

Michał Litwiński

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii, Katedra Socjologii
i Filozofii
michal.litwinski@ue.poznan.pl

SATYSFAKCJA Z PRACY W PODMIOTACH EKONOMII SPOŁECZNEJ I FIRMACH SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH

Streszczenie: Menedżerowie organizacji przywiązują coraz większą wagę do satysfakcji z pracy osób zatrudnionych z uwagi na wpływ zadowolenia na produktywność i lojalność załogi. W literaturze przedmiotu brakuje jednak analizy porównawczej poziomu zadowolenia pracowników różnych rodzajów podmiotów. Dlatego też problemem podjętym w opracowaniu jest satysfakcja z pracy w przedsiębiorstwach społecznych oraz firmach prywatnych, które podejmują działania społecznie odpowiedzialne. Temat jest szczególnie interesujący, ponieważ obydwa typy podmiotów realizują ideę wartości społecznej, jednak każdy z nich w nieco odmienny sposób odnosi się do jej znaczenia w działalności. Celem artykułu jest weryfikacja tezy, że realizacja idei wartości społecznej przez wymienione rodzaje organizacji nie zawsze przynosi takie same efekty w rozumieniu zadowolenia zatrudnionych z pracy.

Opracowanie zostało przygotowane na podstawie kompleksowej analizy literatury przedmiotu. W pracy odniesiono się również do stanu badań w zakresie poziomu satysfakcji z pracy w poszczególnych rodzajach podmiotów.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej autor definiuje podstawowe pojęcia, do których odnoszą się właściwe rozważania. Kolejne dwie części opracowania obejmują analizę poziomu satysfakcji z pracy w omawianych typach organizacji. W części odnoszącej się do przedsiębiorstw podejmujących działania społecznie odpowiedzialne zwrócono szczególną uwagę na sposób postrzegania aktywności na rzecz interesariuszy przez pracowników firmy. Zakończenie pracy zawiera najważniejsze wnioski.

Słowa kluczowe: ekonomia społeczna, społeczna odpowiedzialność biznesu, satysfakcja z pracy, racjonalność instrumentalna.

Klasyfikacja JEL: A14, Z13.

JOB SATISFACTION IN SOCIAL ENTERPRISES AND SOCIALLY RESPONSIBLE FIRMS

Abstract: The managers of organisations pay more and more attention to the job satisfaction of their employees due to the influence of satisfaction on staff's productivity and loyalty. The literature lacks a comparable analysis of the level of job satisfaction in different subjects. Therefore a problem identified in the article is job satisfaction in social enterprises and private firms that are socially responsible. The topic is especially interesting as both types of subjects create social value, but each of them treat its meaning in a different way. The purpose is to verify the thesis that social value realisation by the described organisations described is not always associated with the same results in job satisfaction. The basis of the article is a complex literature analysis. The author also considered the research in the context of the level of job satisfaction in particular types of organisations. The article consists of three parts. In the first section the author defines basic concepts, which are studied in following analysis. The subsequent two parts include an analysis of the level of job satisfaction in the types of categories considered. In the section regarding enterprises that take socially responsible actions special attention was paid to the perception of employees with regard to these actions. The article presents a summary of the important assumptions as a conclusion.

Keywords: social economy, corporate social responsibility, job satisfaction, instrumental rationality.

Wstęp

Zarządzający organizacjami przywiązują coraz większą wagę do satysfakcji zatrudnionych, jaką odczuwają oni w odniesieniu do miejsca pracy. Taki stan rzeczy wynika z faktu, że zadowolenie pracowników przynosi danemu przedsięwzięciu szereg korzyści – wśród nich przede wszystkim względnie wysoką produktywność [Theodosiou i Vasileiou 2007, s. 81]. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele badań dotyczących poziomu satysfakcji z pracy w organizacjach różnego typu, m.in. przedsiębiorstwach rynkowych i tych, które działają w obrębie trzeciego sektora (w szczególności podmiotów ekonomii społecznej). Brakuje jednak analizy porównawczej stopnia zadowolenia zatrudnionych między poszczególnymi instytucjami. Interesujące są przede wszystkim różnice między podmiotami ekonomii społecznej, a organizacjami sektora rynkowego, które podejmują działania w ramach idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Dlatego też problemem podjętym w opracowaniu jest satysfakcja z pracy w przedsiębiorstwach społecznych oraz w firmach prywatnych, które podejmują działania społecznie odpowiedzialne. Celem artykułu jest weryfikacja

hipotezy, że wyznawanie wartości społecznej przez obydwa typy organizacji nie zawsze przynosi takie same efekty w rozumieniu zadowolenia zatrudnionych z pracy.

Artykuł składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej części autor definiuje podstawowe pojęcia, do których odnosi się właściwa analiza. Zwrócono tu przede wszystkim uwagę na czynniki wpływające na satysfakcję z pracy oraz cechy charakterystyczne działalności podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw rynkowych, angażujących się w ideę CSR. Następnie obejmują analizę poziomu satysfakcji z pracy w przedsiębiorstwach społecznych i w firmach prywatnych.

1. Podstawowe pojęcia

Głównym przedmiotem zainteresowania autora opracowania jest satysfakcja z pracy definiowana w literaturze przedmiotu jako zespół pozytywnych emocji, które pracownik odczuwa w związku ze swoją pracą [Odom i in. 1990]. Co ważne, pojęcie to odnosi się do całościowej oceny miejsca zatrudnienia i doświadczeń z nim związanych, a nie poszczególnych jej elementów [Locke 1976, s. 1300; Kim, Leong i Lee 2005, s. 174].

Rosnące znaczenie satysfakcji w kształtowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi wynika z korzyści, jakie przynosi danej organizacji zadowolenie pracowników. Pozytywne emocje zatrudnionych są szczególnie ważne w tych przedsiębiorstwach, w których załoga ma bezpośredni kontakt z klientami, np. w sektorze usług [Leiter, Harvie i Erizzell 1998]. Ponadto wskazuje się, że satysfakcja z pracy umacnia związek pracownika z organizacją (zmniejszając rotację załogi) i wpływa na jego zaangażowanie [Curry i in. 1986; Meyer i Allen 1988]. To ostatnie ma pozytywny wpływ na wyniki indywidualne pracownika i organizacji jako całości [Christian, Garza i Sluaghter 2011], ponieważ jest związane z pozytywnymi odczuciami zatrudnionego w stosunku do organizacji [War i Inceoglu 2012]. Osoby zaangażowane w pracę traktują ją jako interesującą i są skłonne tak kształtować stanowisko, by lepiej je dopasować do swoich cech [Bakker i Demerouti 2008]. Jest to szczególnie ważne w warunkach istnienia dużego ryzyka utraty pracy – dopasowanie osoby do stanowiska zmniejsza niepewność dotyczącą przyszłości [Wrzesniewski i Dutton 2001; Macey i Schneider 2008]. Pracownicy odczuwający zaangażowanie podejmują również zadania bardziej wymagające i wykazują większą chęć budowy związków z pozostałymi zatrudnionymi [Bakker 2011], dzięki czemu możliwe jest osiągnięcie efektu synergii.

Korzyści wynikające z zarządzania zadowolonymi pracownikami składają się do poszukiwania czynników, pozwalających kształtować satysfakcję. Locke [1976, s. 1300] wskazuje, że satysfakcja z pracy jest związana z oceną wyników zatrudnionego i ogólnych rezultatów działalności organizacji. Czynniki, które kształtują zadowolenie z pracy, można przy tym podzielić na wewnętrzne (różnorodność zadań, utożsamianie się ze stanowiskiem, znaczenie zadań, autonomia, sprzężenie zwrotne) i zewnętrzne (płaca, bezpieczeństwo zatrudnienia, szef, atmosfera w pracy) [Heckman i Oldham 1980].

Llorente i Macias [2005, s. 659–662] przeprowadzili szeroką analizę czynników, które wpływają na satysfakcję z pracy, odnosząc się do stanu badań w tym zakresie. Wskazali oni, że na poziom zadowolenia z pracy:

- ma wpływ fakt pozostawania bezrobotnym (kompensujące się wzajemnie efekty zadowolenia z otrzymania pracy i niezadowolenia z braku silnej pozycji na rynku pracy),
- ma wpływ praca w ramach nadgodzin (negatywna relacja),
- ma wpływ wysokość dochodu (słaba pozytywna relacja),
- nie ma wpływu fakt otrzymania podwyżki,
- ma silny wpływ pozycja w tabeli płac (ze względu na porównywanie się ze współpracownikami).

Wyniki przeprowadzonego przez autorów badania mogłyby sugerować, że znaczenie mają przede wszystkim czynniki zewnętrzne. Z kolei badanie Grotto i Lyness [2009, s. 396–397] nawiązuje do stwierdzenia Lamberta [1990], że sfery pracy i życia prywatnego wpływają na siebie wzajemnie. W tym kontekście satysfakcja z pracy zależy w dużym stopniu od negatywnych efektów wykonywania pracy dla życia osobistego jednostki (stres, wypalenie zawodowe, brak możliwości spędzania czasu z rodziną), które warunkuje m.in. typ miejsca pracy [Grzywacz, Almeida i McDonald 2002]. Ujemne konsekwencje zatrudnienia pojawiają się, gdy jednostka nie ma wystarczających zasobów osobistych (np. czasu i energii), by mogła je podzielić na domenę pracy i domenę, która jest od pracy niezależna [Edwards i Rothbard 2000]. Wśród kategorii odnoszących się do typu miejsca pracy wymienia się [Grotto i Lyness 2009, s. 396–397]:

- wymagania pracy (np. konieczność wykonywania pracy w domu),
- złożoność pracy (poziom zadań, które stymulują lub stanowią wyzwanie),
- napięcie w pracy (fakt przepracowania),
- zasoby w pracy,
- autonomia w pracy.

Wyróżnione elementy odnoszą się zatem do czynników wewnętrznych. Wyniki tych badań zaprzeczają ustaleniom poczynionym wyżej.

Na podstawie badań Gagn i Deci [2005] wyjaśniają te rozbieżności, twierdząc, że jednostki mogą różnić się pod względem typu czynników, które wpływają na ich satysfakcję z pracy. Próby określenia, która grupa czynników dominuje, podejmowane są na gruncie teorii motywacji.

Istnieją koncepcje, które podkreślają znaczenie nagród zewnętrznych. Teoria ERG Alderfera [1972] stanowi, że jeśli jednostki nie są w stanie zaspokoić danego poziomu potrzeb, obniżają swoje aspiracje, skupiając się na mniej wygórowanych celach, np. fizycznym przetrwaniu i kształtowaniu społecznie pożądanego stylu życia. Osiągnięcie celów zewnętrznych (np. stałego poziomu dochodu) pozwala zapewnić taki styl życia.

Istnieje także wiele koncepcji przyjmujących założenie o dominacji wewnętrznych nagród w kształtowaniu satysfakcji z pracy. Należy się tu odwołać do dwuczynnikowej teorii motywacji Herzberga, która mówi o czynnikach higienicznych i motywatorach. Istnienie czynników higienicznych (płaca, bezpieczeństwo zatrudnienia) eliminuje brak zadowolenia, ale dopiero motywatory (np. różnorodność zadań) tę satysfakcję przynoszą [Herzberg 1966].

W literaturze przedmiotu wykonano wiele badań, które miały rozstrzygnąć, który typ czynników dominuje wśród zatrudnionych. Ganzach i Fried [2012, s. 337], na podstawie analizy ilościowej, wskazują, że każdy ceni zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne motywatory – podmioty różnią się pod względem stopnia doceniania tych nagród.

Ważnym elementem jest w tym kontekście sposób oceny miejsca pracy. W przeważającej części ewaluacja ma subiektywny charakter. Dlatego też właściwe atrybuty pracy są inne dla każdego – ocena zależy od pracownika [Llorente i Macias 2005, s. 672].

Ponadto znaczenie mają cechy osobowe, pracownicy o wyższym poziomie inteligencji cenią bardziej motywatory wewnętrzne, podczas gdy osoby o jej niższym poziomie – motywatory zewnętrzne. Oznacza to, że poziom inteligencji ma wpływ na osiąganie satysfakcji z pracy [Ganzach i Fried 2012, s. 340].

Wśród czynników mających silny wpływ na satysfakcję z pracy wyróżnia się przede wszystkim ryzyko utraty stanowiska [Theodosiou i Vasileiou 2007, s. 72]. Praca przy dużej rotacji zatrudnienia wiąże się z mniejszą satysfakcją ze względu na niepewność dotyczącą przyszłości [Bockerman, Ilmakunnas i Jogansson 2011, s. 547]. Wskazuje się ponadto, że kompensacja rotacji zatrudnienia wysokością płac nie występuje w kontekście satysfakcji z pracy

[Bockerman, Ilmakunnas i Jogansson, s. 551–552]. Ważnym czynnikiem, który również wpływa na siłę omawianej zależności jest zakres i charakter regulacji prawnych, które odnoszą się do zatrudnienia [Gielen i Tatsiramos 2012, s. 625]. Większa ochrona zatrudnienia zniechęca pracodawców do zwalniania, przez co pracownicy mają świadomość, że z większym prawdopodobieństwem zachowają miejsce pracy [Trevisan 2008].

Wpływ na satysfakcję z pracy mogą mieć również czynniki, które w niewielkim stopniu powiązane są z konkretnym stanowiskiem. Przykładowo, większa konkurencja na rynku pracy zmniejsza satysfakcję tych, którzy mają mniejszą siłę przetargową z uwagi na względnie wysokie ryzyko utraty pracy [Fischer 2008]. Ponadto satysfakcja z pracy jest pozytywnie skorelowana ze stopniem ochrony praw człowieka i negatywnie skorelowana z faktem istnienia barier przedsiębiorczości [Phelps i Zoega 2013, s. 46].

Dokonanie weryfikacji, które z wymienionych czynników kształtujących satysfakcję z pracy występują w poszczególnych, wyróżnionych we wstępie typach podmiotów, wymaga również określenia charakterystycznych cech ich działalności. Henderson [1999, s. 11] wskazuje, że każdy z rodzajów organizacji zaspokaja potrzeby ludności w określony sposób. Autor tego opracowania zwraca jednak uwagę przede wszystkim na fakt realizacji idei wartości społecznej w wyniku działań określonych instytucji. Należy tu zauważyć, że podmioty ekonomii społecznej traktują ją jako priorytetową, podczas gdy przedsiębiorstwa prywatne włączają ją jedynie w procesy biznesowe, uwzględniając w swojej strategii ideę CSR [Borzaga, Galera i Nogales 2008; EC 2001].

Analizując działania społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze rynkowym, należy zauważyć, że nie zawsze podejmowanie działań na rzecz podmiotów znajdujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa wynika z potrzeby serca – zauważa się coraz większą instrumentalizację idei w celu maksymalizacji zysku [Baden i Harwood 2013, s. 620]. Takie podejście wynika z opierania procesu decyzyjnego na modelu racjonalności instrumentalnej [Gellner 1985, s. 92], który wskazuje, że podmiot powinien dokonywać optymalnego wyboru, wykorzystując posiadane zasoby, by osiągnąć przyjęty cel (w tym wypadku jest to maksymalizacja funkcji nakładów i efektów).

Husted i Allen [2006, s. 840–841] wskazują, że organizacje sektora rynkowego różnią się pod względem sposobu postrzegania społecznej odpowiedzialności biznesu (w zależności od wymagań udziałowców):

- Akcentowanie zaangażowania w CSR jest bardzo ważne dla osiągnięcia sukcesu finansowego ze względu na korzyści, które wynikają z aktyw-

ności w sferze społecznej (budowa przewagi konkurencyjnej, kontrola ryzyka, wzrost liczby klientów).

- Działania społecznie powinny być z definicji włączone w strategię działania firmy, niezależnie od związków faktu podejmowania omawianej aktywności z kwestiami finansowymi.
- Możliwość włączania działań społecznie odpowiedzialnych w procesy biznesowe jest pomijana przez organizację.

Należy tu zauważyć, że nie bez znaczenia pozostaje sposób postrzegania sposobu realizacji idei CSR (instrumentalnie bądź bezinteresownie) przez pracowników, co może mieć znaczenie dla ich satysfakcji w związku z wykonywanym zawodem. Ta zależność zostanie scharakteryzowana w kolejnych częściach opracowania.

Podmioty ekonomii społecznej, będące drugim z przedmiotów zainteresowania autora, nie wykazują podobnych różnic w motywacji do realizacji idei wartości społecznej poprzez swoje działania. Instrumentalizację aktywności w sferze społecznej wyklucza fundament jej istnienia, czyli stwierdzenie faktu, że procesy gospodarcze, zachodzące we współczesnym świecie pozwalają się bogacić tylko niektórym – pozostali są spychani na margines rozwoju [Johanisova, Crabtree i Frankova 2013, s. 11]. Omawiane organizacje przyjmują, że efektywność funkcjonowania nie może się odnosić jedynie do strony finansowej działalności. Sprawność podmiotu musi być rozumiana w szerokim sensie – w odniesieniu do wszystkich efektów jego aktywności w danym otoczeniu [Johanisova, Crabtree i Frankova 2013, s. 13].

Pojęcie podmiotu ekonomii społecznej odnosi się do szczególnego typu organizacji, która funkcjonuje w tzw. trzecim sektorze. Przedsiębiorstwo tego typu uczestniczy do pewnego stopnia w rynku [Borzaga i Defourny 2001], jest niezależne od instytucji władzy publicznej i charakteryzuje się demokratyczną strukturą zarządzania (proces decyzyjny nie jest powiązany ze strukturą własności). Podmiot ekonomii społecznej odrzuca zasadę maksymalizacji zysku i poświęca swoją działalność kreacji miejsc pracy lub innym celom na rzecz lokalnej społeczności. Ewentualne zyski są reinwestowane, a nie dzielone pomiędzy członków organizacji [Borzaga, Galera i Nogales 2008].

W tej definicji podkreśla się przede wszystkim rolę podmiotów ekonomii społecznej w zaspokajaniu potrzeb lokalnej społeczności. Gwarantuje to odniesienie do rzeczywistych jej problemów oraz internalizację wszystkich kosztów działalności, co pozostaje nie bez znaczenia dla pracowników [Johanisova, Crabtree i Frankova 2013, s. 10]. Mała skala aktywności sprawia, że efekty zewnętrzne zazwyczaj są pozytywne (np. stabilne zatrudnienie) [Do-

outhwaite 1996, s. 35]. Przedsiębiorstwa społeczne umożliwiają osobom wykluczonym reintegrację ekonomiczną, odpowiadając tym samym na kryzys idei państwa dobrobytu [Defourny i Nyssens 2008; Doeringer 2010].

Idealny typ przedsiębiorstwa społecznego wskazują Borzaga i Defourny [2001], odnosząc się do takich kryteriów jak:

- stała działalność w zakresie produkcji dóbr i/lub świadczenia usług,
- względnie wysoki poziom ryzyka ekonomicznego,
- wysoki poziom autonomii wobec instytucji władzy publicznej oraz innych organizacji,
- przynajmniej niewielka liczba wynagradzanej załogi (zazwyczaj są to sta-li pracownicy),
- zarządzanie przez daną grupę osób,
- posiadanie jasno określonego celu działania na rzecz lokalnej społecz-ności,
- ograniczona dystrybucja zysków,
- podejmowanie decyzji w sposób demokratyczny,
- uwzględnienie siły rynkowej interesariuszy.

2. Satysfakcja z pracy w przedsiębiorstwach społecznych

Utrzymanie satysfakcji zatrudnionych w podmiotach ekonomii społecznej jest nie mniej ważne niż w firmach sektora rynkowego ze względu na chęć utrzymania rotacji załogi na odpowiednim poziomie [Ohana i Meyer 2010, s. 441]. Ta konieczność jest konsekwencją funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w konkurencyjnym środowisku ekonomicznym i wymogu osiągania celów w zakresie przychodu (zapewniającego chociażby możliwość przetrwania organizacji) [Landsberg 2004].

Poziom zadowolenia z wykonywanej pracy w organizacjach sfery społecznej jest uwarunkowany cechami, jakie posiadają te przedsiębiorstwa. Przede wszystkim wskazuje się, że motywacja pracowników podmiotów ekonomii społecznej nie ma podłoża finansowego (taki stan rzeczy jest charakterystyczny dla przedsiębiorstw rynkowych) [Rose-Ackerman 1996]. Dlatego też wzajemne porównania pracowników w zakresie wysokości płac ma względnie niewielkie znaczenie, dzięki czemu satysfakcja z pracy jest wyższa – pracownicy pomijają w ocenie miejsca pracy ewentualną niesprawiedliwość w zakresie wynagrodzenia [Brief 1998].

Wskazuje się tu jednak, że pracownicy muszą czuć, że są traktowani w równy sposób również w odniesieniu do innych aspektów związanych

z miejscem pracy (np. zakres autonomii działań). Dzięki sprawiedliwemu traktowaniu w pozapłacowych kontekstach mają oni pozytywny stosunek do wykonywanych zadań, będąc tym samym bardziej zadowolonymi z pracy [Ohana i Meyer 2010, s. 444].

Brak koncentracji na wynagrodzeniu w formie pieniężnej sprawia, że relacje między pracownikiem i organizacją przestają mieć instrumentalny charakter [Borzaga i Tortia 2006]. Pracownicy w dużym stopniu kierują się wartościami moralnymi i społecznymi, przez co ich działania są w dużym stopniu powiązane z misją danego przedsiębiorstwa społecznego. Dlatego też osiągają oni wewnętrzną satysfakcję z wykonywanych zadań [Benz 2005]. Ponadto Young [1983] wskazuje, że pracownicy tych podmiotów są w naturalny sposób zaangażowani w swoją pracę. Jak wspomniano wcześniej, silne oddanie działalności organizacji wpływa pozytywnie na satysfakcję z pracy. Zaangażowanie w pracę jest przy tym bardzo cenione przez przedsiębiorstwa społeczne, ponieważ siła robocza jest ich podstawowym zasobem [Meyer i Ohana 2009].

Poziom satysfakcji z pracy w przedsiębiorstwach społecznych można również oceniać na gruncie teorii wymiany między leaderem i członkiem zespołu (*leader – member exchange theory*), która odnosi się do jakości współpracy między wymienionymi jednostkami [Graen i Scandura 1987]. Według tej koncepcji menedżerowie nie powinni traktować swoich podwładnych w sposób kolektywny – powinien ich wyróżniać indywidualny styl zarządzania w odniesieniu do każdego pracownika [Northouse 2007]. Takie postępowanie umożliwia zwiększenie zaangażowania pracownika i lepsze samopoczucie w miejscu pracy. Wskazuje się jednak, że takie rezultaty można osiągnąć tylko w sytuacji, gdy *leader* jest traktowany jak reprezentant organizacji jako całości [Masterson i in. 2000]. Ze względu na niewielką skalę działalności i płaską strukturę zarządzania ten warunek jest często spełniony w przedsiębiorstwach społecznych. Relacja między zarządzającymi a pracownikami może się zatem rozwijać w sposób wskazany przez omawianą koncepcję. Przykładowo, pracownicy otrzymują zadania dostosowane do ich umiejętności i kwalifikacji, co pozwala im osiągnąć większą satysfakcję z pracy [Lapierre i Hackett 2007].

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że przedsiębiorstwa społeczne przyczyniają się do budowy kapitału społecznego [Roy i in. 2014, s. 186]. W ujęciu mikrospołecznym oznacza to osiągnięcie określonych korzyści dla jednostki, np. kontakty z innymi ludźmi i możliwość nabycia nowych kompetencji [Schepers i in. 2005]. Ponadto mają profity, których nie można wyrazić werbalnie (np. pewność siebie i świadomość celu) [Krupa, Lagarde i Carmi-

chael 2003]. Osiągnięcie wymienionych korzyści wynika z faktu, że jednostki uczestniczą w wydarzeniach mających dla nich znaczenie [Williams, Fossey i Harvey 2010, s. 536]. Co więcej, reintegracja społeczno-ekonomiczna osób wykluczonych umożliwia kształtowanie społecznego zaufania oraz zwiększa szanse rozwoju kariery w przyszłości (dzięki sieci) [Ferguson 2012]. Dzięki temu możliwe jest zmniejszenie niepewności pracowników w odniesieniu do przyszłości oraz wzrost satysfakcji z pracy.

Wiele organizacji trzeciego sektora, w tym podmioty ekonomii społecznej, odczuwa jednakże trudności związane z niedostateczną liczbą zatrudnionych, co wynika z braku na rynku wystarczającego zasobu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i z poczuciem misji [Langer 2000]. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest konieczność zatrzymywania części załogi po godzinach [Lynn 2003]. W rezultacie, satysfakcja z pracy niektórych pracowników znacząco się obniża (wynika to z ustaleń poczynionych wyżej).

Ponadto rosnąca liczba przedsiębiorstw społecznych zaczyna dostrzegać konflikt między koniecznością zachowania ekonomicznej racjonalności a chęcią realizacji idei wartości społecznej [Nyssens 2006]. Konsekwencją tego jest coraz bardziej realne zagrożenie upodobnienia się podmiotów ekonomii społecznej do organizacji sektora rynkowego. Przedsiębiorstwa społeczne zaczynają stosować metody zarządzania zasobami ludzkimi charakterystyczne dla sfery biznesu, by móc lepiej funkcjonować w konkurencyjnym środowisku gospodarczym [Anheier 2010]. Oznacza to stworzenie środowiska pracy zorientowanego na wynagrodzenie (zmieniają się stosowane środki motywacji) [Schepers i in. 2005], co skłania pracowników do zmiany nastawienia względem wykonywanych zadań (mniej dbają oni o budowę relacji współpracy i dopasowanie stanowiska do swoich cech). Taki stan rzeczy zagraża zadowoleniu zatrudnionych z pracy.

Ponadto zarządzający zaczynają koncentrować się przede wszystkim na kwestiach finansowych, podczas gdy pracownicy wciąż nadają większe znaczenie realizacji misji, przez co relacje między nimi pogarszają się, a zaangażowanie zatrudnionych spada [Weisbrod 1998]. W rezultacie, zmniejsza się również satysfakcja z pracy.

3. Satysfakcja z pracy w podmiotach sektora rynkowego

Wyniki badań przedstawionych w literaturze przedmiotu pozwalają stwierdzić, że istnieje związek między faktem podejmowania działań społecznie

odpowiedzialnych przez przedsiębiorstwa sektora biznesowego a satysfakcją jego załogi. Wskazuje się, że pracodawcy angażujący się w realizację idei CSR są chętniejsi do kształtowania bardziej przyjaznego środowiska pracy, w szczególności dla zatrudnionych, którzy odczuwają trudności z przystosowaniem się do wykonywania zadań z uwagi na brak umiejętności (*skill deficiency*) [Anderson 1993, s. 285]. Co ważne, w tym kontekście można wyróżnić dwie grupy firm: takie, które uważają obowiązki wobec interesariuszy za narzucone, oraz takie, które są społecznie odpowiedzialne z wyboru. Pierwszy typ przedsiębiorstw to zazwyczaj organizacje o małej skali działalności, które dostosowują swoje działania do zasad panujących w ich otoczeniu¹. Nie mają one skłonności do podejmowania działań mających na celu pomoc zatrudnionym w zakresie dostosowania do stanowiska pracy (np. poprzez organizowanie szkoleń) [Anderson 1993, s. 287], co wpływa negatywnie na satysfakcję z pracy. Z kolei druga grupa firm, które dobrowolnie włączają realizację idei wartości społecznej w procesy biznesowe², nie ma trudności z udzielaniem odpowiedzi zwrotnej (m.in. zapewnienie niezbędnych zasobów, treningi umiejętności dla pracowników, awanse i podwyżki za właściwe wykonanie zadania) [Anderson 1993, s. 287], wskutek czego pracownicy odczuwają większe zadowolenie.

Dzięki podejmowaniu działań społecznie odpowiedzialnych firma kształtuje zasoby niematerialne zwłaszcza te, które są związane z pracownikami, tj. morale, zaangażowanie, lojalność [Branco i Rodrigues 2006, s. 112–113]. Ponadto pracodawcy kształtujący aktywność organizacji tak, aby zaspokajać potrzeby wszystkich interesariuszy, mają skłonność do lepszego traktowania pracowników i zarządzania zasobami ludzkimi w taki sposób, by zatrudnieni czuli się ważną częścią przedsiębiorstwa [Branco i Rodrigues 2006, s. 127; Cambell 2007, s. 962]. Umożliwia się im również pełny rozwój potencjału, zauważając, że nie tylko wynagrodzenie ma znaczenie dla danego pracownika [Filios 1984, s. 307]. Zaangażowanie się w realizację idei wartości społecznej wpływa zatem pozytywnie na poziom satysfakcji załogi (zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami).

Wskazuje się, że przedsiębiorstwa podejmujące działania społecznie odpowiedzialne, muszą uczestniczyć w dialogu z interesariuszami i poddawać się ich wymaganiom [Husted i Allen 2006, s. 839; O’Riordan i Faribrass 2008, s. 755]. Pracownicy pozytywnie postrzegają wysiłek w realizację idei war-

¹ Kierują się one tzw. racjonalnością koherencyjną – w swoim procesie decyzyjnym koncentrują się na dostosowaniu do reguł (norm i wartości) panujących w danym otoczeniu [Gellner 1985, s. 92].

² Cechują się one zazwyczaj racjonalnością instrumentalną, zdefiniowaną powyżej.

tości społecznej, niebędącej głównym celem działalności przedsiębiorstwa sektora biznesowego i reagują zazwyczaj wzrostem identyfikacji z firmą, lojalności i zaangażowania [Lee i in. 2012, s. 754], które mają bezpośrednie przełożenie na poziom satysfakcji.

Co więcej, zauważa się, że pracownicy są wrażliwi nie tylko na działania przedsiębiorstwa w swoim kierunku, ale także na aktywność na rzecz interesariuszy innego typu. Traktowanie interesariuszy we właściwy sposób pozwala zatrudnionym odczuć zadowolenie otoczenia (m.in. klientów) [Lee i in. 2012, s. 748]. Ponadto działania CSR firmy wpływają na zakres nawiązywanych relacji między współpracownikami, a przez to na transfer wiedzy [Farooq, Farooq i Jasimuddin 2014, s. 924]. Odpowiedni charakter związków między zatrudnionymi umożliwia tworzenie lepszej atmosfery pracy, dzięki czemu możliwy jest wzrost zadowolenia załogi.

Badania wykazują, że dla zatrudnionych istotny jest fakt zaangażowania zarządzających w zachowania zgodne z zasadami etycznymi [Vittel i Davis 1990]. „Etyczny klimat” w działalności organizacji wpływa pozytywnie na satysfakcję z pracy [Deshpande 1996]. Wynika to z faktu, że pracownicy czują się częścią organizacji, która działa w dobrej wierze [Lee i in. 2012, s. 748]. Pracownicy mogą jednak czasem sprzeciwiać się podejmowaniu działań w ramach CSR w obawie przed obniżeniem pensji (z uwagi na przeznaczenie środków firmy na wydatki inne niż płace) [Filios 1984, s. 309]. Fakt podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych może zatem w pewnych warunkach negatywnie wpływać na satysfakcję z pracy.

Nie bez znaczenia dla relacji między zaangażowaniem w realizację idei wartości społecznej a satysfakcją z pracy pozostaje sposób postrzegania przez pracowników podejmowanej aktywności. Wskazuje się, że załoga dużo lepiej odnosi się do CSR motywowanego potrzebami otoczenia niż w oczywisty sposób instrumentalizowanego [Kim 2014, s. 839]. Prawidłowość ta jest szczególnie istotna dla firm ze złą reputacją. Jeśli przedsiębiorstwo ma niekorzystną opinię w oczach pracowników, zmniejsza się ich satysfakcja z pracy [Branco i Rodrigues 2006, s. 127].

Sposób postrzegania działań CSR przedsiębiorstwa wpływa na zależność między faktem wprowadzenia zasad etycznych a satysfakcją z pracy. Zauważa się, że dla pracowników istotna jest nie tylko obecność kodeksu, ale również właściwa komunikacja i koherencja (spójność) reguł w działalności firmy [Valentine i Fleishman 2008, s. 160–164].

Wskazuje się, że działania społecznie odpowiedzialne powinny być włączone w strategię zatrudnienia, by jego postrzeganie było poprawne – firma powinna być kojarzona z działaniami społecznie odpowiedzialnymi

[Lee i in. 2012, s. 746]. W tym kontekście ważne jest sporządzanie raportów z działań społecznie odpowiedzialnych (w kontekście wcześniejszych ustaleń, sprawozdania te powinny być rzetelne) [Filios 1984, s. 309–310]. Warto dodać, że na sposób postrzegania działań firmy przez pracowników ma nie tylko wpływ ich ocena, ale również reputacja organizacji reprezentowana przez aktorów zewnętrznych, dlatego też raporty powinny być udostępniane otoczeniu.

Zakończenie

Podsumowując, zauważa się, że satysfakcja z pracy ma coraz większe znaczenie dla zarządzających organizacjami z uwagi na jej wpływ na produktywność i zaangażowanie pracowników oraz ich decyzje w zakresie mobilności zawodowej. W tym kontekście zwraca się coraz większą uwagę na czynniki mogące kształtować zadowolenie załogi.

Różnice w charakterze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych i organizacjach sektora rynkowego powodują, że poziom satysfakcji z pracy może się różnić między tymi podmiotami. Oznacza to, że teza postawiona we wstępie opracowania została potwierdzona. Zwraca się tu przede wszystkim uwagę na zaangażowanie pracowników, które w dużym stopniu wpływa na zadowolenie zatrudnionych oraz na procesy, które zachodzą w opisywanych podmiotach. W instytucjach osadzonych w sferze społecznej przybiera ono formę cechy naturalnej, podczas gdy w przedsiębiorstwach rynkowych jest ono często warunkowane wynagrodzeniem. Dlatego też te ostatnie również starają się realizować ideę wartości społecznej, co spotyka się z aprobatą pracowników i ma wpływ na ich satysfakcję. Warunkiem wystąpienia tej prawidłowości jest traktowanie działań w sferze społecznej w sposób dobrowolny, ale nie instrumentalny.

Warto również zwrócić uwagę na to, że przedsiębiorstwa społeczne nie powinny ulegać presji ze strony otoczenia co do zwiększenia znaczenia kwestii finansowych w swojej działalności. Wpływa to negatywnie na relacje między zarządzającymi i pracownikami, obniża zaangażowanie zatrudnionych, a przez to ich satysfakcję i efektywność. Przedmiotem dalszych badań mogłyby być możliwości zapobieżenia negatywnym zmianom zadowolenia pracowników zarówno w przedsiębiorstwach społecznych (z uwagi na opisane zmiany) oraz organizacjach sektora biznesowego (z uwagi na instrumentalizację idei społecznej odpowiedzialności biznesu).

Bibliografia

- Alderfer, C., 1972, *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, New York.
- Anderson, C., 1993, *Corporate Social Responsibility and Worker Skills: An Examination of Corporate Responses to Work Place Illiteracy*, *Journal of Business Ethics*, vol. 12, no. 4, s. 281–292.
- Anheier, H.K., 2010, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, Routledge, London – New York.
- Baden, D., Harwood, I., 2013, *Terminology Matters: a Critical Exploration of Corporate Social Responsibility Terms*, *Journal of Business Ethics*, vol. 116.
- Bakker, A.B., 2011, *An Evidence-based Model of Work Engagement*, *Current Directions in Psychological Science*, vol. 20, s. 265–269.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., 2008, *Towards a Model of Work Engagement*, *Career Development International*, vol. 13, s. 209–223.
- Benz, M., 2005, *Not for the Profit, but for the Satisfaction? Evidence on Worker Well-being in Non-profit Firms*, *Kyklos*, vol. 58, no. 2, s. 155–176.
- Borzaga, C., Defourny, J. (eds.), 2001, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.
- Borzaga, C., Galera, G., Nogales, R. (eds.), 2008, *Social Enterprise: a New Model for Poverty Reduction and Employment Generation: an Examination of the Concept and Practice in Europe and the Commonwealth of Independent States*, EMES European Research Network and UNDP Regional Centre for Europe and the CIS, Bratislava.
- Borzaga, C., Tortia, E., 2006, *Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no. 2, s. 225–248.
- Branco, M., Rodrigues, L., 2006, *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*, *Journal of Business Ethics*, vol. 69, no. 2, s. 111–132.
- Brief, A.P., 1998, *Attitudes in and around Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Campbell, J., 2007, *Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility*, *The Academy of Management Review*, vol. 32, no. 3, s. 946–967.
- Christian, M.S., Garza, A.S., Slaughter, J.E., 2011, *Work Engagement: a Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance*, *Personnel Psychology*, vol. 64, s. 89–136.
- Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L., Mueller, C.W., 1986, *On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment*, *Academy of Management Journal*, vol. 29, no. 4, s. 847–858.
- Defourny, J., Nyssens, M., 2008, *Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Development*, *Social Enterprise Journal*, vol. 4, no. 3, s. 202–228.

- Deshpande, S.P., 1996, *The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: an Empirical Investigation*, Journal of Business Ethics, vol. 15, no. 6, s. 655–660.
- Doeringer, M.F., 2010, *Fostering Social Enterprises: a Historical and International Analysis*, Duke Journal of Comparative & International Law, vol. 20, no. 2, s. 291–329.
- Douthwaite, R., 1996, *Short Circuit: Strengthening Local Economies for Security in an Unstable World*, Lilliputt Press, Dublin.
- Edwards, J.R., Rothbard, N.P., 2000, *Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs*, Academy of Management Review, vol. 25, s. 178–199.
- Farooq, M., Farooq, O., Jasimuddin, S., 2014, *Employees Response to Corporate Social Responsibility: Exploring the Role of Employees' Collectivist Orientation*, European Management Journal, vol. 32, s. 916–927.
- Ferguson, K.M., 2012, *Merging the Fields of Mental Health and Social Enterprise: Lessons from Abroad and Cumulative Findings from Research with Homeless Youths*, Community Mental Health Journal, vol. 48, no. 4, s. 490–502.
- Filios, V., 1984, *Corporate Social Responsibility and Public*, Journal of Business Ethics, vol. 3, no. 4, s. 305–314.
- Fischer, J.A.V., 2008, *Competition and Well-being: Does Market Competition Make People Unhappy?*, SSE/EFI Working Paper Series in Economics and Finance, no. 697, Stockholm School of Economics.
- Gagn, M., Deci, E. L., 2005, *Self Determination Theory and Work Motivation*, Journal of Organizational Behavior, vol. 26, s. 331–362.
- Ganzach, Y., Fried, I., 2012, *The Role of Intelligence in the Formation of Well-being: From Job Rewards to Job Satisfaction*, Intelligence, vol. 40, s. 333–342.
- Gellner, E., 1985, *Relativism and the Social Sciences*, Cambridge.
- Gielen, A., Tatsiramos, K., 2012, *Quit Behavior and the Role of Job Protection*, Labour Economics, vol. 19, s. 624–632.
- Graen, G.B., Scandura, T.A., 1987, *Towards a Psychology of Dyadic Organizing*, w: Cummings, L.L., Staw, B. M. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, pp. 175–208. JAI, Greenwich, CT.
- Grotto, A., Lyness, K., 2009, *The Costs of Today's Jobs: Job Characteristics and Organizational Supports as Antecedents of Negative Spillover*, Journal of Vocational Behavior, vol. 76, s. 395–405.
- Grzywacz, J.G., Almeida, D.M., McDonald, D.A., 2002, *Work-family Spillover and Daily Reports of Work and Family Stress in the Adult Labor Force*, Family Relations: Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies, vol. 51, s. 28–36.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R., 1980, *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Henderson, H., 1999, *Beyond Globalization: Shaping a Sustainable Global Economy*, Kumarian Press, Connecticut.
- Herzberg, F., 1966, *Work and Nature of Man*, World, Cleveland.

- Husted, B., Allen, D., 2006, *Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches*, Journal of International Business Studies, vol. 37, no. 6, s. 838–849.
- Johanisova, N., Crabtree, T., Frankova, E., 2013, *Social Enterprises and Non-market Capitals: a Path to Degrowth?*, Journal of Cleaner Production, vol. 38, s. 7–16.
- Kim, W., Leong, J., Lee, Y., 2005, *Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant*, Hospitality Management, vol. 24, s. 171–193.
- Kim, Y., 2014, *Strategic Communication of Corporate Social Responsibility (CSR): Effects of Stated Motives and Corporate Reputation on Stakeholder Responses*, Public Relations Review, vol. 40, s. 838–840.
- Krupa, T., Lagarde, M., Carmichael, K., 2003, *Transforming Sheltered Workshops into Affirmative Businesses: an Outcome Evaluation*, Psychiatric Rehabilitation Journal, vol. 26, no. 4, s. 359–367.
- Lambert, S.J., 1990, *Processes Linking Work and Family: a Critical Review and Research Agenda*, Human Relations, vol. 43, s. 239–257.
- Landsberg, B.E., 2004, *The Nonprofit Paradox: For-profit Business Models in the Third Sector*, The International Journal of Non-For-Profit Law, vol. 6, no. 2.
- Langer, S., 2000, *Data Extract: Benefits, Working Conditions in Nonprofit Sector*, Employee Benefit News, vol. 14, no. 9, s. 11–12.
- Lapierre, L., Hackett, R., 2007, *Trait Conscientiousness, Leader-member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: a Test of an Integrative Model*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 80, no. 3, s. 539–554.
- Lee, Y., Kim, Y., Lee, K., Li, D., 2012, *The Impact of CSR on Relationship Quality and Relationship Outcomes: a Perspective of Service Employees*, International Journal of Hospitality Management, vol. 31, s. 745–756.
- Llorente, R., Macias, E., 2005, *Job Satisfaction as an Indicator of the Quality of Work*, The Journal of Socio-Economics, vol. 34, s. 656–673.
- Locke, E.A., 1976, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, w: Dunnette, M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, Illinois, s. 1297–1349.
- Lynn, D.B., 2003, *Symposium: Human Resource Management in Nonprofit Organizations*, Review of Public Personnel Administration, vol. 23, no. 2, s. 91–96.
- Macey, W.H., Schneider, B., 2008, *Engaged in Engagement: We Are Delighted We Did It*, Industrial and Organizational Psychology, vol. 1, s. 76–83.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., Taylor, M.S., 2000, *Integrating Justice and Social Exchange: the Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships*, Academy of Management Journal, vol. 43, no. 4, s. 738–748.
- Meyer, J.P., Allen, N., 1988, *Links between Work Experiences and Organizational Commitment during the First Year of Employment: a Longitudinal Analysis*, Journal of Occupational Psychology, vol. 61, no. 3, s. 195–210.

- Meyer, M., Ohana, M., 2009, *Do Perception of Organisational Justice Foster Organizational Citizenship Behaviours in Social Enterprises?*, International Journal of Economics and Business Research, vol. 1, no. 4, s. 400–408.
- Northouse, P., 2007, *Leadership: Theory and Practice*, Sage, London.
- Nyssens, M., 2006, *Social Enterprise at the Crossroads of Market*, Public Policies and Civil Society, Routledge, London – New York.
- O’Riordan, L., Fairbrass, J., 2008, *Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue*, Journal of Business Ethics, vol. 83, no. 4, s. 745–758.
- Odom, R.Y., Boy, W.R., Dunn, M.G., 1990, *Organizational Culture, Commitment, Satisfaction and Cohesion*, Public Productivity and Management Review, vol. 14, no. 2, s. 157–168.
- Ohana, M., Meyer, M., 2010, *Should I Stay or Should I go Now? Investigating the Intention to Quit of the Permanent Staff in Social Enterprises*, European Management Journal, vol. 28, s. 441–454.
- Phelps, E., Zoega, G., 2013, *Corporatism and Job Satisfaction*, Journal of Comparative Economics, vol. 41, s. 35–47.
- Rose-Ackerman, S., 1996, *Altruism, Nonprofits and Economic Theory*, Journal of Economic Literature, vol. 34, no. 2, s. 701–728.
- Roy, M., Donaldson, C., Baker, R., Kerr, S., 2014, *The Potential of Social Enterprise to Enhance Health and Well-being: a Model and Systematic Review*, Social Science & Medicine, vol. 123, s. 182–193.
- Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R., Jegers, M., 2005, *How Are Employees of the Nonprofit Sector Motivated?*, Nonprofit Management & Leadership, vol. 16, no. 2, s. 191–208.
- Theodossiou, I., Vasilieou, E., 2007, *Making the Risk of Job Loss a Way of Life: Does It Affect Job Satisfaction?*, Research in Economics, vol. 61, s. 71–83.
- Trevisan, E., 2008, *Enforcement of Employment Protection and the Hiring Behavior of Firms. Evidence from a Large Italian Region*, DSE Working Paper, no. 25–08.
- Valentine, S., Fleischman, G., 2008, *Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction*, Journal of Business Ethics, vol. 77, no. 2, s. 159–172.
- Vitell, S.J., Davis, D.L., 1990, *The Relationship between Ethics and Job Satisfaction: an Empirical Investigation*, Journal of Business Ethics, vol. 9, no. 6, s. 489–494.
- Warr, P., Inceoglu, I., 2012, *Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person-job Fit*, Journal of Occupational Health Psychology, vol. 17, s. 129–138.
- Weisbrod, B., 1998, *To Profit or Not To Profit*, Cambridge University Press, New York.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E., 2001, *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their work*, Academy of Management Review, vol. 26, s. 179–201.
- Young, D.W., 1983, *If Not for Profit, for What?*, Lexington Books, Lexington, Mass.