

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 53, Issue 3, September 2019

Received 21 January 2019; Revised 18 February 2019; Accepted 30 September 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.5254

Gach, D. (1). Wybrane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 53(3), 52-71. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1336>

Selected Practices of Human Resource Management in Social Enterprises

Daniel Gach

Summary

Entrepreneurship as a social phenomenon, although strongly associated with running profitable business operations is also used in relation to other forms of human activity. At different times, the approach based on creativity, activity and innovation was used by people to solve social problems as well, but this aspect of using entrepreneurship was only a small part of its use. Although the concept of social entrepreneurship already appeared in practice and was included in literature in the 1970s, its understanding and application was of limited character. The development and wider use of the assumptions of this concept took place in the 1990s. It can be pointed out that these actions were a response to the social demand of that time, because one of the effects of technological progress in the field of computerization, robotization and automation was the increasing number of people threatened by structural unemployment and exclusion. Hence the need to look for effective solutions to emerging social problems appeared, and the decisive roles in these activities played (and continue to play) innovation and entrepreneurship. The effect was the shaping of the concept of social economy, and within it social entrepreneurship and social enterprises. The publication presents the essence and regional diversity of social enterprises and the specificity of human resources within them. The publication is supplemented with examples of "smart practices" used in human resources management, and aimed at creating social and economic values in social enterprises.

Keywords: social economy, social enterprises, practices of human resources management

Wybrane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych¹

DANIEL GACH

*Katedra Zarządzania Informacją i Bezpieczeństwem w Biznesie,
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego*

Przedsiębiorczość jako zjawisko społeczne, choć silnie związana z prowadzeniem zyskowej działalności gospodarczej, jest także wykorzystywana w innych formach aktywności ludzi. W różnych okresach podejście bazujące na twórczości, rzutkości oraz innowacyjności było również stosowane do rozwiązywania problemów społecznych, jednakże ten aspekt wykorzystania przedsiębiorczości stanowił tylko niewielką część jej stosowania. Choć pojęcie przedsiębiorczości społecznej pojawiło się już w praktyce i było ujęte w literaturze w latach 70. XX w., jej pojmowanie i stosowanie było ograniczone. Rozwój i szersze wykorzystanie założeń tej koncepcji nastąpiło w latach 90. XX w. Można wskazać, że działania te były odpowiedzią na ówczesne zapotrzebowanie społeczne, bowiem jednym z efektów postępu technologicznego w zakresie komputeryzacji, robotyzacji i automatyzacji była wzrastająca liczba osób zagrożonych bezrobociem strukturalnym i wykluczeniem. Stąd też pojawiła się konieczność poszukiwania w szerszym wymiarze skutecznych rozwiązań wyłaniających się problemów społecznych, a decydujące role w tych działaniach odgrywały (i w dalszym ciągu odgrywają) innowacyjność i przedsiębiorczość. Efektem było ukształtowanie się koncepcji ekonomii społecznej, w jej ramach zaś koncepcji przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstw społecznych. W artykule przedstawiono istotę i regionalne zróżnicowanie przedsiębiorstw społecznych oraz specyfikę zasobów ludzkich w nich zatrudnionych. Podano również przykłady „inteligentnych praktyk” stosowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, służących tworzeniu wartości społecznych i ekonomicznych w przedsiębiorstwach społecznych.

Słowa kluczowe: ekonomia społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, praktyki zarządzania zasobami ludzkimi

¹ Badania dofinansowano ze środków przeznaczonych na działalność statutową Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii (Zadanie badawcze nr WZiKS/DS/8/2017).

Wprowadzenie

W połowie lat 90. XX w. J. Rifkin dostrzegł ogromną rolę, jaką mogą mieć do odegrania instytucjonalne formy funkcjonujące na styku sektora rynkowego i publicznego; w ramach nich „ludzie będą szukać zaspokojenia potrzeb osobistych i społecznych, których nie będzie mógł już zaspokoić ani rynek, ani legislacja” (Rifkin, 1995, s. 251). Wzrost znaczenia tego typu instytucji jest spowodowany przez:

- rosnącą wśród przedstawicieli świata polityki oraz gospodarki świadomość potencjału tkwiącego w osobach wykluczonych bądź narażonych na wykluczenie społeczne i uznanie, że ten potencjał można i należy wykorzystać;
- wzrost znaczenia solidaryzmu społecznego, powiązanego z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i przedsiębiorców.

Ogólnie przedsiębiorczość społeczna wpisuje się w szerszą koncepcję zwaną ekonomią społeczną, a może być określana jako zjawisko wykorzystywania podejścia przedsiębiorczego do rozwiązywania problemów społecznych poprzez wykorzystanie doświadczeń, metod, technik, rozwiązań organizacyjnych, prawnych i finansowych z obszaru komercyjnej działalności gospodarczej.

Celem artykułu jest przybliżenie przedstawianych w literaturze i rozpoznanych w trakcie badań przedsiębiorstw społecznych schematów postępowania względem zasobów ludzkich, przyjmujących postać wzorcowych praktyk. Dostrzegając, że rolą nauki jest nie tylko prowadzenie badań, lecz także odkrywanie i upowszechnianie osiągnięć innych badaczy², intencją Autora artykułu jest zapoznanie szerszego grona teoretyków i praktyków z wnioskami i zaleceniami odnoszącymi się do funkcjonowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach społecznych. Zaprezentowanie w artykule różnych podejść występujących na świecie w zakresie definiowania przedsiębiorstwa społecznego i przedstawienie uwarunkowań jego funkcjonowania w Polsce ma na celu zwrócenie uwagi na zróżnicowanie postaci, jaką może ono przyjmować. Jest to o tyle ważne, że omawiane wzorcowe praktyki postępowania w zakresie zasobów ludzkich powinny być brane pod uwagę w procesie zarządzania różnego rodzaju przedsiębiorstwami społecznymi. Ich poznanie i zrozumienie mechanizmów działania pozwoli na pełniejsze wykorzystanie potencjału ludzkiego oraz osiągnięcie wytyczonych celów społecznych i ekonomicznych.

Łącząc ze sobą elementy podejścia zasobowego, w którym wskazuje się, że zasobami organizacji jest wszystko to, co pozostaje w jej dyspozycji i może wpływać

² Wyrazicielem takiego podejścia był m.in. nieżyjący już prof. dr hab. Zbigniew Martyniak, były kierownik Katedry Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, w której Autor rozpoczął swoją pracę zawodową.

na jej funkcjonowanie, co organizacja posiada lub wie, i co umożliwia jej kreowanie, a także wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne oraz współczesne ujęcie zasobów ludzkich, w którym przyjmuje się, że ludzie nie są zasobem, ale nim dysponują, posiadają go i to oni podejmują ostateczną decyzję o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy, można stwierdzić, że składnikami zasobów ludzkich przedsiębiorstwa są właściwości, atrybuty i cechy nie tylko pracowników, lecz także innych osób wchodzących w różnego rodzaju relacje z przedsiębiorstwami (Stankiewicz, 2002; Rokita, 2005; Pocztowski, 2008). Oznacza to, że szczególnym elementem zasobów ludzkich przedsiębiorstw społecznych są wolontariusze. Mogą oni wspierać funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych na różnych poziomach i w różnym zakresie. Przykładowo, są to osoby wykonujące podstawowe obowiązki, ale wolontariuszami są również wysokiej klasy specjaliści z obszarów aktywności organizacji i kadry zarządzającej. Znaczenie tej grupy osób dla działalności przedsiębiorstw społecznych jest duże, a jej odmienny status względem organizacji wymaga zarówno stosowania odpowiednio zmodyfikowanych narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jak i dedykowanego im zbioru reguł postępowania oraz precyzyjnego zdefiniowania i sformalizowanego przedstawienia ich praw, a także obowiązków.

Przedsiębiorstwo społeczne – definicja

Powoływanie do życia, w ramach funkcjonowania rynku, organizacji, które przedkładają osiąganie celów społecznych nad celami ekonomicznymi, jest związane z historią działalności gospodarczej człowieka. Oczywiście, ich znaczenie i liczebność były niewielkim ułamkiem funkcjonowania klasycznych organizacji gospodarczych. Przykładem może być aktywność brytyjskich utopistów, a zwłaszcza R. Owena (za: Harrison, 2009), czy też powstanie i rozwój ruchu spółdzielczego. Można wskazać, że przełomowym momentem skutkującym wzrostem zainteresowania przedsiębiorstwami społecznymi było przyznanie w 2006 r. Pokojowej Nagrody Nobla Muhammadowi Yunusowi oraz założonemu przez niego Grammen Bank za wysiłki na rzecz stworzenia warunków do ekonomicznego i społecznego rozwoju, poprzez ofertę mikrokredytów dla małych przedsiębiorców pochodzących z krajów rozwijających się (The Nobel Prize, 2019).

Przedsiębiorczość społeczna, a zarazem istota przedsiębiorstw społecznych, może być rozpatrywana z dwóch różniących się, a jednak uzupełniających się punktów widzenia. W ramach pierwszego, idealizującego tę koncepcję, przyjmuje się, że jest możliwe rozwiązywanie różnorodnych problemów określonej społeczności poprzez przedsiębiorcze przedsięwzięcie, czyli oparte na innowacyjności, biznesowym

modelu i zarazem samofinansujące się. Wyrazem takiego podejścia było zdefiniowanie trzech podstawowych składników przedsiębiorczości społecznej (Martin, Osberg, 2007): 1) rozpoznanie stabilnej, ale niesprawiedliwej równowagi powodującej wykluczenie, marginalizację lub cierpienie pewnej zbiorowości ludzkiej, która nie dysponuje środkami finansowymi ani siłą polityczną, aby dokonać właściwej transformacji rzeczywistości przynoszącej jej należne korzyści; 2) identyfikowanie szansy w tej niesprawiedliwej równowadze, rozwijanie propozycji przeobrażeń społecznych poprzez natchnienie, kreatywność, bezpośrednie działanie, odwagę i hart ducha, tym samym przełamując panowanie zastanej (lecz niesprawiedliwej) stabilizacji, oraz 3) tworzenie nowej, stabilnej równowagi, która uwalnia uwieczniony potencjał lub łagodzi cierpienia grupy docelowej, a poprzez naśladowanie i tworzenie stabilnego ekosystemu wokół nowej stabilności zapewnia lepszą przyszłość docelowej grupie, a nawet całemu społeczeństwu.

W ramach drugiego podejścia, pragmatycznego, dostrzega się, że realizacja przedsięwzięcia korzystnego społecznie w formie działalności gospodarczej nie jest możliwa bez odpowiedniego wsparcia finansowego, organizacyjnego czy też fiskalnego ze strony zewnętrznych instytucji. W tym przypadku również wykorzystuje się rozwiązania charakterystyczne dla organizacji rynkowych, ale z modyfikacjami gwarantującymi osiągnięcie zakładanych celów społecznych. Powstają przedsiębiorstwa, w których są zatrudniane na specjalnych warunkach osoby wykluczone społecznie lub zagrożone marginalizacją. Przykładem takich instytucji są spółdzielnie socjalne, spółdzielnie społeczne czy przedsiębiorstwa integracyjne. W odniesieniu do tych organizacji mogą być stosowane preferencyjne rozwiązania fiskalne, są tworzone specjalne systemy dotacji ich działalności i systemy wspierające ich funkcjonowanie w zakresie doradztwa podatkowego, księgowego i ekonomicznego czy też ułatwienia dla rozwiązań z zakresu sponsoringu³.

Dodatkowo, różnice w poszczególnych regionach świata w podejściu do funkcjonowania rynków, wynikające z kontekstu społecznego, ekonomicznego, kulturowego i politycznego, powodują, że również w odniesieniu do przedsiębiorstwa społecznego można dostrzec odmienne stanowiska w kwestii jego pojmowania w tradycji europejskiej (kontynentalnej), amerykańskiej (w krajach obu Ameryk) i azjatyckiej (Davister, Defourny, Grégoire, 2004; Defourny, Nyssens, 2008; Defourny, Kim, 2011). Przykłady różnych podejść w tych regionach świata w zakresie pojmowania

³ W ramach trwających, niedokończonych badań własnych prowadzonych przez Autora artykułu, wyrazicielem takiego stanowiska byli pracownicy jednego z Ośrodków Wspierania Przedsiębiorczości Społecznej, którzy w trakcie prowadzonego z nimi wywiadu stwierdzili, że przedsiębiorstwami społecznymi są również mikrofirmy zakładane przez osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, „które nie radzą sobie z zarządzaniem własną działalnością gospodarczą i konieczne jest odpowiednie wsparcie merytoryczne dla nich”.

przedsiębiorstwa społecznego i wyznaczania kryteriów jego wyróżniania zostały przedstawione w tabeli 1. Sporządzone zestawienie definicji, oparte na regionalnym zróżnicowaniu, należy jednakże traktować jako poglądowe, nie oddające pełnej różnorodności w postrzeganiu przedsiębiorstwa społecznego. Należy pamiętać, że przedstawione lokalne podejścia do definiowania, kształtowania i rozwoju rozpatrywanych podmiotów ekonomii społecznej są ogólne i nie uwzględnia się w nich wszystkich możliwych przypadków występujących w różnych regionach świata. Fakt, że w Europie podjęto już kilkanaście lat temu intensywne badania nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych, powoduje, iż badacze z tego regionu są postrzegani jako dysponujący największym zbiorem wiedzy i doświadczenia. Są oni uznani za specjalistów w tej tematyce i zapraszani do wspierania projektów wdrożeniowych w innych regionach świata, w tym w Azji. To powoduje, że pomimo początkowego zróżnicowania można zaobserwować unifikację podejścia do pojmowania i wyróżniania przedsiębiorstw społecznych.

Tabela 1. Przykłady definiowania przedsiębiorstwa społecznego w różnych regionach świata

Region	Dominująca definicja i jej uzupełnienie
Europa	<p>Przedsiębiorstwo społeczne jest to prywatna i niezależna organizacja dostarczająca dobra i/lub świadcząca usługi, a jej wyraźnym celem jest przyniesienie korzyści społeczności, w której funkcjonuje; jest ona własnością lub jest zarządzana przez grupę obywateli (obywatelską), a istotny interes inwestorów podlega ograniczeniom (UNDP, 2008)</p> <p>1. Kryteria ekonomiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ciągła działalność w zakresie produkcji dóbr i/lub świadczenia usług • wysoki stopień niezależności (autonomii) • podejmowanie ryzyka ekonomicznego na znaczącym poziomie • minimalny poziom zatrudnienia za wynagrodzeniem <p>2. Kryteria społeczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wyraźnie zdefiniowany cel, przynoszący korzyści społeczności lub wyróżnionej, specyficznej grupie ludzi • inicjatywa pochodząca od grupy obywateli • zdolność podejmowania decyzji nie oparta na własności kapitałowej • partycypacyjny charakter funkcjonowania angażujący osoby (podmioty), których działania dotyczą • ograniczona dystrybucja zysków (wykluczenie organizacji dążących do maksymalizacji zysków)
Polska	<p>Przedsiębiorstwo społeczne to działalność gospodarcza, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która inwestuje ponownie nadwyżki zależnie od tych celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli (Hauser, Laurisz, 2008)</p> <p>1. Motywy powstania – przedsiębiorstwo społeczne zostaje powołane do życia z powodu i dla celów społecznych, w celu realizacji zmiany społeczno-ekonomicznej otoczenia</p>

cd. tabeli 1

Region	Dominująca definicja i jej uzupełnienie
	<p>2. Misja – realizacja celów społecznych jest jednoznacznie połączone z misją przedsiębiorstwa</p> <p>3. Podwójny rachunek wartości ekonomiczno-społecznej – przedsiębiorstwa społeczne dążą do realizacji zysków mających parametry społecznej użyteczności i społecznego oddziaływania pośredniego i bezpośredniego</p> <p>4. Ostateczny cel – priorytetem jest cel społeczny, a osiągnięcie zysków pełni funkcję pomocniczą</p>
USA	<p>Przedsiębiorstwo społeczne jest definiowane jako każde przedsięwzięcie biznesowe stworzone dla realizacji celu społecznego, którym jest łagodzenie lub zmniejszanie problemu społecznego bądź też nieprawidłowości w funkcjonowaniu rynku oraz generowanie wartości społecznej przy jednoczesnym działaniu z zachowaniem dyscypliny finansowej, innowacyjnej postawy i determinacji właściwej prowadzeniu biznesu w sektorze prywatnym (Alter, 2007)</p> <p>Cechy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cel społeczny – są tworzone w celu generowania wpływu społecznego i zmiany poprzez rozwiązanie problemu społecznego lub nieprawidłowości w funkcjonowaniu rynku • podejście przedsiębiorcze – wykorzystują mechanizmy biznesowe, przedsiębiorczość, innowacje, podejścia rynkowe, orientację strategiczną, dyscyplinę i determinację biznesu nastawionego na zysk • społeczna własność – z naciskiem na dobro publiczne i gospodarowanie, choć niekoniecznie odzwierciedlone w prawnej formie własności <p>Przedsiębiorstwo odzyskane (<i>recuperated companies</i>) – firmy, które zostały porzucone przez ich właścicieli z powodu bankructwa lub defraudacji, a których pracownicy, zorganizowani głównie w spółdzielnie, kontynuują produkcję lub świadczenie usług w ramach systemu samorządności (Roitter, Vivat, 2009)</p> <p>Pojęcie „przedsiębiorstwo społeczne” jest metaforą szczególnego rodzaju aktywności zarówno firm, jak i organizacji <i>non-profit</i>, która jest ukierunkowana na generowanie wartości społecznej poprzez kreowanie społecznego zaangażowania związanego z mobilizacją i odpowiednim przydzielaniem zasobów przedsiębiorstwa na inicjatywy społeczne; szczególnym przypadkiem przedsiębiorstwa społecznego jest diada podmiotów: firma i założona przez nią fundacja (Austin, 2006)</p>
Azja	<p>Przedsiębiorstwo społeczne to organizacja, która prowadzi działalność gospodarczą, taką jak produkcja oraz sprzedaż dóbr i usług, realizując cel społeczny poprawy jakości życia lokalnych mieszkańców poprzez świadczenie usług socjalnych i tworzenie miejsc pracy dla osób w trudnej sytuacji (Bidet, Eum, 2011)</p> <p>Typowe modele przedsiębiorstw społecznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizacje <i>non-profit</i> prowadzące działalność gospodarczą • integrujące przez pracę przedsiębiorstwo społeczne (WISE) • spółdzielcze przedsiębiorstwa <i>non-profit</i> • przedsiębiorstwo społeczne wywodzące się z (zakładane przez) organizacji <i>non-profit</i> lub organizacji nastawionych na zysk • przedsiębiorstwa służące rozwojowi lokalnej społeczności

Źródło: opracowanie własne na podstawie Austin (2006), Alter (2007), Hausner, Laurisz (2008), UNDP (2008), Roitter, Vivas (2009), Bidet, Eum (2011).

Prawne i organizacyjne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w Polsce

Na przełomie wieków XX i XXI część polskich teoretyków i praktyków zainteresowała się doświadczeniami innych krajów w rozwijaniu koncepcji ekonomii społecznej, a w jej ramach – teorią przedsiębiorstwa społecznego. Efektem było powołanie do życia w kwietniu 2003 r., w ramach ówczesnego Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Departamentu Pożytku Publicznego jako jednostki odpowiedzialnej za wdrożenia i promocje rozwiązań przyjętych w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Ustawa ..., 2003). W dniu 30 sierpnia 2016 r. zmieniła się nazwa departamentu na Departament Ekonomii Społecznej i Pożytku Publicznego, a od dnia 30 listopada 2017 r. – na Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej (DES). Obecnie DES koncentruje się przede wszystkim na tworzeniu warunków rozwoju ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorczości społecznej, spółdzielni socjalnych oraz opracowywaniu i monitorowaniu programu współpracy Ministerstwa z organizacjami pozarządowymi (DES, 2019).

W Polsce przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują na podstawie zarówno ogólnych przepisów o prowadzeniu działalności gospodarczej, jak i przepisów ustanowionych w celu rozwoju gospodarki (ekonomii) społecznej. Najważniejsze instrumenty z regulacji prawnych w tym obszarze to (ujęcie chronologiczne):

- Ustawa o spółdzielniach społecznych z dnia 27 kwietnia 2006 r. (Ustawa ..., 2006);
- *Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014–2020* (dokument Ministra Finansów i Rozwoju z dnia 24 października 2016 r.) (Wytyczne ..., 2016); jest w nim zawarta definicja „przedsiębiorstwo społeczne”, zbliżona w kształcie i zakresie do definicji EMES (UNDP, 2008), jednak jest ona bardziej rozbudowana i zawiera szczegółowe interpretacje kryteriów wyróżniania; powstanie tego dokumentu wiąże się z zobowiązaniami Polski względem Unii Europejskiej w zakresie realizacji polityki społecznej i definiowania podmiotów, które pełniłyby dominującą rolę w osiągnięciu celów społecznych;
- *Wstępny Projekt założeń do Ustawy o Ekonomii Społecznej i Solidarnej* (przedłożenie dokumentu do publicznych konsultacji miało miejsce w dniu 21 kwietnia 2017 r.) (Wstępny Projekt ..., 2017); projekt ten zawiera również definicję przedsiębiorstwa społecznego, przy czym różni się ona nieznacznie od definicji zawartej w *Wytycznych*.

W zawartej w *Wytycznych* definicji przedsiębiorstwa społecznego stwierdzono, że jest to organizacja, który spełnia łącznie poniższe warunki (w przytoczonej definicji dla lepszej czytelności pominięto wskazania aktów prawnych, do których są kierowane odwołania) (*Wytyczne ...*, 2016, rozdział 3, pkt 28, s. 12–14):

- „a) jest podmiotem wyodrębnionym pod względem organizacyjnym i rachunkowym, prowadzącym zarejestrowaną działalność gospodarczą lub działalność oświatową, lub działalność kulturalną, której celem jest:
- i) integracja społeczna i zawodowa określonych kategorii osób wyrażona poziomem zatrudnienia tych osób:
 - (1) zatrudnienie co najmniej 50%:
osób bezrobotnych lub
osób z niepełnosprawnościami, lub
osób w ramach zatrudnienia socjalnego, lub
osób, której mają prawo założyć spółdzielnię socjalną, lub
 - (2) zatrudnienie co najmniej 30% osób o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności fizycznej lub umysłowej;
 - ii) lub realizacja usług społecznych świadczonych w społeczności lokalnej, usług opieki nad dzieckiem w wieku do lat 3 lub usług wychowania przedszkolnego w przedszkolach lub w innych formach wychowania przedszkolnego, przy jednoczesnej realizacji integracji społecznej i zawodowej osób, o których mowa w ppkt i, wyrażonej zatrudnieniem tych osób na poziomie co najmniej 30%;
- b) jest podmiotem, który nie dystrybuuje zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, akcjonariuszy lub pracowników, ale przeznaczają go na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa jako kapitał niepodzielny oraz w określonej części na reintegrację zawodową i społeczną lub na działalność pożytku publicznego prowadzoną na rzecz społeczności lokalnej, w której działa przedsiębiorstwo;
- c) jest zarządzany na zasadach demokratycznych, co oznacza, że struktura zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi lub ich struktura własnościowa opiera się na współzarządzaniu w przypadku spółdzielni, akcjonariacie pracowniczym lub zasadach partycypacji pracowników, co podmiot określa w swoim statucie lub innym dokumencie założycielskim;
- d) wynagrodzenia kadry zarządzającej są ograniczone limitami;
- e) zatrudnia w oparciu o umowę o pracę, spółdzielczą umowę o pracę lub umowę cywilnoprawną co najmniej trzy osoby, przy zachowaniu proporcji zatrudnienia określonych w lit. a.”

Pierwsza lista zawierająca wykaz podmiotów ekonomii społecznej uznanych oficjalnie za przedsiębiorstwa społeczne została ogłoszona w czerwcu 2018 r. i obejmowała 644 podmioty. Lista ta jest co miesiąc aktualizowana i w kwietniu 2019 r.

zawierała 1020 organizacji (DES, 2019). Tylko przedsiębiorstwa ujęte na tej liście mogą brać udział w oficjalnych programach i projektach przygotowywanych przy współdziałaniu instytucji państwowych, a dedykowanych rozwojowi przedsiębiorczości społecznej.

Z chronologii opracowywania aktów prawnych regulujących funkcjonowanie ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych w Polsce wynika pewna nieprawidłowość. Najważniejszy dokument, który powinien być fundamentem, czyli Ustawa o Ekonomii Społecznej i Solidarnej, ciągle jeszcze nie został uchwalony, a akty, które regulują szczegółowe rozwiązania w tym zakresie, ze względu na presję czasu i wymogi otoczenia już obowiązują. Taka sytuacja może świadczyć o braku wyraźnej wizji rozwoju tego obszaru funkcjonowania Państwa i podejmowaniu decyzji pod wpływem faktów dokonanych. A należy pamiętać, że Polska ma wieloletnie doświadczenie w funkcjonowaniu różnych podmiotów mających na celu społeczne angażowanie osób i grup społecznych zagrożonych wykluczeniem. Przykładem mogą być spółdzielnie inwalidów i zakłady pracy chronionej, których historia sięga lat 40. XX w. (Waszkowski, 2016).

Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych

W ramach badań prowadzonych w Polsce (m.in. przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej UEK w Krakowie) oraz realizowanych projektów wspierających funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych są podejmowane próby odkrywania, rejestrowania oraz upowszechniania wzorcowych rozwiązań z różnych obszarów (zakresów) aktywności tych podmiotów, w tym również w wymiarze zarządzania zasobami ludzkimi (Hauser, Laurisz, 2008; Brdulak, Florczak 2016). Jednakże są one bardzo ogólne (głównie analizy statystyczne) i uproszczone, brakuje szczegółowych opisów proponowanych technik i metod dedykowanych przedsiębiorstwom społecznym czy – szerzej – podmiotom ekonomii społecznej. Potrzebnym zatem działaniem jest odkrywanie źródeł wiedzy na temat funkcjonowania tych organizacji i jej upowszechnianie. Wykorzystywanie doświadczeń i rozwiązań wypracowanych przez inne podmioty jest jednym z powszechnych, a zarazem skutecznych działań realizowanych przez organizacje gospodarcze i ten sposób działania może być adaptowany również w ramach ekonomii społecznej.

Jednakże sami autorzy ukazywanych w literaturze różnorodnych zaleceń, dobrych praktyk wraz z przykładami ich stosowania, stwierdzają, że nie są one bezwzględnie uniwersalne, konieczne jest uwzględnienie lokalnej specyfiki, co może oznaczać wymóg modyfikacji danego podejścia (wzorca działania) lub wprost jego

odrzuć. Na podstawie wyników oraz wstępnych wniosków z badań własnych⁴ można uznać, że fundamentem sukcesu w efektywnym i skutecznym zarządzaniu zasobami ludzkimi przedsiębiorstw społecznych jest integrująca wizja, będąca punktem wyjścia w ciągłym kreowaniu tego procesu. Autorzy badań w ramach projektu pt. *Effective management of social enterprises* (Austin, 2006), po przeprowadzeniu obserwacji i wywiadów w 40 przedsiębiorstwach społecznych z wybranych krajów Ameryki Łacińskiej oraz Hiszpanii, zaproponowali ich zdaniem uniwersalne, inteligentne praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi służące poprawie efektywności funkcjonowania organizacji, które mogą być z powodzeniem wykorzystywane przez inne podmioty realizujące przedsięwzięcia społeczne (tabela 2).

Tabela 2. Inteligentne praktyki tworzenia w ramach procesu zarządzania zasobami ludzkimi wartości społecznych i ekonomicznych w przedsiębiorstwie społecznym

Obserwowane inteligentne praktyki	Tworzenie wartości społecznych	Tworzenie wartości ekonomicznych
W procesie doboru personelu koncentrowanie się na poszukiwaniu ludzi, których osobiste wartości są podobne do społecznych wartości organizacji	Personel o odpowiednim profilu rozumie kwestie społeczne, w których funkcjonuje organizacja, tworząc lepsze relacje z aktorami w otaczającym środowisku	Zgodność profili personelu z wartościami organizacji zmniejsza rotację i pozwala uniknąć kosztów związanych ze stałymi zmianami w kadrach; lepsze relacje z otaczającym środowiskiem uzasadniają obecność organizacji w dłuższej perspektywie
Zarządzanie oparte na kompetencjach, które wzmacnia wiedzę ekspercką i rozwija zdolności personelu, które wcześniej nie istniały lub były słabe	Poprawa w zakresie kompetencji interpersonalnych (społecznych) prowadzi do zwiększenia skuteczności działań społecznych	Lepsze kompetencje personelu prowadzą do zwiększenia produktywności zasobów ludzkich i zdolności do innowacji, a także do sprawniejszego zarządzania przedsiębiorstwem społecznym
Polityka rozwoju personelu zorientowana na retencję (zatrzymanie) zasobów ludzkich	Odpowiednia rekompensata i poprawa jakości życia dla pracowników, która przynosi korzyści społeczne dla nich i ich rodzin	Polityka zatrzymania pracowników generuje długoterminowe relacje z organizacją, dzięki czemu następuje kapitalizacja inwestycji w te praktyki oraz w zasoby ludzkie

⁴ Badania własne Autora artykułu są w trakcie realizacji, zostały rozpoczęte w 2017 r. na próbie 12 organizacji, które można na podstawie wyróżnionych kryteriów uznać za przedsiębiorstwa społeczne. Kolejny etap badań to przygotowanie wywiadów kwestionariuszowych dla reprezentatywnej grupy organizacji z oficjalnej listy przedsiębiorstw społecznych.

Obserwowane inteligentne praktyki	Tworzenie wartości społecznych	Tworzenie wartości ekonomicznych
Proces ewaluacji wydajności, który kładzie nacisk na realizację celu i osiągnięcie wyników	Skuteczność w osiąganiu celów społecznych poprawia wyniki w przedsiębiorstwach i relacje organizacji z aktorami w otoczeniu	Skuteczność w osiąganiu celów optymalizuje inwestycje społeczne i stwarza możliwości generowania nowych projektów dla organizacji
Rozwój lokalnej społeczności jako źródło przyszłych pracowników (zasobów ludzkich)	Rozwój społeczności faworyzuje mieszkańców i pracowników organizacji, generując również ich większą zdolność do osiągnięcia zatrudnienia (zatrudnialność)	Lepsze źródła rekrutacji wykwalifikowanych pracowników prowadzą do zwiększenia efektywności zasobów ludzkich, a co za tym idzie – do poprawy oferty dóbr i usług organizacji
Tworzenie zespołów wolontariuszy	Zwielokrotnienie zdolności organizacyjnych do generowania wpływów społecznych	Koszty organizacji związane z większą liczbą zatrudnionych nie wzrastają; wzmocnieniu ulega identyfikacja zasobów ludzkich z organizacją oraz wizerunek organizacji w otoczeniu
Rozwiązania partycypacyjne w zarządzaniu	Promowanie rozwoju zawodowego pracowników i wzmocnianie zasobów ludzkich	Ryzyko związane z zarządzaniem ukierunkowanym na lidera jest zmniejszone, a stabilność organizacyjna wzrasta
Opracowanie mechanizmów promujących organizacyjne uczenie się	Wiedza związana z działaniami społecznymi zostaje skapitalizowana (jest kumulowana), co skutkuje bardziej efektywnymi przedsięwzięciami społecznymi	Wiedza związana z działaniami społecznymi jest kumulowana, co skutkuje projektami inwestycji społecznych, które również generują wartość ekonomiczną

Źródło: Austin (2006, s. 163).

W ramach dalszego omówienia wyróżnione dobre praktyki są charakteryzowane z punktu widzenia przedsiębiorstw społecznych tworzonych przez firmy oraz klasyczne organizacje *non-profit*. Ich rozszerzona lista obejmuje następujące działania (Austin, 2006):

- ludzie w centrum strategii społecznej,
- rekrutacja oparta na wartościach,
- rozwój *know-how*,
- rozwój zasobów ludzkich jako narzędzie zatrzymania pracowników,
- nacisk na wyniki społeczne,
- rozwój pracowników poprzez rozwój lokalnej społeczności,
- rozwijanie kompetencji wzmocniających działania społeczne i administrowanie,

- kształtowanie i rozwój zespołów specjalizujących się w działaniach społecznych,
- rozwój i zarządzanie zbiorowością wolontariuszy,
- dokumentowanie pamięci instytucjonalnej.

Jednym z filarów efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi jest rozwijanie wysoce skutecznych praktyk tworzenia i utrzymania utalentowanego kapitału ludzkiego. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy występuje spójność pomiędzy różnymi celami organizacyjnymi, skierowanymi na tworzenie wartości społecznej. Byłoby sprzecznością, gdyby organizacja z ważnymi ideałami społecznymi nie potrafiła docenić ludzi, którzy w niej funkcjonują. Tylko w sprzyjającym pracownikom klimacie pracy jest możliwe ich wysokie zaangażowanie i identyfikacja z misją organizacji.

Praktyką zmniejszającą rotację pracowników, a zarazem zwiększającą ich efektywność i siłę więzi z przedsiębiorstwem, jest poziom zgodności między wartościami promowanymi przez organizację a osobistymi wartościami kandydata. Praktyką stosowaną w tym zakresie jest zatrudnianie osób polecanych (rekomendowanych) przez osoby już funkcjonujące w organizacji. Oczekuje się, że z jednej strony polecający dobrze znają swoich krewnych czy też znajomych i dostrzegają ich dopasowanie do organizacyjnego systemu wartości, z drugiej zaś osoby polecane, czując wdzięczność i odpowiedzialność względem rekomendujących, zrobią wiele, aby nie zawieść pokładanego w sobie zaufania. Rozwinięciem tej praktyki jest stopniowa rekrutacja nowych pracowników, np. poprzez ofertę skierowaną do lokalnej społeczności. W tym przypadku ważniejsze jest to, że osoby takie podzielają sposób myślenia i styl życia społeczności. Natomiast posiadane przez nie wiedza i umiejętności techniczne mogą zostać nabyte i rozwinięte poprzez odpowiednio przeprowadzone szkolenia i treningi. Dość częstym przypadkiem jest zatrudnianie na stałe wolontariuszy, którzy wcześniej mogli pełnić różne zadania, np. koordynować działania innych osób czy promować działania przedsiębiorstwa społecznego. Jednakże należy pamiętać, że generalnie organizacje te prowadzą mniejszą liczbę szkoleń niż organizacje rynkowe, co wynika z faktu, że przeznaczają znacznie większą część swoich zasobów na przedsięwzięcia społeczne. Dlatego tak ważne w przypadku nowo zatrudnionych osób jest ich „doświadczenie (w pracy) w terenie” oraz monitorowanie efektywności ich działań. Jest to bowiem podstawą tworzenia systemu upowszechniania wzorcowych praktyk oraz dokładnie dopasowanych do możliwości ludzi i miejsca ich pracy planów rozwoju zdolności, w tym kompetencji menedżerskich. Również dzięki szkoleniom specjaliści lepiej rozumieją funkcje, jakie realizują, dzięki czemu będą w stanie przygotować propozycje ich udoskonaleń i wdrażać innowacje, których inne organizacje nie dostrzegły.

W przedsiębiorstwach społecznych powinna być utrzymywana stała uwaga na rozwijanie zdolności zarządczych w zakresie poszerzania swoich umiejętności:

na najwyższym poziomie zarządzania, w zakresie ról przywódczych, zarządzania projektami, a także rozwiązywania problemów społecznych. W początkowym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego, przy ograniczonych zasobach, są preferowani kierownicy mający wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania firmą, którzy w trakcie funkcjonowania, poprzez szkolenia i treningi, nabywają wiedzę i umiejętności z obszaru związanego z działaniami społecznymi. Dodatkowo, charakterystyczne jest dzielenie się wiedzą i praktykami pomiędzy kierownikami przedsiębiorstwa społecznego. Innym przykładem rozwijania oraz zapewnienia właściwych umiejętności i wiedzy jest funkcjonowanie zespołów oceniających oraz monitorujących projektowane działania, składających się z personelu oraz zewnętrznych doradców, mających uznane doświadczenie i kompetencje w zarządzaniu projektami społecznymi. Należy również pamiętać o zagwarantowaniu odpowiednich narzędzi wykorzystywanych do rozwoju kompetencji wolontariuszy tak, aby każdy z nich mógł wykonywać należycie swoje obowiązki. Można skorzystać w tym zakresie z odpowiednich instrumentów motywujących do pozyskiwania nowej wiedzy i umiejętności (np. publiczne uznanie, przyznanie praw do udziałów i akcji).

Większość organizacji jako fundament retencji pracowniczej postrzega identyfikację pracowników z wartościami organizacji. Inne wdrażają zachęty ekonomiczne w celu zwiększenia lojalności i produktywności personelu. Mechanizm zatrzymywania personelu powinien obejmować wiele różnych działań wdrażanych przez przedsiębiorstwo tak, aby zapewnić wysoki poziom pracowniczej lojalności wobec organizacji i trwałe więzi z nią. Przykładowo, zapewnienie właściwego klimatu organizacyjnego może polegać na zintegrowanej ocenie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, w której monitoruje się wiele obszarów, w tym poziom pracy zespołowej i partycypacji pracowniczej, relacje między przełożonymi a podwładnymi, uznanie dla wykonywanych zadań i motywację do pracy personelu. Ważne jest również wsparcie dla ciągłego szkolenia pracowników, przykładowo poprzez dotowanie indywidualnych szkoleń zewnętrznych, choć jest preferowane uczenie się w miejscu pracy, które nie tylko jest efektywniejsze pod względem wyników, lecz także sprzyja rozwojowi i intensyfikacji relacji między pracownikami. Ważna jest również analiza stopnia wpływu pracy na możliwość zapewnienia równowagi między życiem zawodowym a życiem osobistym pracowników, w tym na takie obszary, jak dobrobyt rodziny i zdrowie duchowe. Szczegółowymi rozwiązaniami w tym zakresie są elastyczne formy czasu pracy, harmonogram pracy zgodny z oczekiwaniami pracowników oraz zachęcanie pracowników do czasowego opuszczania pracy po wykonaniu rutynowych zadań. Często obserwowanym problemem organizacji niezorientowanych na zysk jest to, że nie mogą one wynagradzać swoich wykwalifikowanych pracowników na poziomie rynkowym. W efekcie, powszechnym wśród nich (w tym międzynarodowych) jest pogląd, że dopóki problem wynagrodzeń nie

zostanie rozwiązany w zadowalającym stopniu, dopóty wzmocnienie zaangażowania pracowników w ich sprawy pozostanie podstawą strategii utrzymania personelu. Stąd też organizacje te opracowują programy mające na celu wzmocnienie „mistyki i *esprit de corps*” instytucji, z wyraźnym celem zwiększenia identyfikacji pracowników z wartościami organizacji oraz lojalności względem niej.

Należy w wyraźny sposób uwzględnić cele społeczne w ustalaniu i mierzeniu indywidualnych celów pracowników. Punktem wyjścia jest poznanie, zrozumienie, akceptacja oraz identyfikacja przez zatrudnione osoby powodów, dla których zostało powołane do życia przedsiębiorstwo społeczne. Wskazuje się również, że w tym obszarze jest konieczna rekrutacja, utrzymanie i rozwój zespołu zarządzającego, który powinien być zróżnicowany, doświadczony, zmotywowany i kompetentny w dziedzinach społecznych. Weryfikacja, czy menedżerowie dokonują przeglądu procesów i praktyk odnoszących się do realizacji celów społecznych, może być dokonywana poprzez właściwe instrumenty monitorowania, takie jak, przykładowo, zrównoważona karta wyników.

Przyjęcie założenia, że gwarancją dopływu obecnych i przyszłych, odpowiednio przygotowanych pracowników jest funkcjonująca na odpowiednim poziomie lokalna społeczność, przekłada się na wprowadzanie rozwiązań i instrumentów, które stanowią szansę na poprawę jakości życia rodzin oraz jednostek usytuowanych w sąsiedztwie przedsiębiorstwa. Takie działania przyczyniają się do generowania wysokiego zaangażowania pracowników w organizację i ułatwiają zatrudnianie wykwalifikowanych osób i wolontariuszy z „sąsiedztwa”.

Poleganie na utalentowanych osobach do zarządzania przedsiębiorstwem społecznym stało się priorytetem. Kluczowym czynnikiem skutecznego działania tego typu organizacji jest łączenie kompetencji administracyjnych z kompetencjami w działaniach społecznych, a brak którejkolwiek z nich ogranicza efektywne zarządzanie i wytyczanie długofalowych celów. Charakterystycznym w przypadku przedsiębiorstw społecznych z Ameryki Południowej jest zatrudnianie na stałe przede wszystkim ekspertów w zarządzaniu działalnością społeczną, pełniących rolę liderów organizacyjnych, którzy wspólnie ze specjalistami z wybranych obszarów aktywności społecznej (obszarów, w których organizacja realizuje swoje projekty), tj. z pracownikami socjalnymi oraz ekspertami z zakresu edukacji czy też nauk przyrodniczych, tworzą rdzeń organizacji. Jego działania uzupełniają specjaliści z zakresu administracji i zarządzania. Są to pracownicy macierzystych firm – fundatorów przedsiębiorstw społecznych, którzy są czasowo oddelegowani do tych organizacji dla realizacji określonych przedsięwzięć społecznych. Przykładowo, są to eksperci z zakresu zarządzania projektami, komunikacji i *public relations*. Wskazuje się, że w przypadku stosowania takich rozwiązań mogą się pojawić problemy z właściwą kontrolą pracy oddelegowanych, zewnętrznych pracowników

oraz ich integracją; dodatkowo mogą oni reprezentować odmienne wartości i styl pracy, stąd konieczne jest odpowiednie przygotowanie stale i czasowo zatrudnionych osób do wspólnych projektów.

Eksperti w zakresie przedsięwzięć społecznych dla osiągnięcia najwyższego poziomu umiejętności specjalizują się w wybranych obszarach; są to np. profesjonaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, specjalizujący się w zadaniach zorientowanych na ludzi, wybitni dydaktycy w projektach edukacyjnych, profesjonalni biolodzy w działaniach z zakresu ochrony przyrody lub poprawy jakości środowiska naturalnego. Ta różnorodność specjalistów może stanowić wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ wymaga od kierowników zrozumienia specyfiki pracy każdego z ekspertów. Dodatkowo, specjaliści nie zawsze są związani z podstawową działalnością przedsiębiorstwa społecznego, mają różne wykształcenie i odmienne wymagania oraz podejście do skutecznego sposobu wykonywania swojej pracy. Dlatego też wskazuje się, że najbardziej odpowiednią formą struktury organizacyjnej dla takiej zbiorowości pracowników jest struktura macierzowa, w której specjaliści są pogrupowani według programów lub projektów oraz koordynowani przez osobę odpowiedzialną lub kierownika zespołu.

Dostrzegając olbrzymią rolę, jaką odgrywają wolontariusze w funkcjonowaniu przedsiębiorstw społecznych, specjalnie do nich jest dedykowany kolejny, dodatkowy wzorzec działania. Względem tej grupy osób po odpowiednich modyfikacjach powinno się stosować wszystkie pozostałe praktyki i też dodatkowo podejmować odpowiednie działania. Zarządzanie zespołem wolontariuszy ma odrębne cechy w zależności od typu organizacji (postępowanie w organizacjach komercyjnych jest odmienne niż w organizacjach nienastawionych na zysk). Pewną prawidłowością jest również to, że w przypadku organizacji komercyjnych (np. fundacja firmowa) najczęściej wolontariuszami są ich pracownicy bądź członkowie ich rodzin. Punktem wyjścia w realizowanych projektach opartych na wolontariacie jest kampania informacyjna mająca na celu również wzbudzenie entuzjazmu wśród pracowników. Zasadniczo, organizacje przeznaczają na programy ochotnicze budżet w wysokości proponowanej przez wolontariuszy, dodatkowo zajmują się koordynacją ich działań oraz w niektórych przypadkach zapewniają sprzęt i podstawowe materiały do pracy. Pomimo tego, że działania w ramach wolontariatu odbywają się zazwyczaj poza godzinami pracy, firmy w swoich systemach ewaluacyjnych biorą pod uwagę osiągnięcia i wkład ochotników oraz przyczyniają się do zapewnienia publicznego uznania dla nich. W przedsiębiorstwach bazujących na wolontariacie powszechny staje się udział przedstawicieli najwyższego kierownictwa w tych programach i wychodzenie poza hierarchiczne pozycje, które normalnie oni zajmują. Takie podejście powoduje, że osoby, które sprawują przywództwo wśród ochotników, są entuzjastycznie nastawionymi członkami

społeczności i naturalnymi, nieformalnymi liderami, spontanicznie przyjmującymi tę funkcję, lub są wybierani przez innych wolontariuszy. Część organizacji stara się utrzymać bliski związek między realizowanymi działaniami społecznymi a obowiązkami zawodowymi. W tym przypadku działalność wolontariacka stanowi uzupełnienie regularnych obowiązków służbowych i w ten sposób rozwija oraz wzmacnia talent ekspertów – uczestników programu. Aby efekt ten zaistniał, akcja ochotników powinna być kontynuowana dzięki entuzjazmowi samych uczestników, a część biznesowa organizacji powinna zgłaszać gotowość do zapewnienia wsparcia w wykonywaniu dobrowolnych i nieodpłatnych aktywności. Dodatkowo, dla organizacji wolontariat może się stać narzędziem promowania kultury odpowiedzialności społecznej. W przypadku zatrudniania wolontariuszy w organizacjach *non-profit* jest ważne stworzenie idealnego profilu dla wolontariuszy wraz ze stanowiskami pracy, dzięki czemu włączenie nowych wolontariuszy jest zgodne z proaktywną polityką rekrutacyjną. Ponadto, aby skutecznie przeprowadzić rekrutację, organizacje tego typu powinny zdefiniować wyraźne zasady dotyczące udziału wolontariuszy i ich wykluczenia. Opracowanie w organizacjach zasad zarządzania wolontariuszami służy wsparciu procesu kształtowania roli odgrywanej przez wolontariuszy w realizacji przedsięwzięć społecznych oraz pomaga uniknąć chaotycznej improwizacji.

Dokumentowanie pamięci instytucjonalnej jest niezbędne w przypadku dużych organizacji, ze sporą liczbą pracowników i wolontariuszy, kiedy pojawiają się trudności z przekazywaniem informacji o przedsięwzięciach społecznych. To zadanie jest jeszcze trudniejsze, gdy firmy realizują swoje programy za pośrednictwem niezależnych instytucji, takich jak fundacje korporacyjne. Znaczenie dokumentowania doświadczenia organizacyjnego podkreśla fakt, że w niektórych z badanych przypadków organizacje zamówiły zewnętrzne audyty, aby jeszcze precyzyjniej poznać stan rzeczywisty i ulepszyć dokumentację bieżących praktyk. W części organizacji wprowadzono praktykę dokumentowania każdego programu, kładąc nacisk na precyzyjne określenie celów i uzyskanych wyników. Zewnętrzne instytucje były zatrudniane również dla poznania poziomu znajomości wśród pracowników realizowanych przedsięwzięć społecznych przez ich macierzyste organizacje. Jest badany zarówno poziom tej wiedzy, jak i sposób jej obioru (percepcji jej obrazu) przez zatrudnione osoby. Połączenie dokumentowania i upowszechniania informacji przybiera postać artykułów w czasopismach organizacyjnych oraz dedykowanych im biuletynach informacyjnych. Ich uzupełnieniem są plakaty informacyjne i motywacyjne oraz roczna publikacja sprawozdań fundacji. We wszystkich tych działaniach jest wykorzystywane specjalistyczne wsparcie płynące od ekspertów z działów komunikacji firm. Zewnętrzni audytorzy są również wykorzystywani przy ocenie podstawowych działań przedsiębiorstw, np. programów edukacyjnych czy pomocowych.

Ta ewaluacja służy doskonaleniu tych procesów i może być traktowana jako punkt wyjścia w ich dokumentowaniu oraz tworzeniu formalnych systemów ich monitorowania i okresowej oceny.

Podsumowanie

Jednym z najważniejszych ustaleń dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych jest wskazanie zdolności tego typu organizacji do wprowadzania innowacyjnych polityk, które nie wymagają zainwestowania znacznych zasobów, ale odzwierciedlają skłonność organizacji do wartościowania (doceniania) osób, z którymi współpracują i działają, oraz dążenie do rozwijania swoich kompetencji tak, aby wkład tych osób ulegał zwiększeniu (ulepszeniu) (Austin, 2006). Wtedy, kiedy organizacje budują swoje zasoby ludzkie, muszą rekrutować i szkolić osoby, które rozwiną wrażliwość społeczną niezbędną do efektywnej pracy w społeczności poprzez przedsięwzięcia społeczne. Dlatego jest szczególnie ważne, aby przedsiębiorstwa opracowały odpowiednie mechanizmy komunikowania i upowszechniania informacji o swoich działaniach społecznych w całej organizacji. Jednym z ich atutów powinno się stać doświadczenie we wdrażaniu i ocenie skuteczności nowoczesnych praktyk z zakresu przedsiębiorczości społecznej.

W przypadku organizacji komercyjnych tworzących przedsiębiorstwa społeczne obserwuje się rozszerzanie dobrych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi o dostawców i inne podmioty, z którymi firmy są powiązane poprzez swoją działalność biznesową. Obserwuje się również, że podmioty te tworzą społeczność wolontariuszy spośród swoich pracowników i ich rodzin. Te inicjatywy pozwalają firmom poszerzyć zakres działań społecznych oraz generować większe poczucie lojalności, identyfikację z organizacją i budować silniejsze związki z lokalną społecznością.

W przypadku organizacji *non-profit*, które funkcjonują jako przedsiębiorstwa społeczne, można wskazać, że konieczne jest tworzenie zespołów składających się z kompetentnych specjalistów z obszaru działań społecznych, którzy będą silnie zaangażowani w realizację misji organizacji. Ponieważ organizacje te są nastawione na realizację celów społecznych „atrakcyjnych medialnie”, mogą one liczyć na wsparcie ze strony innych podmiotów w zakresie dzielenia się wiedzą i delegowania ekspertów z różnorodnych dziedzin. Niezależnie od tego, organizacje *non-profit* powinny wzmocnić swoje kompetencje administracyjne w celu zatrzymania talentów, m.in. poprzez zachęty pozaekonomiczne (przykładowo, może to być nabywanie doświadczenia i funkcjonowanie w ramach sieci powiązań przedsiębiorstwa

społecznego z firmami, które mogą być traktowane jako potencjalny pracodawca, tworzenie programów przejścia do tych firm po osiągnięciu zakładanych celów w przedsiębiorstwie społecznym) i indywidualne plany rozwoju dostosowane do potrzeb poszczególnych osób. Organizacje mogą wprowadzać ulepszenia w tym obszarze, wykorzystując takie mechanizmy, jak *mentoring* i szkolenia, definiując niezbędne kompetencje, aby właściwie zarządzać zasobami ludzkimi, oceniając wydajność, aby osiągnąć wyższą skuteczność, zapewniając odpowiednie wynagrodzenie oraz wdrażając formalne systemy zarządzania zespołami wolontariuszy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie społecznym jest procesem złożonym, względem którego ciągle brak jest wyczerpującej wiedzy i wypracowanych, w pełni sprawdzonych narzędzi. Obszar ten wymaga od menedżerów nie tylko poszukiwania przydatnych zasobów wiadomości, lecz także ciągłej obserwacji postaw i zachowań członków organizacji, będących efektem określonych formalnych i nieformalnych działań kierowniczych, oraz właściwym reagowaniu na nie. Ze względu na fakt, że członkami tego typu przedsiębiorstw są osoby, które z różnych powodów są zagrożone wykluczeniem społecznym, działania te wymagają o wiele większego wysiłku niż w przypadku tradycyjnych podmiotów rynkowych. Jest to o tyle utrudnione, że przedsiębiorstwa społeczne znaczną część wypracowanego dochodu przeznaczają na cele społeczne i istnieje ograniczona możliwość wykorzystywania instrumentów finansowych w oddziaływaniu na personel. Można również dostrzec pewną sprzeczność w propagowanych praktykach działania. Z jednej strony zaleca się szerokie stosowanie odpowiednich szkoleń, z drugiej zaś wskazuje się ograniczone możliwości ich finansowania. Podkreślenia wymaga stwierdzenie, że w takiej sytuacji konieczne jest bazowanie na instrumentach kulturowych w oddziaływaniu na zatrudnionych ludzi i wolontariuszy. Jest ważne, aby założenia podstawowe, na których bazuje „ideologia” danego przedsiębiorstwa społecznego, były ciągle przypomniane i upowszechniane wśród wszystkich jego członków, aby mieli oni ich świadomość, na ich podstawie podejmowali swoje decyzje, tak aby nie wystąpiła krytyczna sytuacja konfliktu wartości.

Jest już pewnym truizmem stwierdzenie, że jak dotychczas zasoby ludzkie są najważniejszym elementem każdej organizacji. Podejmując próbę generalnego podsumowania prezentowanych w artykule treści, można stwierdzić, że organizacje, które opracowują ambitne i wartościowe strategie oraz które podchodzą z należytą starannością do każdego z elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi i integrują je w spójny system, mają niepotwierdzoną oraz nieoficjalną, ale jednak gwarancję posiadania lojalnych, wysoce kompetentnych, ciągle uczących się i zaangażowanych w sprawy społeczne pracowników.

Bibliografia

- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
- Austin, J. (ed.) (2006). *Effective Management of Social Enterprises. Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in IberoAmerica*. Cambridge: Harvard University.
- Bidet, E., Eum, H.-S. (2011). Social Enterprise in South Korea: History and Diversity. *Social Enterprise Journal*, 7(1), 69–85.
- Brdulak, J., Florczak, E. (2016). *Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego.
- Davister, C., Defourny, J., Grégoire, O. (2004). *Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models*. EMES Working Paper no. 04–04.
- Defourny, J., Kim, S.-Y. (2011). Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: A Cross-Country Analysis. *Social Enterprise Journal*, 7(1), 86–111.
- Defourny, J., Nyssens, M. (2008). Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202–228.
- DES (2019). <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/>, 5.05.2019.
- Harrison, J.F.C. (2009). *Robert Owen and the Owenites in Britain and America. The Quest for the New Moral World*. London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Hausner, J., Laurisz, N. (2008). Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja. W: J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie–Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, 9–32.
- Martin, R.L., Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 29–39.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Rifkin, J. (1995). *The end of labour. Deadline of labour movement in the world and the beginning of the post-commercial era*. New York: Putnam Publishing Group.
- Roitter, M.M., Vivas, A. (2009). Argentina. In: J.A. Kerlin (ed.), *Social Enterprise. A Global Comparison*. Hannover–London: University Press of New England, 139–162.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Stankiewicz, M.J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- The Nobel Prize (2019). <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2006/summary/>, 20.03.2019.
- UNDP (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*. Regional Bureau for Europe and the Commonwealth of Independent States.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Dz.U. Nr 96, poz. 873.

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych. Dz.U. Nr 94, poz. 651.

Waszkowski, H. (2016). *Ruch spółdzielczości inwalidów i jego znaczenie dla rehabilitacji osób niepełnosprawnych w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo TWK.

Wstępny Projekt założeń do Ustawy o Ekonomii Społecznej i Solidarnej (2017). http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/EKONOMIA%20SPOLECZNA/zalozenia_ustawa_ES_21.04.2017.pdf, 30.06.2019.

Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014–2020 (2016). https://www.fundusze-europejskie.gov.pl/media/27996/wytyczne_CT9_24.pdf, 30.06.2019.

Summary

Selected Practices of Human Resource Management in Social Enterprises

Entrepreneurship as a social phenomenon, although strongly associated with running profitable business operations is also used in relation to other forms of human activity. At different times, the approach based on creativity, activity and innovation was used by people to solve social problems as well, but this aspect of using entrepreneurship was only a small part of its use. Although the concept of social entrepreneurship already appeared in practice and was included in literature in the 1970s, its understanding and application was of limited character. The development and wider use of the assumptions of this concept took place in the 1990s. It can be pointed out that these actions were a response to the social demand of that time, because one of the effects of technological progress in the field of computerization, robotization and automation was the increasing number of people threatened by structural unemployment and exclusion. Hence the need to look for effective solutions to emerging social problems appeared, and the decisive roles in these activities played (and continue to play) innovation and entrepreneurship. The effect was the shaping of the concept of social economy, and within it social entrepreneurship and social enterprises. The publication presents the essence and regional diversity of social enterprises and the specificity of human resources within them. The publication is supplemented with examples of “smart practices” used in human resources management, and aimed at creating social and economic values in social enterprises.

Keywords: social economy, social enterprises, practices of human resources management

Dr Daniel Gach

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Zarządzania Informacją i Bezpieczeństwem w Biznesie. Autor kilkudziesięciu publikacji z zakresu koncepcji, metod i technik zarządzania organizacjami, w tym również instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi oraz zachowań organizacyjnych, a zwłaszcza wpływu technologii teleinformacyjnej na funkcjonowanie członków organizacji. Obecne zainteresowania badawcze to problematyka przestrzeni organizacyjnej w wymiarze realnym i cyfrowym, cyfrowa transformacja gospodarki oraz funkcjonowanie w tych warunkach przedsiębiorstw społecznych.