

Martyna Wronka-Pośpiech, Aldona Frączkiewicz-  
-Wronka, Małgorzata Dobrowolska

## Osobowościowe wyznaczniki pracy, wpływające na sukces przedsiębiorców społecznych\*

Rosnące znaczenie przedsiębiorstw społecznych dla gospodarki (zyski wynikające z udanego procesu integracji na rynku pracy osób wykluczonych) skutkuje potrzebą podjęcia badań nad tym, co wpływa na odnoszone przez te podmioty sukcesy. Szczególnie ważne jest zrozumienie, jakie czynniki decydują o ich sukcesie, a zależą od czynnika ludzkiego (zarówno od zarządzających, jak i od pracowników). Autorki postawiły tezy o znaczeniu czynników o charakterze indywidualnym, w tym osobowościowych cech przedsiębiorców, na postrzeganie sukcesu w kierowanych przez nich przedsiębiorstwach społecznych i wpływających na podejmowane działania zarządcze.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość społeczna (*social entrepreneurship*), przedsiębiorstwo społeczne (*social enterprise*), sukces (*success*), Bochumski Inwentarz Osobowościowych Wyznaczników Pracy – BIP (*Business-Focused Inventory of Personality*)

### Wstęp

Choć badacze generalnie zgadzają się co do tego, iż przedsiębiorczość społeczna jest mechanizmem tworzenia przedsiębiorstw społecznych, wciąż istnieją znaczne rozbieżności w definiowaniu tych pojęć. Wynika to w znacznej mierze z tego, że w teorii i praktyce dominują trzy szkoły definiowania przedsiębiorczości społecznej, a dotychczasowa debata toczyła się w ramach owych szkół w zasadzie równocześnie.

\* Artykuł sfinansowany z projektu badawczego „Partycypacja publiczna w praktyce zarządzania publicznego”, realizowanego w ramach działalności statutowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, w części dotyczącej potencjału badawczego Wydziału Ekonomii w latach 2015–2017.

W Ameryce Północnej wyłoniły się dwie pierwsze – szkoła „uzyskanych dochodów” (*earned income*) oraz szkoła „innowacji społecznej” (*social innovation*). Zgodnie z pierwszą szkołą przedsiębiorstwem społecznym jest każda forma działalności komercyjnej, podejmowanej przez organizacje *non-profit* dla realizacji jej misji (więcej o trzech szkołach w: Starnawska, 2015). Równocześnie w nurt ten wpisują się inicjatywy reprezentujące „podejście biznesowe zorientowane na misję” (*mission-driven business approach*), zgodnie z którym za przedsiębiorstwo społeczne może być uznane także przedsięwzięcie komercyjne realizujące cele społeczne (np. działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu). Szkoła „innowacji społecznej” podkreśla kluczowe znaczenie jednostki – charyzmatycznego przywódcy, tzw. przedsiębiorcy społecznego, który łączy cechy biznesmena z etosem społecznika (Smith, Woodworth, 2012). To on jest agentem zmiany społecznej, zdolnym do wprowadzania trwałych innowacji o dużym zasięgu poprzez poszukiwanie nowatorskich sposobów na rozwiązywanie istniejących problemów społecznych. W tym nurcie podkreśla się jednocześnie rolę innowacji społecznych w procesie zwiększania efektywności przedsiębiorstw społecznych (Defourny, Nyssens, 2010a). Przedstawicielami trzeciego, europejskiego, nurtu są badacze związani z siecią EMES<sup>1</sup>. Zgodnie z nią przedsiębiorstwa społeczne to inicjatywy spełniające dziewięć określonych kryteriów – ekonomicznych, społecznych oraz zarządczych. Są one sformułowane w dosyć zachowawczy sposób, co z jednej strony nadaje im uniwersalny charakter, z drugiej jednak zmniejsza ich walory aplikacyjne i budzi rozliczne wątpliwości interpretacyjne. Jak jednak zauważają autorzy definicji, nie należy tych kryteriów traktować jako koniecznych „warunków”, które musi spełnić organizacja chcąc zasłużyć na miano przedsiębiorstwa społecznego, ale raczej przyjmować jako opis „idealnego typu” takiego przedsiębiorstwa (Defourny, Nyssens, 2010b; Defourny, Nyssens, 2013). Ponadto w podejściu EMES położono nacisk na grupowy, stowarzyszeniowy proces tworzenia podmiotu, partycypacyjną rolę każdego członka oraz lokalne zakorzenienie. Podsumowując, podstawowa różnica między szkołami amerykańskimi a podejściem europejskim jest zatem na linii indywidualizm – kolektywizm i inicjatywa lidera – oddolna inicjatywa grupy.

Analiza podejść wypracowanych w ramach trzech szkół definiowania przedsiębiorczości społecznej wskazuje, iż – w zależności od przyjętego podejścia – przedsiębiorstwem społecznym może być zarówno organizacja nastawiona na zysk, która angażuje się w inicjatywy społeczne (w ramach działań charytatywnych oraz w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu), jak i przedsiębiorstwo, które łą-

1 EMES to skrót francuskiego tytułu projektu badań na temat „pojawienia się przedsiębiorstw społecznych”, realizowanego w latach 1996–1999 na zlecenie Dyrekcji Generalnej ds. Badań Komisji Europejskiej.

czy w sobie dążenie do zysku i cele społeczne (formy hybrydowe), aż po organizacje *non-profit*, które prowadzą działalność gospodarczą, wspierającą realizację ich misji (organizacje zorientowane na cele społeczne) (Kerlin, 2008, s. 120). Ponadto przedsiębiorstwa społeczne przyjmują różne formy organizacyjne w zależności od istniejącego systemu prawnego, sposobu świadczenia przez państwo funkcji opiekuńczej, a także od kulturowych i historycznych uwarunkowań rozwoju sektora *non-profit* w danym kraju. W rezultacie na sektor, w którym funkcjonują, składają się zarówno nowe twory organizacyjne, jak i tradycyjne organizacje trzeciego sektora (European Commission, 2014a, 2014b).

Dookreślenia, czym jest przedsiębiorstwo społeczne, nie ułatwia także to, iż w literaturze przedmiotu zamiennie używa się pojęć, takich jak: „biznes społeczny” (*social business*) (Molyneux, 2004), „biznes o celach społecznych” (*social-purpose business*) (Cooney, 2011, s. 185–196), „przedsiębiorstwo społecznościowe” (*community enterprise*) (Tracey i wsp., 2005) czy „przedsięwzięcie społeczne” (*social venture*) (Sharir, Lerner, 2006). Jednakże, niezależnie od przyjętej formy organizacyjno-prawnej, podstawowym celem przedsiębiorstw społecznych nie jest generowanie zysku wyrażonego w jednostkach monetarnych, ale głównie realizacja celów społecznych, np. tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i marginalizacją zawodową; tworzenie wartości dla jednostki i społeczeństwa, np. ład społeczny czy zrównoważony rozwój; angażowanie się w świadczenie usług społecznych i usług integracyjnych dla defaworyzowanych grup i społeczności.

W Polsce, pomimo trwających od ośmiu lat wysiłków legislacyjnych, termin „przedsiębiorstwo społeczne” jako pewna konstrukcja prawna wciąż jest niedookreślony i nie został wprowadzony do systemu prawnego (Ciepielewska-Kowalik i wsp., 2014). Jednakże, uznaje się, że spółdzielnie socjalne – w porównaniu z innymi modelami przedsiębiorstw społecznych w Polsce – spełniają najwięcej kryteriów EMES<sup>2</sup>. Na podstawie najnowszych danych w Polsce są zarejestrowane 1482 spółdzielnie socjalne (<https://spoldzielnie.socjalnawpraktyce.pl/>). W ostatnich latach można zaobserwować znaczący wzrost ich liczby – w 2009 roku istniało 187 spółdzielni socjalnych, w roku 2010 było ich 276, w 2011 roku 402, co niewątpliwie jest rezultatem wspierania procesu ich tworzenia pieniędzmi publicznymi, głównie pochodzącymi z funduszy europejskich. Jednocześnie szacuje się, że co najmniej 40% zarejestrowanych spółdzielni socjalnych nie prowadzi już działalności gospodarczej. Nadal

2 Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce działają w różnych formach prawnych, jako: spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, spółki pożytku publicznego *non-profit* lub te należące do organizacji pozarządowych, spółdzielnie pracy, wzajemnościowe fundusze poręczeniowe i pożyczkowe (w tym mikropożyczkowe), wreszcie organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą w różnej postaci.

widnieją w rejestrze, bo nie chcą lub nie mogą – z uwagi na brak wiedzy czy środków – przeprowadzić procesu likwidacji (<https://spoldzielniassocjalnawpraktyce.pl/>).

W Polsce przedsiębiorstwa społeczne są relatywnie nowym zjawiskiem w praktyce gospodarczej, stąd namysł badawczy nad regułami i rutynami ich działalności nie jest na razie intensywny. Niemniej jednak rosnące znaczenie tego sektora skutkuje potrzebą podjęcia badań dotyczących m.in. praktyk w dziedzinie zarządzania. Szczególnie ważne jest zrozumienie uwarunkowań, jakie decydują o sukcesie tych podmiotów, który może zależeć od czynnika ludzkiego (zarówno od zarządzających, jak i od pracowników) bądź może być umiejscowiony wewnątrz organizacji lub poza nią – w otoczeniu.

### Sukces przedsiębiorstw społecznych i jego determinanty

Definicja sukcesu jest zróżnicowana w zależności od sektora, do którego należy organizacja, i ściśle związana z celami, jakie stawia przed sobą. W przypadku przedsiębiorstw społecznych często stosuje się termin *double-bottom line* czy też *blended value*, wskazując, że realizują one mieszankę celów ekonomicznych i społecznych, a także ekologicznych (Darby, Jenkins, 2006; Grimes, 2010, s. 772–775; Sharif, Lerner, 2006). Skutkuje to niemożnością zastosowania do oceny sukcesu czy wyniku finansowego miar przyjętych w sektorze biznesowym (Herman, Renz, 1997, s. 197–200). Choć zysk wyrażony w jednostkach monetarnych jest istotny dla przedsiębiorstw społecznych, to jednak wyniki finansowe nie zawsze są wyznacznikiem ich skuteczności. Kluczowe jest raczej zrównoważenie kwestii finansowych i stopnia realizacji misji społecznej. Ponieważ dla przedsiębiorców społecznych o sukcesie ich organizacji świadczy tworzenie pożądanej wartości społecznej przy racjonalnych kosztach działalności, autorki proponują oprócz pomiar sukcesu organizacyjnego tych podmiotów na ocenie uzyskiwanych rezultatów w trzech wymiarach: realizacji misji, stabilności finansowej oraz legitymizacji (Wronka, 2014). Aby organizacja mogła skutecznie realizować swoją misję, konieczna jest jej jasna deklaracja (Montgomery i wsp., 2012, s. 380–381).

Misje organizacji typu *non-profit* nakierowane są na zmiany społeczne i ich wyjątkowe znaczenie dla społeczeństwa; zarówno pomagają nadać kierunek działaniom organizacji poprzez podejmowanie dialogu z interesariuszami, jak i przyczyniają się do wewnętrznej spójności. Stabilność finansowa opiera się na zróżnicowaniu oraz dostępności zasobów finansowych. Organizacje nienastawione na zysk, w tym przedsiębiorstwa społeczne, które potrafią korzystać z wielu źródeł finansowania, mogą mieć pewność co do zdolności zebrania potrzebnego kapitału finansowego i znajdują się w lepszej sytuacji pod względem nowatorskiego inwestowania

w inicjatywy wspierające zmiany społeczne. Organizacje posiadające rezerwy gotówkowe wykazują też większą elastyczność w inwestowaniu w nowe programy lub usługi, zdolność do działań przedsiębiorczych, a zatem także większą zdolność do przedsiębiorczości (Clark, Brennan, 2012). Legitymizacja bierze się ze zdolności organizacji do przetrwania i dostosowania się do zmian w środowisku w miarę upływu czasu. Zdolności przedsiębiorstwa do zarządzania interesariuszami mogą wynikać z doświadczenia osób zarządzających. D. Balsler i J. McClusky (2005) twierdzą, że sukces organizacji *non-profit* opiera się na jej zdolności do zarządzania kwestiami ważnymi dla interesariuszy, które odgrywa zasadniczą rolę w legitymizacji i rozliczaniu się z nałożonych obowiązków (Low, 2006).

### Motywacje do działania przedsiębiorców społecznych

Według sytuacyjnych (zależnościowych) teorii przywództwa (*contingency theories*) rozwijanych przez badaczy, takich jak m.in. Fiedler (1967), House i Mitchell (1974) czy Vroom i Yetton (1973), istotne jest odpowiednie dopasowanie stylu zarządzania i wzorców przewodzenia do zastanej sytuacji oraz konkretnego kontekstu organizacyjnego. Przedsiębiorstwa społeczne, jak i inne organizacje działają w otoczeniu, które cechują specyficzne wyzwania, szanse, zagrożenia, ale i ograniczenia, z którymi musi poradzić sobie zarządzający. Nie tylko stoi on przed wyzwaniem realizowania misji uwzględniającej zarówno cele społeczne, jak i ekonomiczne (Muscat, Whitty, 2009, s. 34), ale także musi dostosowywać strategię organizacji do zewnętrznych wymagań biznesowych, turbulencji otoczenia oraz dynamicznych zmian zachodzących w sektorze *non-profit*. Obecnie przedsiębiorstwa społeczne coraz częściej realizują działania typowe dla segmentu biznesowego i stają się równoprawnymi podmiotami gry rynkowej, konkurując o klienta oraz zasoby także z przedsiębiorstwami komercyjnymi. Co więcej, specyfika ich funkcjonowania sprawia, iż wchodzą one w relacje z różnymi grupami interesariuszy, a zarządzanie tymi relacjami odgrywa zasadniczą rolę w legitymizacji i rozliczaniu się z nałożonych obowiązków (Huybrechts i wsp., 2014, s. 163–166). Przytoczone problemy przekładają się na wzrost zainteresowania ciałem zarządzającym przedsiębiorstwem społecznym, ponieważ możliwość osiągnięcia celów organizacji zależy w dużej mierze właśnie od niego.

Z jednej strony oczywiste wydaje się stwierdzenie, że przedsiębiorców społecznych i komercyjnych łączą takie zachowania, jak: zdolność do przewidywania szans w otoczeniu (Dearlove, 2004; Dees, 1998a; Nicholls, 2006; Peredo, McLean, 2006; Roberts, Woods, 2005); postawa proaktywna mająca na celu przetrwanie na rynku i zdolność do funkcjonowania w jego obrębie (Mort i wsp., 2003; Prabhu, 1999), oraz gotowość do poniesienia ryzyka (Peredo, McLean, 2006). Mimo niewątpliwych

niejasności dotychczasowe badania empiryczne dotyczące m.in. przywództwa i wyników organizacji pozwalają na wnioskowanie o podobieństwie działań podejmowanych przez menedżerów działających w sektorze *for-profit*, sektorze publicznym i komercyjnym (Parry, Proctor-Thomson, 2003; Thach, Thompson, 2007). Z drugiej strony istnieją jednak pewne istotne różnice, które także należy wziąć pod uwagę. Na przykład R. Martin i S. Osberg (2007) twierdzą, że poszukując specyficznych cech odróżniających przedsiębiorców społecznych od komercyjnych, należy skupić się przede wszystkim na propozycji wartości. Podczas gdy dla „zwykłych” przedsiębiorców ważne jest osiągnięcie zysku i korzyści personalnych, menedżerowie działający w sektorze *non-profit* koncentrują się raczej na rozwiązywaniu problemów społecznych i tworzeniu wartości społecznej.

Chociaż generowanie dochodu jest nadal ważne dla istnienia przedsiębiorstwa społecznego, główne działania koncentrują się na misji społecznej i tworzeniu wpływu społecznego. Część badaczy podkreśla, że przedsiębiorców społecznych cechuje specyficzny rodzaj społeczno-moralnego zaangażowania w swoje działania (Nicholls, 2006; Shaw, Carter 2007), współczucie (Miller i wsp., 2012), podczas gdy inni zwracają uwagę na altruizm oraz oburzenie i niezgodę na istniejące nierówności i niesprawiedliwość (Dees, 1998b; Yujuico 2008). Sharir i Lerner (2006) wskazują na potrzebę osobistej rehabilitacji, znajdowania rozwiązań w ekstremalnych sytuacjach na poziomie indywidualnym oraz chęć realizacji zobowiązań wobec społeczności lokalnej.

Z kolei inni badacze uważają, że motywacja przedsiębiorców społecznych i komercyjnych jest jednakowa i składa się na nią potrzeba samorealizacji, osiągnięcie sukcesu osobistego i niezależności zawodowej (Hoogendoorn i wsp., 2010). Także Thompson (2002) jest zdania, że zestaw kompetencji niezbędnych dla przedsiębiorców komercyjnych i społecznych jest podobny, a tym, co ich różnicuje, jest misja społeczna, możliwość pozyskiwania funduszy od zewnętrznych darczyńców oraz poprzednie doświadczenia i będąca ich konsekwencją wiedza ukryta (*tacit knowledge*). Powyższe założenia zachęciły autorki do identyfikacji różnych aspektów osobowościowych, ważnych z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania zawodowego, za pomocą Bochumskiego Inwentarza Osobowościowych Wyznaczników Pracy.

## Metodyka badań

### Pytania badawcze

Analiza literatury pozwoliła na postawienie tezy o znaczeniu czynników o charakterze indywidualnym, w tym osobowościowych cech przedsiębiorców, na postrzeganie przez nich sukcesu w zarządzanych przedsiębiorstwach społecznych. W celu

identyfikacji cech i kompetencji, które mają wpływ na proces zarządzania przedsiębiorstwem społecznym i decydują o sukcesie działań podjętych przez menedżerów, postanowiono – wykorzystując wcześniej zwalidowane narzędzia – zaprojektować i przeprowadzić badania empiryczne wśród przedsiębiorców społecznych. Celem podjętych badań było znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaki jest poziom subiektywnej oceny sukcesu organizacji dokonanej przez przedsiębiorców społecznych?

2. Jaki jest poziom poszczególnych wymiarów sukcesu organizacji (stabilności finansowej, legitymizacji, realizacji misji) dokonanej przez przedsiębiorców społecznych?

3. Czy i jak poziom sukcesu przedsiębiorstwa społecznego wiąże się z uwarunkowaniami podmiotowymi, tj.: osobowościowymi wyznacznikami pracy?

### **Dobór próby i sposób zbierania informacji**

Badanie pilotażowe, którego celem było sprawdzenie rozumienia treści pytań przez respondentów, przeprowadzono (2016–2017) w przedsiębiorstwach społecznych działających na terenie województwa śląskiego (4,57 mln mieszkańców). Po analizie uzyskanych wyników oraz zapoznaniu się ze specyfiką działania zdecydowano, że badania właściwe zostaną przeprowadzone w spółdzielniach socjalnych. Istotną cechą tych podmiotów jest możliwości łączenia aktywnego biznesowego działania z realizacją misji prospołecznej. Ostatecznie do badania wybrano 154 zarejestrowane spółdzielnie działające w regionie. Badania przeprowadzono, wykorzystując ankietę przesyłaną pocztą elektroniczną na adres respondenta, następnie nawiązywano kontakt telefoniczny w celu ewentualnej umówienia się na osobiste spotkanie lub pomoc przy wypełnieniu ankiety. Ostatecznie uzyskano 53 prawidłowo wypełnione kwestionariusze, co stanowi 34,41% próby. Grupą docelową w badaniu byli przedstawiciele najwyższego kierownictwa (przedsiębiorcy społeczni), którzy odpowiadali na pytania w obecności ankietera lub przy użyciu CATI. Kwestionariusz ankiety składał się z trzech części: metryczkowej, pytań dotyczących osobowościowych wyznaczników pracy (BIP) oraz pytań na temat oceny sukcesu przedsiębiorstwa społecznego.

### **Narzędzia badawcze**

Do pomiaru sukcesu przedsiębiorstwa społecznego wykorzystano zwalidowane we wcześniejszych badaniach (Mayberry, 2011; Wronka-Pośpiech, 2016a) narzędzie pomiarowe, oceniające rezultaty funkcjonowania organizacji w trzech wymiarach: stabilność finansowa, legitymizacja oraz realizacja misji. Pierwszy z nich składał się ze skali 3-punktowej, pozwalającej na ocenę stabilności finansowej, źródeł dochodu, zdolności do pozyskiwania wystarczających dla funkcjonowania środków, a także

tego, czy przedsiębiorstwo społeczne posiada odpowiednie rezerwy gotówkowe, aby zaspokoić krótkoterminowy spadek przychodów (Mayberry, 2011). Legitymizację mierzono za pomocą skali 3-punktowej dotyczącej oceny realizacji misji organizacji (Snow, 1992). Realizację misji mierzono za pomocą skali 4-punktowej, umożliwiającej ocenę legitymizacji, zaufania, reputacji, doświadczenia i umiejętności kierowniczych (Cornforth, 2001). Każdy badany oceniał pytanie w poszczególnych trzech wymiarach sukcesu przedsiębiorstwa społecznego w 7-punktowej skali Likerta. Wartości alfa Cronbacha wskazują na spójność analizowanych elementów (0,83; 0,87; 0,79).

Narzędziem przeznaczonym do oceny cech osobowości, które odgrywają znaczącą rolę w efektywnym funkcjonowaniu zawodowym na poszczególnych stanowiskach pracy, jest Bochumski Inwentarz Osobowościowych Wyznaczników Pracy – BIP (Hossiep, Paschen, 1998; Jaworowska, Brzezińska 2014). W BIP wyodrębniono 14 skal podstawowych, na które złożyło się łącznie 220 pytań. BIP służy do przygotowywania indywidualnego opisu osobowości w kontekście zawodowym i obejmuje cztery główne obszary, tj.:

- orientację zawodową, która związana jest z motywacją i wartościami zawodowymi, ważnymi przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu;
- zachowania zawodowe, czyli podejście jednostki do wykonywania obowiązków zawodowych;
- kompetencje społeczne, które odnoszą się do relacji interpersonalnych, naturę psychologiczną związaną z preferencjami dotyczącymi warunków psychofizycznych w miejscu pracy (Jaworowska, Brzezińska, 2014).

Założeniem teoretycznym dla osobowościowych wyznaczników pracy jest traktowanie osobowości jako układu cech charakteryzujących jednostkę, przejawiających się w jej zachowaniu, systemie wartości i motywacji w miejscu pracy (Hossiep, Paschen, 1998; Jaworowska, Brzezińska, 2014). Diagnostując osobowość w kontekście zawodowym, uzyskano opis nie tyle struktury osobowości, ile jej wymiarów ważnych dla funkcjonowania w środowisku zawodowym i odnoszenia sukcesów, będących podstawą osobistej satysfakcji z wykonywanej pracy. Osobowościowe wyznaczniki pracy to:

- orientacja zawodowa (motywacja osiągnięć MO, motywacja władzy MW, motywacja przywództwa MP);
- zachowania zawodowe (sumienność SU, elastyczność EL, orientacja na działanie OD);
- kompetencje społeczne (wrażliwość społeczna WS, otwartość na relacje OR, towarzyskość TO, orientacja na zespół OZ, asertywność AS);



■ natura psychologiczna (stabilność emocjonalna SE, praca pod presją PP, pewność siebie PS).

Rzetelność skal BIP szacowano na podstawie danych dotyczących zgodności wewnętrznej, wykorzystując współczynnik alfa Cronbacha. Współczynniki rzetelności większości skal zbliżają się do wartości 0,8 lub ją przekraczają. (Jaworowska, Brzezińska, 2014).

## Wyniki i dyskusja

Ze względu na niewielką próbę (53 respondentów) świadomie pominięto zmienne kontrolne zawarte w części metryczkowej, takie jak: płeć, wiek, staż pracy i dojrzałość organizacji (tj. okres działalności). Na podstawie badanej próby, zważywszy na niewielką liczbę spółdzielni socjalnych w kraju i regionie, można zaryzykować wniosek, że przedsiębiorcy prowadzący spółdzielnie są osobami względnie dobrze wykształconymi o równomiernym rozkładzie kobiet i mężczyzn zaangażowanych w zarządzanie tego typu przedsięwzięciami, w przedziale wiekowym tzw. średniej dorosłości. Gdyby zestawzić ten obraz z kluczowym filarem spółdzielczości socjalnej, jakim jest proces reintegracji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, socjologicznie analizując tę grupę polskiego społeczeństwa, czyli „osoby włączone społecznie“, i biorąc pod uwagę podstawowe zasoby jednostki, uzyskany rozkład można ocenić jako pozytywny.

Udzielenie odpowiedzi na pierwsze dwa pytania badawcze wymagało posłużenia się serią statystyk opisowych, których wyniki przedstawiono w tabeli 1. Średnia ogólna postrzeganego sukcesu w spółdzielni socjalnej była oceniana stosunkowo wysoko ( $M = 55,93$ , co odpowiada około 80% maksymalnej punktacji). Zmienną, która uzyskiwała najwyższą średnią w przeliczeniu na procenty, była postrzegana realizacja misji przez przedsiębiorstwo społeczne ( $M=18,25$ , co odpowiada 87%), równie wysoką średnią (w przeliczeniu na procenty) uzyskiwała zmienna postrzegana legitymizacja organizacji ( $M = 23,85$ , co odpowiada 85%).

Kolejne zadane pytanie badawcze dotyczyło wzajemnych zależności pomiędzy ogólnie postrzeganym sukcesem przedsiębiorstwa społecznego i jego wymiarami a uwarunkowaniami podmiotowymi, tj. osobowościowymi wyznacznikami pracy. W celu określania związków wyżej wymienionych zmiennych wyliczono współczynniki korelacji rang Spearmana, które zostały przedstawione w tabeli 2.

Wszystkie korelacje przedstawiające zależności pomiędzy ogólnie postrzeganym sukcesem i jego wymiarami a uwarunkowaniami podmiotowymi, tj. osobowościowymi wyznacznikami pracy, mają charakter ujemny. Najwyższy współczynnik

korelacji o charakterze ujemnym (-0,39) występuje pomiędzy orientacją na działanie (OD) a legitymizacją (LEG) oraz pomiędzy wrażliwością społeczną (WS) a realizacją misji (REA) (-0,39) i ogólną efektywnością organizacji (OG EF). Umiarkowanie silne zależności o charakterze ujemnym występują również pomiędzy wrażliwością społeczną (WS), towarzyskością (TO) a spostrzeganą legitymizacją.

**Tabela 1.** Statystyki opisowe dla badanych zmiennych

Zmienne	M	SD	Min.	Kw1	Mdn	Kw3	Max.
stabilność*	13,83	3,59	5,00	12,00	14,00	16,00	21,00
legitymizacja*	23,85	3,39	16,00	23,00	24,00	27,00	28,00
realizacja misji*	18,25	2,76	12,00	17,00	18,50	21,00	21,00
ogólna efektywność*	55,93	7,48	40,00	52,00	56,00	62,00	70,00
OR	48,53	9,83	34,00	40,00	48,50	56,50	66,00
OZ	42,73	7,95	25,00	38,00	44,00	48,00	57,00
SE	53,00	8,38	38,00	46,50	54,00	58,50	73,00
PP	37,23	8,11	20,00	32,00	36,00	42,00	64,00
PS	48,98	11,37	29,00	41,00	46,00	56,00	71,00
MO	31,70	5,69	20,00	28,00	32,00	36,00	50,00
MW	46,43	7,27	28,00	42,00	45,50	51,50	63,00
MP	48,78	8,80	30,00	42,50	48,50	54,50	68,00
AS	37,65	7,40	20,00	33,50	37,00	41,50	57,00
SU	38,15	8,73	25,00	31,00	37,00	46,00	61,00
EL	49,85	6,46	39,00	44,00	48,50	56,00	62,00
OD	39,08	11,84	17,00	29,00	39,00	47,00	65,00
WS	38,10	4,40	30,00	35,00	37,00	42,00	47,00
TO	41,28	9,94	28,00	34,00	38,00	48,50	65,00

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Min. – wynik minimalny, kw1 – kwartył dolny, Mdn – mediana, Max. – wynik maksymalny, kw3 – kwartył górny, \* zmienne mierzone na skali 1–7, pozostałe skala 1–6.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Współczynniki korelacji dla badanych zmiennych

Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
STAB																	
LEG	0,50*																
REA	0,27	0,56*															
OG EF	0,78*	0,87*	0,68*														
OR	0,06	-0,29	-0,05	-0,13													
OZ	0,10	-0,27	-0,12	-0,10	0,71*												
SE	-0,27	-0,21	-0,11	-0,30	0,54*	0,31											
PP	-0,11	-0,27	-0,07	-0,22	0,70*	0,52*	0,74*										
PS	-0,02	-0,16	-0,03	-0,11	0,76*	0,41*	0,65*	0,71*									
MO	-0,04	-0,31	0,00	-0,19	0,26	0,14	0,33*	0,43*	0,42*								
MW	0,01	0,01	0,17	0,06	0,37*	0,05	0,28	0,27	0,58*	0,52*							
MP	0,06	-0,09	0,26	0,04	0,49*	0,21	0,39*	0,46*	0,73*	0,41*	0,55*						
AS	0,03	-0,12	0,14	-0,01	0,60*	0,19	0,46*	0,47*	0,80*	0,52*	0,75*	0,78*					
SU	-0,20	-0,23	-0,11	-0,23	0,22	0,42*	0,06	0,21	0,22	0,10	-0,16	-0,03	0,00				
EL	-0,16	-0,20	0,02	-0,18	0,51*	0,19	0,59*	0,63*	0,50*	0,29	0,34*	0,47*	0,51*	-0,25			
OD	-0,09	-0,39*	-0,25	-0,29	0,53*	0,58*	0,44*	0,70*	0,52*	0,36*	0,08	0,36*	0,29	0,56*	0,30		
WS	-0,18	-0,37*	-0,39*	-0,39*	0,35*	0,48*	0,35*	0,41*	0,32*	0,06	-0,11	0,08	0,10	0,59*	0,11	0,61*	
TO	-0,09	-0,37*	-0,30	-0,30	0,47*	0,76*	0,31*	0,43*	0,22	0,13	-0,26	0,00	-0,06	0,62*	0,10	0,67*	0,58*

STAB – stabilność, LEG – legitymizacja, REA – realizacja misji, OG EF – ogólna efektywność, OR – orientacja na relacje, OZ – orientacja na zespół, SE – stabilność emocjonalna, PP – praca pod presją, PS – pewność siebie, MO – motywacja osiągnięć, MW – motywacja władzy, MP – motywacja przywództwa, AS – asertywność, SU – sumienność, EL – elastyczność, OD – orientacja na działanie, WS – wrażliwość społeczna, TO – towarzyskość, \* – istotne statystycznie  
Źródło: opracowanie własne

W grupie badanej ogólny sukces organizacji, jak i jego wymiary (stabilność finansowa, legitymizacja oraz realizacja misji) zostały ocenione wysoko. Wydaje się, że uzyskany wynik jest konsekwencją dużego znaczenia przypisanego systemowym działaniom związanym ze wspieraniem przedsiębiorczości społecznej. Presja na osiągnięcie wskaźników potwierdzających dobry poziom spójności społecznej decyduje o tym, że znaczące środki możliwe do osiągnięcia w ramach programów UE zasilają ten sektor. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że zmienna należąca do podskali kompetencji społecznej mierzonych w BIP – wrażliwość społeczna (WS) jest ujemnie skorelowana z ogólnie postrzeganym sukcesem w organizacji. Oznacza to, że wśród osób o wysokim poziomie wrażliwości społecznej (WS) (zdolnych i gotowych do empatii) sukces przedsiębiorstwa społecznego jest postrzegany jako niższy. Można by w tym miejscu snuć wiele różnych rozważań na temat tego stanu rzeczy, bo wyniki są w istocie bardzo zaskakujące, ale wydaje się, że dystans społeczny, powściągliwość w reakcjach emocjonalnych, „chłód” w zarządzaniu powinny być wyznacznikami sukcesu organizacyjnego przedsiębiorców społecznych zarządzających w spółdzielniach socjalnych. Jest to o tyle zaskakujące, że to właśnie spółdzielnie socjalne z założenia są tymi miejscami reintegracji zawodowej, w których osoby w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy powinny znaleźć schronienie. Z drugiej strony, co zapewne przeważa w myśleniu o sukcesie organizacji, otaczająca rzeczywistość to jednak komercyjny rynek i bezwzględne reguły utrzymania się na nim dotyczą także spółdzielni – stąd potrzeba zarządzających, którzy rozumieją konieczność generowania zysku ekonomicznego w konsekwencji swoich działań.

Kolejne wyniki są równie interesujące według osób osiągających wysokie noty na skalach: wrażliwość społeczna (WS), towarzyskość (TO) i orientacja na działanie (OD), organizacja mniej legitymizuje ich działania. Oznacza to, że osoby: bardziej towarzyskie, empatyczne, przyjaźnie nastawione, unikające kłopotów, gotowe do ustępstw i wyrozumiałe wobec ludzkich słabości itp., uważają, iż organizacja w mniejszym stopniu pozwala na realizację zadań terminowo i we właściwy sposób. Spółdzielnie socjalne to podmioty niewyspecjalizowane, często zatrudniające fachowców od zarządzania o raczej niskich umiejętnościach, bez wdrożonych profesjonalnych standardów w działaniu, stąd ich „anarchia” wewnątrzorganizacyjna może nie tylko być negatywnie postrzegana przez tych „silniejszych”, ale także budzić szereg frustracji. Jak w przypadku ogólnej efektywności, na uwagę zasługuje to, że wrażliwość społeczna (WS) również jest ujemnie skorelowana z ogólnie postrzeganą realizacją misji w organizacji. Oznacza to, że według osób o wrażliwości społecznej (WS) organizacja posiada mniej spójną misję. Cele organizacji oraz podejmowane działania są oceniane jako mniej spójne z jej misją. Może to dobrze rokować, gdy pod uwagę

weźmiemy kontekst każdego podmiotu (spółdzielni socjalnej), którego zadaniem jest aktywizacja zawodowa i włączenie społeczne pracowników. To zadaniowy wymiar, który – mimo iż nie stoi w sprzeczności z emocjonalnym wsparciem swych członków – może jednak modyfikować jednostkową percepcję specyficzną dla tego podmiotu misji.

## Konkluzje

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły postawioną tezę o znaczeniu czynników o charakterze indywidualnym, w tym osobowościowych cech przedsiębiorców, na ich postrzeganie sukcesu kierowanych przez nich przedsiębiorstw społecznych. Wydaje się zatem, że przedsiębiorstwo społeczne, a w zasadzie jego specyfika polegająca na konieczności godzenia działania proekonomicznego z działaniem prospołecznym, jest właściwym środowiskiem pracy tylko dla tych menedżerów, którzy potrafią godzić wskazaną sprzeczność w podejmowanych działaniach. Właściwa rekrutacja i dopasowanie cech osobowościowych do zawartości pracy przekłada się na lepsze zarządzanie, co z kolei wpływa na sukces osiągnięty przez przedsiębiorstwo społeczne. To ostatnie oznacza uruchomienie procesu tworzenia wartości publicznej/społecznej faktycznie pożądaną w otoczeniu, w którym organizacja działa. Ponadto empiryczne dowody popierają pogląd, że są takie wymiary osobowości, które odgrywają istotną rolę w skutecznym wykonywaniu pracy w określonych rolach zawodowych, np. kierowniczych, aczkolwiek podkreślić należy, iż niektóre kompetencje przedsiębiorców społecznych są specyficzne tylko dla tego sektora (Wronka-Pośpiech, 2014).

Ostatnia konstatacja wpisuje się w mocno obecnie dowartościowany nurt badań prowadzonych przez specjalistów w zakresie zarządzania w ramach nurtu Positive Organizational Scholarship (POS). Pradygmat ten uwzględnia koncentrację na pozytywnych cechach i procesach w organizacji (Cameron, Spreitzer, 2012, s. 1) i, co ważne, w ramach tego podejścia w centrum zainteresowania jest człowiek. Wśród wiodących kierunków badań w ramach POS znajdują się między innymi pozytywne relacje w pracy (*positive relationships at work*) (PRW). Ich znaczenie w stymulowaniu wielorakich procesów organizacyjnych zostało udowodnione przez wielu badaczy. Wskazują oni na pozytywny wpływ PRW na kreatywność pracowników, wspieranie procesów innowacyjnych, osiąganie zamierzonych rezultatów. To zatem przykład i swoisty dowód na to, jak stworzenie warunków do zawiązywania relacji w zespołach pracowniczych przekłada się na samorealizację jednostek, identyfikację z zespołem, firmą, a wyraża w formie zaangażowania pracowników i współnianiu celów organizacji i jednostki. Biorąc pod uwagę szczególną rolę jednostek w funkcjonowaniu

przedsiębiorstw społecznych, wskazujemy, że jest to jeden z wylaniających się obszarów przyszłych badań.

Chociaż zakres działań realizowanych przez przedsiębiorców społecznych – integracja osób zmarginalizowanych lub zagrożonych marginalizacją na rynku pracy – nie jest nowy, obecny szybki rozwój aktywizujących form istotnie zwiększa ilość informacji i umożliwia dalsze obserwacje oraz identyfikowanie dominujących trendów. Biorąc pod uwagę to, że przedsiębiorstwa społeczne są specyficzne dla danej kultury, osadzone i powiązane społecznie, należy w przyszłości przeprowadzić badania w innych krajach, aby zidentyfikować uwarunkowania kulturowe w tym zakresie. Prowadzenie pogłębionych badań, na przykład wykorzystując instrumentarium studium przypadku, mogłoby pomóc w zrozumieniu tematu badań w innych sytuacjach lub kontekstach.

Zaprezentowane wyniki badań są obarczone szeregiem ograniczeń wynikających głównie ze znanych wad ilościowych, albowiem uzyskane informacje opierają się na subiektywnych opiniach respondentów. Może to spowodować stronniczość ze względu na skłonność respondentów do pozytywnej odpowiedzi na pytania dotyczące sukcesu i osobistych zachowań. Włączenie obiektywnych informacji z innych źródeł, a zwłaszcza obiektywnych narzędzi mierzących rezultaty osiągnięte w pracy mogłoby wzmocnić wnioski z opisywanego badania.

## Literatura

- Balser D., McClusky J. (2005), Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness, *Nonprofit Management & Leadership*, nr 15 (3).
- Cameron K. S., Spreitzer G. M., red. (2012), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, New York: Oxford University Press.
- Ciepielewska-Kowalik A., Pielniński B., Starnawska M., Szymańska A. (2015), Social Enterprise in Poland: Institutional and Historical Context, *ICSEM Working Papers*, nr 11, Liege, The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Clark C., Brennan L. (2012), Entrepreneurship with Social Value: A Conceptual Model for Performance Measurement, *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 18, z. 2.
- Cooney K. (2011), An exploratory study of social purpose business models in the United States, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, nr 1.
- Cornforth C. (2001), What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and Effectiveness in non-profit organisations, *Corporate Governance*, vol. 3, nr 9.
- Darby L., Jenkins H. (2006), Applying sustainability indicators to the social enterprise business model, *International Journal of Social Economics*, vol. 33, nr 5/6.
- Dearlove D. (2004), Interview: Jeff Skoll, *Business Strategy Review*, vol. 15, nr 2.

- Dees G. (1998a), Enterprising non-profits, *Harvard Business Review*, vol. 76, nr 1.
- Dees G. (1998b), *The Meaning of 'Social Entrepreneurship'*, Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership, dostęp 5 maja 2017, <[http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)>.
- Defourny J., Nyssens M. (2010a), Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences, *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, nr 1.
- Defourny J., Nyssens M. (2010b), Defining social enterprise, in Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society, *Policy and Society*, vol. 29, nr 3.
- Defourny J., Nyssens M. (2013), Social Coops: When Social Enterprises meet the Cooperative Tradition, *Journal of Entrepreneurial and Organisational Diversity*, vol. 2, nr 2.
- European Commission (2014a), *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*, Brussels: European Commission Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion, dostęp 8 maja 2017, <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>>.
- European Commission (2014b), *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Reports: Poland*, Brussels: European Commission Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion, dostęp 8 maja 2017, <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>>.
- Fiedler F. E., red. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, John Wiley and Sons.
- Grimes M. F. (2010), Strategic sense making within funding relationships: The effects of performance measurement on organisational identity in the social sector, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, nr 4.
- Herman R. D., Renz D. O. (1997), Multiple constituencies and the social construction of non-profit organisation effectiveness, *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 26.
- Hoogendoorn B., Pennings E., Thurik R. (2010), *What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research*, No. ERS-2009-044-ORG, Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Hossiep R., Paschen M. (1998), *BIP. Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. Manual*, Gottingen, Bern, Toronto, Seattle, Hogrefe Verlag für Psychologie.
- House R. J., Mitchell T. R. (1974), Path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, vol. 3.
- <<https://spoldzielniassocjalnawpraktyce.pl>>.
- Huybrechts B., Mertens S., Rijpens J. (2014), Explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resources and legitimacy, w Defourny J., Hulgård L., Pestoff V. (red.), *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*, Routledge.
- Jaworowska A., Brzezińska U. (2014), *Bochumski Inwentarz Osobowościowych Wyznaczników Pracy Rudigera Hossiepa i Michaela Paschena*, Warszawa, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

- Kerlin J. A. (2008), Przedsiębiorstwa społeczne w Stanach Zjednoczonych a w Europie – czego mogą nas nauczyć różnice, w Wygnański J. J. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne – antologia kluczowych tekstów*, Warszawa, FISE.
- Low C. (2006), A framework for the governance of social enterprise, *International Journal of Social Economics*, vol. 33, nr 5/6.
- Martin R., Osberg S. (2007), Social Entrepreneurship: The Case for Definition, *Stanford Social Innovation Review*, wiosna.
- Miller T. L., Wesley C. L., Williams D. E. (2012), Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 11, z. 3.
- Molyneux D. (2004), Accountability and volunteers at social businesses: a role for ethical checklists, *Business Ethics: A European Review*, vol. 13, nr 1.
- Montgomery A., Dacin P. A., Dacin M. T. (2012), Collective Social Entrepreneurship: Collaboratively Shaping Social Good, *Journal of Business Ethics*, vol. 111, z. 3.
- Mort G., Weerawardena J., Carnegie K. (2003), Social entrepreneurship: towards conceptualisation, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 8, nr 1.
- Muscat E., Whitty M. (2009), Social Entrepreneurship: Values-Based Leadership to Transform Business Education and Society, *Business Renaissance Quarterly*, vol. 4, nr 1.
- Nicholls A. (2008), Playing the field: a new approach to the meaning of social entrepreneurship, *Social Enterprise Journal*, vol. 2, nr 1.
- Parry K. W., Proctor-Thomson S. B. (2003), Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector, *Journal of Change Management*, vol. 3, nr 4.
- Peredo A. M., McLean M. (2006), Social entrepreneurship: a critical review of the concept, *Journal of World Business*, vol. 41, nr 1.
- Prabhu G. N. (1999), Social entrepreneurial leadership, *Career Development International*, vol. 4, nr 3.
- Roberts D., Woods C. (2005), Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship, *University of Auckland Business Review*, vol. 7, nr 1.
- Sharir M., Lerner M. (2006), Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs, *Journal of World Business*, vol. 41, nr 1.
- Shaw E., Carter S. (2007), Social entrepreneurship: theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, nr 3.
- Smith I. H., Woodworth W. P. (2012), Developing Social Entrepreneurs and Social Innovators: A Social Identity and Self-Efficacy Approach, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 11, nr 3.
- Snow D. (1992), *Inside the Environmental Movement: Meeting the Leadership Challenge*, Washington, DC, Island Press.
- Starnawska M. (2015), Przedsiębiorczość społeczna w społeczeństwie obywatelskim w Polsce, *Studia BAS*, nr 4 (44).



- Thach E., Thompson K. J. (2007), Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders, *Leadership and Organisation Development Journal*, vol. 28, nr 4.
- Thompson J. L. (2002), The world of the social entrepreneur, *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 15, nr 5.
- Tracey P., Phillips N., Haugh H. (2005), Beyond philanthropy: community enterprise as a basis for corporate citizenship, *Journal of Business Ethics*, vol. 58, nr 4.
- Vroom V. H., Yetton P. W., red. (1973), *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh, PA, University of Pittsburgh Press.
- Wronka M. (2014), Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych – próba operacjonalizacji, w Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, tom 27 (2).
- Wronka-Pośpiech M. (2014), Cechy i kompetencje menedżera społecznego, *Ekonomia Społeczna*, nr 1 (9).
- Wronka-Pośpiech M. (2016), The relationship between leadership style and success in social enterprises – evidence from Poland, *Research on Enterprise in Modern Economy – Theory and Practice*, vol. 3, nr 18.
- Yujuico E. (2008), Connecting the dots in social entrepreneurship through the capabilities approach, *Socio-Economic Review*, vol. 6, nr 3.

### Personality Determinants of Work Influencing the Success of Social Entrepreneurs

#### Summary

The growing importance of social enterprises to the economy (gains stemming from the successful reintegration of excluded people into the labor market) creates a need for research into influences leading to the success of such entities. Of particular importance is understanding factors that determine success that depend on the human factor (both managers and employees). The authors put forward hypotheses regarding the importance of factors of individual character, including the personality traits of entrepreneurs, on perceiving success in the social enterprises they manage and that influence the undertaking of management actions.

---

M a r t y n a W r o n k a - P o ś p i e c h – doktor nauk ekonomicznych, ekonomista, politolog, doradca zawodowy. Pracownik naukowo-dydaktyczny Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jej działalność naukowa i dydaktyczna koncentruje się wokół zagadnień związanych z zarządzaniem, szczególnie z przedsiębiorczością, przywództwem oraz nowoczesnymi metodami zarządzania organizacjami. Ponadto

zajmuje się problemami przedsiębiorczości społecznej i aktywizacji społeczności lokalnych, a także wybranymi aspektami polityki społecznej. Autorka wielu krajowych i zagranicznych publikacji naukowych. Doświadczenie zawodowe zdobywała pracując jako trener, konsultant i mentor.

**Aldona Frączkiewicz-Wronka** – profesor doktor habilitowana nauk ekonomicznych; jest kierownikiem Katedry Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół zagadnień związanych z polityką społeczną, zarządzaniem w sektorze publicznym, a głównie z uwarunkowaniami kontekstowymi rezultatów osiągniętych przez organizacje realizujące usługi publiczne i społeczne w zakresie zdrowia i pomocy społecznej. Kierownik i wykonawca wielu projektów badawczych finansowanych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Ministerstwa Zdrowia, Urzędu Marszałkowskiego w Katowicach i innych oraz Unii Europejskiej. Autorka licznych publikacji dotyczących wskazanej tematyki. Zajmuje się szkoleniem kadry zarządzającej jednostkami ochrony zdrowia i administracji publicznej.

**Malgorzata Dobrowolska** – doktor habilitowana nauk humanistycznych, psycholog pracy i organizacji; profesor nadzwyczajny Kolegium Nauk Społecznych i Filologii Obcych Politechniki Śląskiej. Realizatorka wielu projektów badawczych o zasięgu międzynarodowym. Organizatorka autorskich konferencji, cyklicznych sympozjów i naukowych spotkań tematycznych. Jej zainteresowania naukowe skoncentrowane są wokół problematyki elastycznych form zatrudnienia, w szczególności szeroko pojętych psychologicznych aspektów funkcjonowania w nich pracowników. Pracuje również nad zastosowaniem wyników badań do praktyki ZZL oraz własnym ujęciem elastyczności personalnej. Dodatkowym obszarem zainteresowań naukowych są zagadnienia pracy socjalnej, w szczególności związane z problematyką rozwiązywania problemów społecznych i zawodowych osób zagrożonych wykluczeniem społecznym na poziomie regionalnym, krajowym i ponadnarodowym. Autorka sześciu książek, w tym pięciu w języku angielskim, dziesięciu prac pod własną redakcją naukową i wielu artykułów naukowych w wysokopunktowanych czasopismach.