

Jerzy BARUK

Innowacje podmiotów usług społecznych w Unii Europejskiej

Podstawowymi grupami podmiotów działających w każdym systemie społecznym są jednostki: ogólnej działalności administracyjnej, gospodarki finansowej, edukacyjne, służby zdrowia, pomocy społecznej, kultury, sportu i rekreacji, gospodarki mieszkaniowej, ochrony środowiska itp. Jednostki te świadczą społeczeństwu usługi, które są dostarczane odbiorcom w określonej formie. Menedżerowie tych jednostek stoją przed następującymi dylematami:

- 1) czy projektować usługi samodzielnie w ramach działalności podmiotów przez zatrudnionych tam specjalistów i w zaprojektowanej przez nich postaci dostarczać je odbiorcom;
- 2) czy konstrukcja usług ma być pochodną wytycznych władz centralnych lub wręcz przez nią narzucona;
- 3) czy konstrukcja usług może być skutkiem systemowej współpracy ze społeczeństwem;
- 4) czy dostarczane usługi powinny być dostosowywane do zmieniających się potrzeb społeczeństwa oraz jak te potrzeby identyfikować;
- 5) co powinno być celem działalności tych podmiotów¹:
 - maksymalizacja zysku,
 - rozwój jednostki,
 - samodzielne generowanie wartości,
 - współtworzenie wartości wraz z klientami w wyniku wspólnych doświadczeń;
- 6) na ile wola polityczna sprzyja swobodzie wyboru i realizacji celów działania;
- 7) czy innowacje² powinny być podstawowym czynnikiem dostosowywania świadczonych usług do zmieniających się potrzeb społeczeństwa oraz jaki udział w ich tworzeniu powinni mieć klienci;
- 8) czy należy zarządzać innowacyjnością usług społecznych z perspektywy wewnętrznych potrzeb jednostki i dyspozycji politycznych, czy też z perspektywy oczekiwań innowacyjnych społeczeństwa?³

¹ Kwestie racjonalnego wyboru celu działania podmiotów omawiam w publikacji Baruk J. (2011), s. 7—9.

² W odniesieniu do usług społecznych innowacje mogą być zdefiniowane jako wprowadzanie nowych lub istotnie udoskonalonych produktów (towarów lub usług), procesów, nowych metod marketingu, nowych metod organizacji działalności biznesowej, organizacji miejsc pracy lub stosunków zewnętrznych (*European...*, 2012), s. 8.

³ Jest to perspektywa przyszłościowa (Vigoda-Gadot i in., 2008), s. 309.

Sprawne funkcjonowanie każdego podmiotu wymaga zachowania równowagi między profilem jego działalności a otoczeniem. Cechą współczesnego otoczenia jest jego zmienność, dlatego kadra menadżerska tych podmiotów powinna identyfikować zachodzące w nim zmiany, a następnie podejmować działania dostosowawcze. Jedną z form takich działań jest innowacyjność, powszechnie uznawana za koło napędowe postępu (*Polska 2030...*, 2011)⁴. Powszechnie jest też przekonanie o konieczności zarządzania podmiotami opartego na planowaniu strategicznym, które traktuje się jako innowacje (Berry, 1994).

Wiedza o innowacyjności podmiotów usług społecznych jest niewielka, dlatego każde badanie prowadzące do jej wzbogacenia wydaje się cenne. Jedno z takich badań zostało przeprowadzone pod koniec 2010 r. przez the Gallup Organization w 4063 jednostkach sektora usług społecznych w państwach Unii Europejskiej (UE)⁵. Respondentami byli przedstawiciele odpowiedzialni za zarządzanie strategiczne. Badanie miało na celu dostarczenie informacji o strategii wdrażania innowacji i ich strukturze.

Celem artykułu jest dokonanie analizy statystycznej niektórych aspektów badania pozwalającego zidentyfikować innowacyjność podmiotów funkcjonujących w sektorze usług społecznych. Innowacyjność tę wyrażono za pomocą następujących mierników — udziału podmiotów w ogólnej liczbie badanych, które wprowadziły innowacje:

- jako nowe lub istotnie udoskonalone usługi;
 - jako pierwsze;
 - samodzielnie;
 - w metodach promowania własnych usług lub oddziaływania na użytkowników;
 - w procesach lub metodach organizacyjnych;
 - w procesach lub metodach organizacyjnych samodzielnie
- oraz
- poprzez zwiększenie liczby usług nowych lub istotnie udoskonalonych w ogólnej liczbie świadczonych przez nie usług.

INNOWACYJNOŚĆ PODMIOTÓW USŁUG SPOŁECZNYCH

Jedno z pytań skierowanych do respondentów zmierzało do ustalenia, czy od stycznia 2008 r. wprowadzono nową lub istotnie udoskonaloną usługę? Jak wynika z tabl. 1, średnio w UE w latach 2008—2010 prawie co trzecia badana jednostka nie wprowadziła żadnej innowacji w świadczonych usługach. Najgorsza sytuacja dotyczyła małych podmiotów, z których ponad 42% nie zastosowało

⁴ Tezę tę potwierdzają liczne publikacje autora, m.in. Baruk J. (1992), s. 54; Baruk J. (2006), s. 11.

⁵ Badaniami objęto podmioty należące do działów: ogólnej działalności administracyjnej, gospodarki finansowej; edukacji; zdrowia; pomocy społecznej; kultury, sportu i rekreacji; gospodarki mieszkaniowej i ochrony środowiska.

w trzyletnim okresie nawet jednej innowacji. Odsetek jednostek małych wprowadzających innowacje był mniejszy o 9,3 p.proc. od średniej UE (tabl. 1).

**TABL. 1. STRUKTURA ODPOWIEDZI PODMIOTÓW NA PYTANIE
CZY WPROWADZIŁY NOWE LUB ISTOTNIE UDOSKONALONE USŁUGI
W LATACH 2008—2010 W %**

Wyszczególnienie	Liczba badanych podmiotów	Tak	Nie	Nie wiem/brak odpowiedzi
UE-27	3963	66,3	32,4	1,4
Podmioty według liczby zatrudnionych:				
10— 49 osób	2121	57,0	42,3	0,7
50—249	961	69,9	28,2	2,1
250 i więcej osób	864	85,2	12,7	2,1

Ź r ó d ł o: opracowano na podstawie: *Innobarometr...* (2011)

Bardziej aktywne były podmioty średniej wielkości, a największą aktywność wykazywały jednostki duże. Można przypuszczać, że wzrost aktywności innowacyjnej podmiotów wraz ze wzrostem ich wielkości jest konsekwencją większego potencjału zarówno ludzkiego, jak i finansowego.

O innowacyjnym nastawieniu badanych jednostek świadczy również moment wprowadzania nowych rozwiązań, a mianowicie czy czynią to jako pierwsze przed innymi jednostkami, czy zwlekają z wprowadzaniem innowacji do momentu, aż inne poniosą związane z tym ryzyko. Jak wynika z tabl. 2, tylko ok. 22% małych i średnich podmiotów wprowadziło nowe usługi wcześniej aniżeli inne. Najczęściej były to podmioty duże — prawie 35% badanych wprowadziło innowacje jako pierwsze.

**TABL. 2. STRUKTURA ODPOWIEDZI PODMIOTÓW NA PYTANIE
CZY WPROWADZIŁY NOWE LUB ISTOTNIE UDOSKONALONE USŁUGI JAKO PIERWSZE
W LATACH 2008—2010 W %**

Wyszczególnienie	Liczba badanych podmiotów	Tak	Nie	Nie wiem/brak odpowiedzi
UE-27	2627	25,5	62,5	12,1
Podmioty według liczby zatrudnionych:				
10— 49 osób	1210	22,0	68,5	9,5
50—249	670	21,3	66,2	12,5
250 i więcej osób	736	34,9	49,6	15,5

Ź r ó d ł o: jak przy tabl. 1

Na tle średniego wyniku w UE pierwszeństwo we wprowadzeniu nowych lub istotnie udoskonalonych usług wśród małych jednostek było niższe o 3,5 p.proc., natomiast najwyższe wśród podmiotów dużych — o 9,4 p.proc.

Interesujące są też pytania:

1) jak organizowane są prace nad nowymi rozwiązaniami,

- 2) kto uczestniczy w ich opracowywaniu,
- 3) czy dominuje współpraca, czy samodzielne podejście do tworzenia innowacji?

Jak wynika z tabl. 3, największy odsetek małych podmiotów (ponad 65%) opracowywał nowe lub istotnie udoskonalone usługi samodzielnie. Ponad 56% tej grupy badanych uczyniło to we współpracy z innymi jednostkami. Blisko 30% małych podmiotów opracowywało rozwiązania innowacyjne we współpracy z przedsiębiorstwami prywatnymi, ponad 27% czyniło to we współpracy z instytucjami typu *non profit*, natomiast prawie 22% wprowadziło innowacyjne rozwiązania opracowane przez inne jednostki.

TABL. 3. UDZIAŁ PODMIOTÓW, W KTÓRYCH NOWE LUB ISTOTNIE UDOSKONALONE USŁUGI OPRACOWANO SAMODZIELNIE LUB WE WSPÓŁPRACY Z INNYMI W LATACH 2008—2010

Wyszczególnienie	Liczba badanych podmiotów	Podmioty opracowujące innowacje				Podmioty korzystające z opracowań innowacyjnych innych jednostek
		we współpracy			samodzielnie	
		z innymi jednostkami sektora usług społecznych	z przedsiębiorstwami prywatnymi	z jednostkami nienastawionymi na zysk		
		w % ogółu podmiotów, które wprowadziły innowacje w usługach				
UE-27	2627	62,1	41,0	35,8	69,2	26,1
Podmioty według liczby zatrudnionych:						
10— 49 osób	1210	56,2	29,6	27,3	65,2	21,8
50—249	670	59,9	38,0	35,5	62,7	24,7
250 i więcej osób	736	73,7	62,3	49,7	81,6	34,4

Źródło: jak przy tabl. 1

Podobne relacje dotyczą jednostek średniej wielkości. Najczęściej opracowywały one innowacje w usługach samodzielnie. Tak postępowało prawie 63% badanych, tj. mniej o 2,5 p.proc. w porównaniu z jednostkami małymi. Na drugim miejscu znalazła się współpraca z innymi jednostkami usług społecznych. Objęła ona prawie 60% średnich jednostek, tj. więcej o 3,7 p.proc. w stosunku do przedsiębiorstw małych, 38% podmiotów średnich opracowywało innowacje we współpracy z przedsiębiorstwami prywatnymi, tj. więcej o 8,4 p.proc. niż w przypadku jednostek małych.

Z kolei 35,8% jednostek średniej wielkości współpracowało przy tworzeniu innowacji z organizacjami typu *non profit*. Odsetek ten był wyższy o 8,2 p.proc. w porównaniu z jednostkami małymi. Prawie co czwarta średnia jednostka wdrożyła innowacyjne rozwiązania opracowane przez inne podmioty, tj. więcej o 2,9 p.proc. w porównaniu z podmiotami małymi. Powszechność korzystania z omawianych tu form tworzenia innowacji zarówno wśród jednostek małych, jak i średnich była niższa aniżeli średnia w UE. Odwrotna sytuacja miała miejsce w podmiotach dużych, w których powszechność korzystania z rozpatrywa-

nych form uzyskiwania nowych lub istotnie udoskonalonych usług była wyższa od średniego wyniku w UE.

O innowacyjności świadczy udział usług nowych lub istotnie udoskonalonych w ich ogólnej liczbie dostarczonej odbiorcom. Jak wynika z tabl. 4, średnio w UE w ponad 57% jednostek udział usług nowych lub istotnie udoskonalonych w ogólnej liczbie usług dostarczonych na rynek wynosił mniej niż 25%.

TABL. 4. STRUKTURA PODMIOTÓW WEDŁUG UDZIAŁU USŁUG NOWYCH LUB ISTOTNIE UDOSKONALONYCH W OGÓLNEJ LICZBIE USŁUG W 2010 R. W %

Wyszczególnienie	Liczba badanych podmiotów	poniżej 25	25—49	50—74	75 i więcej	Nie wiem/brak odpowiedzi
UE-27	2627	57,4	27,2	7,7	3,0	4,7
Podmioty według liczby zatrudnionych:						
10— 49 osób	1210	57,7	29,8	6,2	2,7	3,5
50—249	670	61,0	25,3	7,4	2,5	3,8
250 i więcej osób	736	54,1	25,0	9,8	4,1	6,9

Ź r ó d ł o: jak przy tabl. 1

Generalnie, odsetek podmiotów małych, które wykazywały mniejszy od 25% udział innowacyjnych usług w ogólnej liczbie usług wprowadzonych na rynek był mniejszy o 3,3 p.proc. w porównaniu z jednostkami średnimi i większy o 3,6 p.proc. w porównaniu z organizacjami dużymi. Udział zawierający się od 25% do 49% innowacyjnych usług powszechniejszy był wśród jednostek małych. W porównaniu z podmiotami średnimi różnica wynosiła 4,5 p.proc. i 4,8 p.proc. w stosunku do dużych. W przedziale 50—74% udziału usług nowych lub istotnie udoskonalonych wśród ogółu usług wprowadzonych na rynek przodowały podmioty duże, tj. o 3,6 p.proc. więcej niż małe i o 2,4 p.proc. w porównaniu ze średnimi. Zbliżony, aczkolwiek niewielki odsetek podmiotów, zarówno małych jak i średnich, kształtujący się na poziomie poniżej 3%, cechował się 75% udziałem usług innowacyjnych.

W działalności każdej jednostki znaczącą rolę odgrywają metody komunikowania się ze społeczeństwem. W szczególności chodzi tu o metody:

- 1) promowania własnej organizacji lub usług,
- 2) oddziaływania na zachowania użytkowników, obywateli lub innych osób,
- 3) komercjalizacji usług lub towarów.

Tworzą one obraz postrzegania roli klientów w tworzeniu wartości usług poprzez innowacje o charakterze marketingowym. Jak wynika z tabl. 5, nowe lub istotnie udoskonalone metody promowania usług lub oddziaływania na zachowania użytkowników były bardziej powszechne wśród podmiotów dużych. Najczęściej decydowały się one na wprowadzanie nowych lub udoskonalonych metod promowania własnej działalności czy świadczonych usług. Uczyniło tak 79% dużych podmiotów. Wprowadziły one nowe lub udoskonalone metody

komunikowania, tj. więcej o 23,2 p.proc. w porównaniu z jednostkami małymi i o 15,8 p.proc. w porównaniu ze średnimi.

TABL. 5. UDZIAŁ PODMIOTÓW, KTÓRE WPROWADZIŁY NOWE LUB ISTOTNIE UDOSKONALONE METODY PROMOWANIA USŁUG LUB ODDZIAŁYWANIA NA ZACHOWANIE UŻYTKOWNIKÓW W LATACH 2008—2010

Wyszczególnienie	Liczba badanych podmiotów	Podmioty wprowadzające		
		nowe lub udoskonalone metody		pierwszą komercjalizację świadczonych usług
		promowania własnej działalności lub usług	oddziaływania na zachowania społeczeństwa	
		w % ogółem podmiotów, które wprowadziły nowe lub udoskonalone metody komunikowania		
UE-27	3963	63,0	53,2	13,1
Podmioty według liczby zatrudnionych:				
10— 49 osób	2121	56,1	46,3	10,0
50—249	961	63,5	53,2	12,6
250 i więcej osób	864	79,3	70,2	21,1

Źródło: jak przy tabl. 1

Nieco mniejszy odsetek jednostek wprowadził innowacyjne metody oddziaływania na zachowania społeczeństwa. Najczęściej czyniły to podmioty duże, najrzadziej małe. Różnica w powszechności stosowania tej innowacji wynosiła 23,9 p.proc. w porównaniu z jednostkami małymi i 17 p.proc. w stosunku do średnich. Zdecydowanie najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się innowacyjne metody komunikowania dotyczące komercjalizacji świadczonych usług. Wprowadziła je co piąta jednostka duża, co dziesiąta mała i prawie 13% podmiotów średnich. Ten typ innowacyjności najpowszechniej zastosowały podmioty duże.

Dane przedstawione w tabl. 5 wskazują na dominację klasycznego podejścia szefów jednostek usług społecznych do kształtowania doświadczeń. Cechowało się ono koncentracją uwagi głównie na wykorzystywaniu narzędzi promowania własnej jednostki i na jednostronnym oddziaływaniu na klientów. Analizowanie informacji uzyskiwanych od społeczeństwa i wykorzystywanie ich w tworzeniu innowacji czy doskonaleniu metod z tym związanych nie znalazło powszechnego zainteresowania szefów omawianych jednostek.

Przedmiotem działalności innowacyjnej, jak już wspomniano, są procesy lub metody organizacyjne. Powszechność ich wprowadzania scharakteryzowano w tabl. 6. Okazuje się, że wśród podmiotów, które wprowadziły nowe lub istotnie udoskonalone procesy lub metody organizacyjne, średnio w UE dominowały metody dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami oraz działania polegające na wspieraniu systemów obsługi, zakupów, księgowania itp. Najrzadziej zajmowano się doskonaleniem systemów dostaw lub logistyki. Podobne tendencje występowały w podmiotach rozpatrywanych ze względu na ich wielkość.

TABL. 6. UDZIAŁ PODMIOTÓW, KTÓRE OD STYCZNIA 2008 R. WPROWADZIŁY NOWE LUB ISTOTNIE UDOSKONALONE PROCESY LUB METODY ORGANIZACYJNE

Wyszczególnienie	Liczba badanych podmiotów	Podmioty wprowadzające nowe				
		metody dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami	systemy dostaw lub logistyki	działania wspierające systemy obsługi, zakupu, księgowania, obliczania itp	systemy zarządzania	metody organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji
		w % ogółem podmiotów, które wprowadziły nowe lub ulepszone procesy lub metody organizacyjne				
UE-27	3963	64,0	29,1	60,5	42,9	49,0
Podmioty według liczby zatrudnionych:						
10— 49 osób	2121	54,1	22,3	52,9	30,4	38,6
50—249	961	68,2	28,7	60,5	45,2	56,5
250 i więcej osób	864	84,0	46,3	79,3	70,6	66,2

Źródło: jak przy tabl. 1

W badanych jednostkach działania innowacyjne najczęściej były ukierunkowane na wprowadzanie nowych lub istotnie udoskonalonych metod dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami. Tę kategorię innowacji wprowadziło 84% podmiotów dużych, czyli więcej o 29,9 p.proc. niż jednostek małych i o 15,8 p.proc. w porównaniu do średniej wielkości jednostek. Na drugim miejscu pod względem powszechności stosowania znalazły się innowacje w działaniach wspierających systemy obsługi, zakupu, księgowania, obliczania itp. Zastosowało je ponad 79% podmiotów dużych, tj. więcej o 26,4 p.proc. niż jednostek małych i o 18,8 p.proc. niż średniej wielkości.

Innowacyjne metody organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji wprowadziło ponad 66% dużych jednostek. W podmiotach małych i średnich mniejszą popularnością cieszyły się działania zmierzające do opracowania nowych lub udoskonalenia istniejących systemów zarządzania. Częściej były one wprowadzane w tych ostatnich. Najmniej powszechne były innowacje w systemach dostaw lub logistyki. Wprowadziło je nieco ponad 46% podmiotów dużych. Wśród jednostek średnich i małych było ich odpowiednio o 17,6 p.proc. oraz o 24 p.proc. mniej.

Jak wynika z tabl. 7, średnio w UE prawie 69% podmiotów, które wprowadziły nowe lub istotnie udoskonalone procesy lub metody organizacyjne, uczyniło to samodzielnie. Prawie 54% opracowało je we współpracy z innymi podmiotami usług społecznych, wliczając w to jednostki regionalne lub filie własne. Ponad 38% podmiotów czyniło to we współpracy z przedsiębiorstwami prywatnymi, a prawie 28% we współpracy z instytucjami typu *non profit*. Wreszcie ponad 23% podmiotów skorzystało z opracowań zaproponowanych przez inne podmioty z niewielkim własnym udziałem, ale bez prawa do wprowadzania dalszych zmian.

Każda z wymienionych form opracowania innowacji była wykorzystywana przez wszystkie analizowane podmioty. Powszechność ich stosowania wzrastała

wraz ze wzrostem ich wielkości. Podobnie jak średnio w UE, najpowszechniejszą formą było samodzielne opracowanie innowacyjnych procesów lub metod organizacyjnych. Z tej formy skorzystało prawie 82% dużych podmiotów, które wprowadziły nowe lub istotnie udoskonalone procesy lub metody organizacyjne, czyli więcej o 17,6 p.proc. w stosunku do podmiotów małych.

TABL. 7. UDZIAŁ PODMIOTÓW, KTÓRE OPRACOWAŁY NOWE LUB ISTOTNIE UDOSKONALONE PROCESY LUB METODY ORGANIZACYJNE SAMODZIELNIE LUB WE WSPÓŁPRACY W LATACH 2008—2010

Wyszczególnienie	Liczba badanych podmiotów	Podmioty opracowujące innowacje				Podmioty korzystające z opracowań innowacyjnych innych jednostek
		we współpracy			samodzielnie	
		z innymi jednostkami sektora usług społecznych	z przedsiębiorstwami prywatnymi	z jednostkami nienastawionymi na zysk		
		w % podmiotów, które wprowadziły innowacje procesów lub metod organizacyjnych				
UE-27	3199	53,8	38,2	27,7	68,8	23,4
Podmioty według liczby zatrudnionych:						
10— 49 osób	1560	46,2	27,1	21,9	64,0	20,8
50—249	815	54,7	34,4	24,7	65,1	21,3
250 i więcej osób	813	67,2	63,2	41,8	81,6	30,3

Źródło: jak przy tabl. 1

Jak pokazuje tabl. 7 na współpracę z innymi jednostkami sektora usług społecznych zdecydowało się ponad 67% podmiotów dużych. Wśród podmiotów małych było to mniej o 21 p.proc., a wśród jednostek średnich o 12,5 p.proc. Podobnie było przy współpracy z przedsiębiorstwami prywatnymi. W tym przypadku przewaga podmiotów dużych wynosiła 28,8 p.proc. nad jednostkami średnimi i o 36,1 p.proc. nad małymi.

Na opracowanie innowacyjnych procesów lub metod organizacji we współpracy z instytucjami typu *non profit* zdecydowało się prawie 42% jednostek dużych. Najmniej powszechną formą opracowywania innowacji było korzystanie z opracowań innowacyjnych innych podmiotów współpracujących z jednostką macierzystą, która nie mogła wprowadzać dalszych zmian lub tylko minimalne. Z tej formy korzystała mniej niż co trzecia jednostka duża, nieco więcej niż co piąta jednostka średnia i mała. Należy podkreślić, że powszechność wykorzystania każdej z omawianych form opracowania innowacji była mniejsza zarówno w podmiotach małych, jak i średnich w porównaniu ze średnią powszechnością w UE. Odwrotna sytuacja miała miejsce w jednostkach dużych.

Zakończenie

W artykule dokonano analizy wyników badania innowacyjności podmiotów usług społecznych funkcjonujących w krajach UE. Poziom przyjętych mierników potwierdza opinię o względnie niskiej innowacyjności tych jednostek, zwłaszcza małych i średnich. Zaledwie 57% małych podmiotów wprowadziło

innowacje w usługach. Najczęściej innowacje opracowywano samodzielnie albo z innymi jednostkami sektora usług społecznych. Wśród różnych typów usług dostarczonych przez małe jednostki na rynek w 2010 r., udział nowych lub istotnie udoskonalonych od początku 2008 r. w większości tych jednostek wynosił poniżej 25%.

Na przeciwnym końcu skali znalazły się podmioty duże. Ponad 85% takich instytucji wprowadziło innowacje w usługach. Najczęściej innowacje te opracowywano samodzielnie albo we współpracy z innymi jednostkami sektora usług społecznych, najrzadziej powierzano ich opracowanie innym podmiotom. Podmioty duże, podobnie jak małe i średnie, koncentrowały się przede wszystkim na promowaniu siebie lub świadczonych usług.

Małe podmioty charakteryzowały się najmniejszą powszechnością nowych lub istotnie udoskonalonych metod komunikowania swoich działań społeczeństwu. Odstawały one od pozostałych pod względem powszechności wprowadzania nowych lub istotnie udoskonalonych procesów lub metod organizacyjnych, zwłaszcza w zakresie systemów dostaw lub logistyki oraz systemów zarządzania. Małe jednostki najczęściej decydowały się na samodzielne opracowanie innowacji w procesach lub metodach organizacyjnych, unikając wykorzystania dostępnych form współpracy z innymi jednostkami. Podmioty średniej wielkości wykazywały się nieco większą powszechnością wykorzystania analizowanych form aktywności innowacyjnej. Najkorzystniejsza sytuacja dotyczyła jednostek dużych.

Można wskazać trzy charakterystyczne grupy czynników warunkujących aktywność innowacyjną podmiotów usług społecznych (Sorensen, Torfing, 2012):

- 1) narastająca sprzeczność między wzrastającymi potrzebami i oczekiwaniami a ograniczonymi zasobami. Niezbędne jest zatem poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań przy niższych kosztach;
- 2) wzrastająca liczba problemów związanych ze zmianą klimatu, zmniejszeniem/powiększaniem ubóstwa, międzynarodowym i publicznym bezpieczeństwem, urbanizacją, pobudzaniem rozwoju rolnictwa itp. Przy ograniczonych zasobach rozwiązywanie takich problemów staje się coraz trudniejsze. Konieczne są działania prowadzące do minimalizacji ryzyka powstania konfliktów między różnymi grupami interesariuszy. Sensownym postępowaniem byłoby systemowe opracowywanie i wprowadzanie innowacji;
- 3) globalizacja, będąca swoistą konkurencyjną grą, sprawiającą że podmioty usług społecznych, władze centralne i regionalne stają się zwycięzcami lub przegranymi, zależnie od ich możliwości innowacyjnych. W takiej sytuacji, niezależnie od szczebla władzy, ludzie ją sprawujący podlegają presji zwiększania innowacji. Należy jednak pamiętać, że aby utrzymać przewagę konkurencyjną nie wystarczy pobudzać innowacje w publicznym sektorze. Sektor ten powinien także pobudzać innowacje w sektorze prywatnym.

LITERATURA

- Baruk J. (1992), *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
- Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek w Toruniu
- Baruk J. (2011), *Wspomaganie tworzenia wartości i innowacji strategicznymi relacjami*, „Marketing i Rynek”, nr 10
- Berry F. S. (1994), *Innovation In Public Management: The Adoption of Strategic Planning*, „Public Administration Review”, No. 4
- European Public Sector Innovation Scoreboard (EPSIS) — Methodology report* (2012), PRO INNO EUROPE
- Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration* (2011), Flash Eurobarometer 305 — the Gallup Organization
- Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa strategia rozwoju kraju*. Projekt (2011), Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
- Sorensen E., Torfing J. (2012), *Collaborative innovation in the public sector*, „The Innovation Journal”, No. 1
- Vigoda-Gadot E., Shoham V., Schwabsky N., Ruvio A. (2008), *Public sector innovation for Europe: a multinational eight-country exploration of citizens' perspectives*, „Public Administration”, No. 2

SUMMARY

The article discusses the innovation of social service entities operating in the Member States of the European Union. The characteristics, circumstances and objectives of innovative services in these units are presented. The methods of the work organizing on new solutions to improve service activities are described in this paper. The analysis was based on the study conducted by The Gallup Organization.

РЕЗЮМЕ

В статье рассматриваются инновации единиц предоставляющих социальные услуги, действующих в странах-членах Европейского союза. Была представлена характеристика, условия и цели инновационных услуг в этих единицах. Статья характеризует способы организации работы в области новых решений для улучшения реализации услуг.

Основой для анализа были результаты обследования проведенного Институтом Гэллапа.