, w podsumowaniu, warto jeszcze raz zaznaczyć, iż współczesne potrzeby i wyzwania społeczne w tym dehumanizacja pracy, powodują powstawanie potrzeb, które mogą być zaspokajane nie tylko przez innowacje techniczne, nawet te mające duże znaczenie dla społeczeństwa. Potrzeby owe mogą być zaspokajane głównie przez innowacje społeczne. Jak już powiedziano, inspiracja dla nich powstaje w globalnej rzeczywistości społecznej ale realizacja konkretnych innowacji następuje w różnych organizacjach, także w gospodarczych, przedsiębiorstwach. Weźmy na przykład przedstawioną w pierwszych partiach artykułu inicjatywę, która sugeruje elastyczne warunki umów związanych ze świadczeniem pracy. Nawet przy jasnym, jednoznacznym syste-

mie prawnym, każdy pracodawca i pracownik może to inaczej zorganizować.

W organizacjach gospodarczych innowacje społeczne wpisują się w koncepcję odpowiedzialnego biznesu – pogodzenie celu ekonomicznego z korzyścią społeczną. Mają znaczenie dla pracowników i pracodawców ale nie tylko. Powinny wpłynąć na ogólny wzrost zaufania społecznego, bez którego nie ma możliwości ani stosowania metod efektywnego zarządzania procesem pracy ani w wielkim uogólnieniu, innowacyjności gospodarki. Rozwój społeczno-ekonomiczny powoduje wzrost znaczenia komponentu społecznego nawet w innowacjach technicznych. Innowacje społeczne przyczyniają do powstania ładu społecznego, właściwego dla współczesności i wspomagają postęp, który opiera się obecnie głównie na kapitale ludzkim. Zmiany więc, które można nazwać innowacjami społecznymi we wszelkiego rodzaju organizacjach, powinny być w możliwie dużym stopniu zharmonizowane z aktualnymi potrzebami społeczeństwa. Problemy powstają wówczas, kiedy organizacje tego nie zauważają, nie akceptują lub błędnie interpretują. Uwag i propozycji przedstawionych w artykule nie uważamy za ostateczne rozwiązania. Chcemy aby były traktowane jako głos w dyskusji o tak ważnym i aktualnym zagadnieniu jak innowacje społeczne.

#### LITERATURA

1. Białoń, L. (2015). *W stronę innowacji społecznych*. Warszawa: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Nr 14(4). Oficyna Wydawnicza WSM w Warszawie.
2. Białoń, L. (red) (2010). *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Warszawa: Placet.
3. Białoń, L., Werner, E. (2013a). *Badanie skutków innowacji. Skutki innowacji zarządczych w opinii studentów WSM w Warszawie*, Warszawa: Zarządzanie Teoria i Praktyka, NR 1(7). Oficyna Wydawnicza WSM w Warszawie.
4. Białoń, L. (red. nauk.) (2008). *Aktywność innowacyjna organizacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza WSM w Warszawie.
5. Białoń, L., Werner, E. (2013b). *Świadomość innowacyjności – wyniki badań studentów I roku zarządzania WSM w Warszawie*. Warszawa: Zarządzanie. Teoria i Praktyka, Nr 2(6).
6. Białoń L., Kamińska, A. (2015). *Uwarunkowania przekształceń małych i średnich przedsiębiorstw w firmy innowacyjne. Zarys problematyki*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza WSM w Warszawie.
7. Czarzasty, J. (2014). *Stosunki pracy w małych i średnich, prywatnych przedsiębiorstwach*, Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje, Nr 26(3), Warszawa: Instytut Polityki Społecznej UW. Komitet Nauki o Pracy i Polityce Społecznej PAN.
8. Giza-Poleszczuk, A., Włoch, R. (2013). *Innowacje a społeczeństwo*, [w:] (red.) Zadura-Lichota P, Świt innowacyjnego społeczeństwa. *Trendy na najbliższe lata*. Warszawa: PARP.
9. Hausner, J. (red.) (2008). *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
10. Herman, P. (2011). *Inwestowanie dla zysku i korzyści społecznych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
11. Ilczko, B. (1979). *Podstawy typologiczne ogólnej teorii innowacji*. Warszawa: Zagadnienia Naukoznawstwa. nr 4. PAN Komitet Naukoznawstwa.
12. Jędrych, E. (2013). *Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: PWN.
13. Kwaśnicki, W. (2014). *Jak wspierać rozwój innowacji społecznych*. [w:] Olejniczuk-Merta (red. nauk.). *Innowacje społeczne. Od idei do powszechnienia efektu*. Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury.
14. Machnik-Słomka, J. (2015). *Istota współczesnych innowacji – nowe spojrzenie*. [w:] Wyrwa J. (red.). *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*. Warszawa: PTE.
15. Olejniczuk-Merta, A. (2013). *Innowacje społeczne*. Warszawa: Konsumpcja i Rozwój, Nr 1. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury.

16. Olejniczuk-Merta, A. (red.) (2016). *Innowacje społeczne. Jak mierzyć efekty innowacji społecznych*. Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury.
17. Sztompka, S. (2016). *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*. Kraków: Znak.
18. Weresa, M. (2014). *Polityka innowacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
19. Wiktorska-Świąćka, A., Moroń, D., Klimowicz, M. (2015). *Zarządzanie innowacjami społecznymi. Trendy, perspektywy, wyzwania*. Warszawa Difin
20. Wyrwa J. (red. nauk.) (2015). *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*. Warszawa: PTE.

**ŹRÓDŁA INTERNETOWE:**

1. (<http://ashoka-cee.org/poland/>).
2. *Komunikat Komisji Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*. [http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/flexi\\_komunikat\\_ue.pdf](http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/flexi_komunikat_ue.pdf).
3. *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki. Dynamiczna Polska 2020*, Ministerstwo Gospodarki, [http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/006\\_1\\_Strategia\\_Innowacyjnosci\\_i\\_Efektywnosci\\_Gospodarki\\_2020.pdf](http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/006_1_Strategia_Innowacyjnosci_i_Efektywnosci_Gospodarki_2020.pdf).
4. Szoltysek, J. Twaróg, S. (2013). *Koncepcja logistyki społecznej na tle paradygmatu logistyki*. Kraków: UE w Krakowie Katowicach [http://sbc.org.pl/Content/101117/1\\_J.Szoltysek\\_S.Twarog\\_Koncepcja\\_logistyki\\_spolecznej....pdf](http://sbc.org.pl/Content/101117/1_J.Szoltysek_S.Twarog_Koncepcja_logistyki_spolecznej....pdf)
5. <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/>