

Dominik Buttler

Znaczenie motywacji społeczników w ekonomicznych badaniach sektora non-profit

Zarządzanie Publiczne nr 16-17 (2-3), 71-79

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Dominik Buttler

Znaczenie motywacji społeczników w ekonomicznych badaniach sektora *non-profit*

Punkt wyjścia artykułu stanowi hipoteza, że poznanie motywacji społeczników¹ (zarówno w ujęciu statycznym, jak i dynamicznym) jest kluczowe dla zrozumienia przewagi komparatywnej organizacji *non-profit*² w niektórych obszarach gospodarki. Następnie przedstawiamy narzędzie badawcze, które może być przydatne przy badaniu motywacji społeczników. Proponowane podejście osadzone jest głównie w obszarze nauk ekonomicznych.

Słowa kluczowe: wolontariat, motywacje wolontariuszy, sektor *non-profit*.

1. Ekonomia sektora *non-profit* – koncepty strony popytowej

Główny nurt ekonomicznych badań nad sektorem *non-profit* opiera się na twierdzeniu, że status *non-profit* stanowi formę instytucjonalną, która w określonych warunkach daje przewagę komparatywną nad organizacjami nastawionymi na zysk oraz instytucjami publicznymi. Innymi słowy, przyjmuje się, że organizacje *non-*

-profit najefektywniej zaspokajają popyt na określone dobra. Koncepty wyprowadzone z tego założenia noszą więc nazwę koncepcji strony popytowej.

Najszerzej komentowana teoria podejścia popytowego – teoria zawodności kontraktów Henry’ego Hansmanna (1980) – odnosi się do niesprawności mechanizmu rynkowego w warunkach asymetrii informacji. Jeśli producent dobra ma przewagę informacji nad klientem, może starać się zwiększyć swój zysk, oferując dobro o zaniżonej jakości. Asymetria informacji jest prawdopodobna zwłaszcza w przypadku silnie przetworzonych dóbr lub kompleksowych usług oraz w sytuacji, w której konsument i płatnik nie są tą samą osobą. W takich warunkach większym zaufaniem klientów cieszyć się będą organizacje *non-profit*, których status zabrania dystrybucji zysków. Status *non-profit* stanowi w tym przypadku sygnał, że dostawca ma ograniczoną możliwość czerpania korzyści z przewagi informacji. W ten sposób tłumaczy się stosunkowo duży udział podmiotów sfery *non-profit* w dziedzinie usług społecznych (ochrony zdrowia, edukacji, pomocy społecznej). Uznaje się bowiem, że w tych obszarach asymetria informacji jest znaczna.

Propozycja Hansmanna spotkała się z silną krytyką, a najczęściej powtarzanym zarzutem była idealizacja organizacji *non-profit*. Warto zwrócić uwagę na trzy argumenty przeciwników

Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

¹ Za społeczników uważamy osoby, które pracują w sektorze *non-profit*, niezależnie od tego, czy pobierają za swoją działalność wynagrodzenie, czy też nie (wolontariusze).

² Według przyjętej w artykule definicji strukturalno-operacyjnej za organizację *non-profit* uznaje się podmiot obdarzony pięcioma cechami. Po pierwsze, organizacja ta ma formalny charakter, tzn. jest w pewnym stopniu zinstytucjonalizowana, choć nie musi to być jednoznaczne z posiadaniem statusu prawnego. Po drugie, jest prywatna, tzn. niezależna strukturalnie od sektora publicznego. Po trzecie, nie dystrybuuje zysków, a ewentualne nadwyżki przeznaczają na działania statutowe. Po czwarte, jest samorządna – ma własne procedury zarządzania i nie podlega bezpośrednio innym podmiotom. Ostatnim warunkiem jest działanie na bazie wolontariatu, co jednak nie wyklucza możliwości korzystania z pracy płatnego personelu (zob. Salamon, Anheier 1992). W niniejszym tekście pojęcia „organizacje pozarządowe”, „organizacje *non-profit*”, „organizacje wolontariackie” są traktowane jako synonimy.

teorii zawodności kontraktów. Po pierwsze, ze względu na drugorzędne znaczenie zysku, w organizacjach wolontariackich trudno wyznaczyć granicę opłacalności produkcji (*break-even point*), a tym samym ocenić efektywność podejmowanych przedsięwzięć. W rezultacie dobra mogą być dostarczane również w sytuacji, kiedy koszt marginalny przewyższa przychód marginalny³. Wobec ograniczonych możliwości zastosowania rynkowych kryteriów efektywności (zysk) organizacje wolontariackie działają według ustalonych przez siebie, wewnętrznych kryteriów (*internalities*)⁴. Przykładem „nieekonomicznego” kryterium jest wielkość budżetu, która zachęca do „poszukiwania” kosztów, a nie do ich redukcji. Po drugie, w organizacjach wolontariackich „nadzór właścicielski” (uznając, że odpowiednikiem właściciela są podmioty finansujące działalność organizacji) jest bardzo ograniczony, co również nie wpływa pozytywnie na efektywność działań. Po trzecie, zakaz dystrybucji zysków narzucony na organizacje *non-profit* nie eliminuje bodźców do zaniżania jakości dóbr. Dystrybucja zysków w tych organizacjach może się dokonywać w inny sposób, poprzez nadmierne inwestowanie w szkolenia czy wyposażenie lub poprzez mechanizm tzw. wewnętrznego subsydiowania (*cross-subsidization*), w ramach którego wpływy z jednego rodzaju działalności finansują inną, cenniejszą dla organizacji działalność. Zjawisko to może występować np. w szkołach wyższych, gdzie część wpływów z płatnych studiów niższego stopnia przeznaczana jest na przynoszące więcej prestiżu badania naukowe. W tym wypadku motywacja do wykorzystania asymetrii informacji i obniżania jakości oferowanych dóbr jest taka sama jak w organizacjach nastawionych na zysk.

2. Koncepcje strony podażowej

W innym artykule (Buttler 2009) argumentowano, że teoria zawodności kontraktów może

być w dalszym ciągu użyteczna, zmiany wymaga jednak uzasadnienie przyczyn przewagi komparatywnej organizacji *non-profit*. Sama forma *non-profit* nie jest źródłem przewagi komparatywnej. Organizacje pozarządowe, oferując stosunkowo niskie wynagrodzenia i dając dość duży zakres swobody działania (w porównaniu do podmiotów komercyjnych i organizacji sektora publicznego), mają zdolność do przyciągania osób o określonych cechach i te osoby decydują o zaufaniu do organizacji. Dla społeczników mniejsze znaczenie ma finansowa gratyfikacja, a większe – jakość dostarczanych przez nich dóbr. Mechanizm selekcji do organizacji *non-profit* jako pierwszy zaprezentował Hansmann (1980)⁵. Hipotezę selekcji Hansmanna w sposób formalny przedstawili Handy i Katz (1998), wskazując jednak na niebezpieczeństwo, że niskie wynagrodzenia mogą przyciągać nie tylko społeczników, lecz także mniej produktywnych pracowników. Podobną analizę teoretyczną podjęli Glaeser i Shleifer (1998), dowodząc formalnie, że pewne rodzaje organizacji *non-profit* (zwłaszcza te, które czerpią istotną część dochodów z dobrowolnych darowizn pieniężnych) przyciągają osoby, dla których ważna jest jakość dostarczanych dóbr. Amerykańska ekonomistka Susan Rose-Ackermann (1996) nazywa takie osoby ideologami. Jej zdaniem organizacjami *non-profit* zarządzają „jednostki o silnych przekonaniach co do sposobu dostarczania określonych usług” (tamże, s. 719). Ideolodzy mogą akceptować niższe zarobki w organizacjach *non-profit* w zamian za większe prawdopodobieństwo, że realizować będą swoje cele, a nie cele akcjonariuszy. Ograniczone znaczenie zysku sprawia, że organizacje te skupiają się przede wszystkim na jakości i sposobie dostarczania dóbr: „szpital [*non-profit*] może koncentrować się na leczeniu trudnych i interesujących przypadków, uniwersytet [*non-profit*] może przyjmować tylko osoby o najlepszych osiągnięciach, dom starców [*non-profit*] może dawać pierwszeństwo osobom o określonym wyznaniu” (Rose-

³ Rachunek dodatkowo komplikuje fakt, że wartość dóbr wytwarzanych w sektorze *non-profit* jest trudna do ustalenia.

⁴ W odróżnieniu od organizacji nastawionych na zysk, gdzie kryteria efektywności zależą głównie od (zewnątrznej) sytuacji na rynku.

⁵ Mechanizm ten został przedstawiony w tym samym artykule, w którym zaprezentowano po raz pierwszy teorię zawodności kontraktów. Mechanizm selekcji do organizacji *non-profit* jest jednak często pomijany przy referowaniu dorobku Hansmanna.

-Ackerman 1997, s. 127). Interesującym uzupełnieniem hipotezy selekcji do organizacji *non-profit* są badania Leete (2000), która argumentuje, że nie tyle wysokość wynagrodzeń, ile niska rozpiętość płac występująca w podmiotach typu *non-profit* ma znaczenie przy pozyskiwaniu i utrzymaniu społeczników w organizacji. Podpierając się teoriami psychologicznymi, Leete argumentuje, że motywacja pracowników sektora *non-profit* jest wzmacniana dzięki poczuciu, że pozostali członkowie organizacji również angażują się z innych względów niż pieniężna gratyfikacja.

Zaprezentowane teoretyczne rozważania uzupełniane są przez analizy empiryczne. Stosunkowo liczna grupa badań koncentruje się na ustaleniu różnic (pod względem wyznawanych wartości, postaw i innych cech osobowych) między wolontariuszami a osobami niezaangażowanymi społecznie. W tej grupie warto zwrócić uwagę na serię badań absolwentów amerykańskich szkół wyższych przeprowadzoną przez Weisbroda (1988). W pierwszym z nich wykazał on, że absolwenci decydujący się na pracę w sektorze *non-profit* różnili się pod względem wyznawanych wartości (w stosunku do absolwentów podejmujących pracę w sektorze komercyjnym). Dla tej grupy ważniejsze były takie wartości, jak gotowość do pomocy, życzliwość czy zdolność przebaczenia. Osoby te deklarowały ponadto mniejszą potrzebę władzy i większą potrzebę bezpieczeństwa. Obie grupy absolwentów nie różniły się przy tym pod względem poziomu inteligencji, kreatywności czy zdolności rozwiązywania problemów. W innej analizie Weisbrod objął badaniem absolwentów prawa. Część z nich decydowała się na gorzej płatną pracę w firmach prawniczych typu *non-profit* (zdecydowanie częściej firmy te reprezentowały interesy pewnych poszkodowanych grup). Mimo niższego wynagrodzenia znacząca większość badanych deklarowała satysfakcję z dokonanego wyboru zawodowego. Ponadto absolwenci, którzy decydowali się na pracę w organizacjach *non-profit*, reprezentowali najczęściej środowiska liberalne, pochodzili z większych miast, a w czasie studiów angażowali się w działalność polityczną. Podobne rezultaty przyniosły badania przeprowadzone na większych i bardziej zróżnicowanych próbach. Na przykład Cappellari

i Turati (2004), korzystając z danych o włoskich pracownikach, wykazali, że bardziej skłonne do działalności wolontariackiej były osoby, dla których wysoką pozycję w systemie wartości zajmował solidaryzm społeczny. Inne badania przeprowadzone na próbie absolwentów wchodzących na rynek pracy w Niemczech (zob. Buttler 2011) wykazały z kolei, że osoby zaangażowane w wolontariat cechowały się wyższym poziomem otwartości na doświadczenia (czynnik osobowości charakteryzujący się m.in. ciekawością poznawczą i tolerancją nowości) i poczucia kontroli nad własnym życiem. Wolontariusze wykazywali również niższy poziom negatywnej wzajemności (postawa, która każe odpowiadać wrogością na wrogi działanie).

Druga grupa opracowań koncentruje się wokół innego aspektu koncepcji Hansmanna – różnic w jakości dóbr dostarczanych przez organizacje *non-profit* i podmioty komercyjne. Ze względu na trudności z zebraniem materiału badawczego (zwłaszcza odpowiednich wskaźników jakości) analizy należące do tej grupy są mniej liczne. Interesującym przykładem są badania jakości usług opiekuńczych w domach opieki nad osobami starszymi przeprowadzone przez Weisbroda (1988). Uwzględniając takie wskaźniki, jak skala wykorzystania tanich środków uspokajających czy liczba zgłaszanych skarg, wykazał on wyższą jakość usług świadczonych przez placówki *non-profit*.

3. Efekt wypychania motywacji wewnętrznej

Przedstawione w niniejszym artykule rozumowanie koncentrowało się do tej pory wokół hipotezy, że społecznicy (wolontariusze i osoby pracujące w sektorze *non-profit*) stanowią specyficzną grupę pod względem motywacji i niektórych cech osobowych. W szczególności zaprezentowano argumentację i pewne dowody na to, że cechy te mogą stanowić o przewadze komparatywnej organizacji *non-profit* w określonych sferach działalności. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że dotychczasowa argumentacja dotyczyła wyłącznie układu statycznego. Tymczasem można się spodziewać, że motywacja społeczni-

ków do działania będzie się zmieniać wraz z długością społecznej aktywności.

Z prezentacją aktywności społecznej jako dynamicznego procesu mamy do czynienia od lat na gruncie psychologii, psychologii społecznej czy socjologii. W modelu popularyzowanym przez Marka Snydera i Allena Omoto (1995) długość zaangażowania społecznego zależy od kompozycji i nasilenia czynników występujących na różnych etapach działalności. Podjęcie działalności społecznej determinowane jest przez trzy grupy zmiennych: cechy osobowe (dyspozycje do pomagania), motywacje i wsparcie społeczne (ze strony przyjaciół, rodziny itd.). Czynniki te wiążą się również z poziomem satysfakcji osiągananej na skutek zaangażowania społecznego i stopniem integracji z organizacją. Skala integracji i satysfakcji z kolei wpływa z jednej strony na intensywność i długość zaangażowania, a z drugiej – na strukturę motywacji i postaw. Innymi słowy, motywacja społeczników nie jest traktowana jako stała charakterystyka, lecz jako wartość, która może zmieniać się w czasie.

W naukach ekonomicznych z podobnym ujęciem spotykamy się od niedawna. Przyjmując, że na decyzje jednostki wpływają zarówno bodźce zewnętrzne, jak i wewnętrzne, strukturę motywacji każdej osoby można umieścić na skali zawartej między dwoma skrajnymi przypadkami: od jednostki motywowanej wyłącznie zewnętrznie do jednostki motywowanej wyłącznie wewnętrznie. Ta druga podejmuje działalność ze względu na przyjemność płynącą z jej wykonywania czy w wyniku przekonania, że działalność ta jest ważna – nie angażuje się, oczekując nagrody czy na skutek przymusu. Z kolei osoby motywowane zewnętrznymi podejmują działania, oczekując konkretnej korzyści (niekoniecznie materialnej).

W zależności od kierunku ruchu na skali możemy mówić zarówno o zjawisku wypychania (*crowding out*), jak i przyciągania (*crowding in*) motywacji wewnętrznych przez zewnętrzne. Ruch ten może wynikać z dwóch podwodów.

Po pierwsze, przesunięcie wag poszczególnych rodzajów w motywacji może wynikać ze zmian preferencji na skutek działania bodźców zewnętrznych. Po drugie, przesunięcie to może być podyktowane zmianą postrzeganej natury zadania (przez osobę je wykonującą lub śro-

dowisko, w którym się to odbywa) na skutek działania bodźców zewnętrznych. Ekonomiczne badania relacji między motywacją zewnętrzną i wewnętrzną koncentrują się przede wszystkim na efekcie wypychania, który pojawia się wówczas, gdy bodźce zewnętrzne (np. wynagrodzenie, kary finansowe) prowadzą do poczucia utraty autonomii w podejmowaniu decyzji i kierowaniu własnym postępowaniem (*impaired self-determination*) lub jeśli wywołują wrażenie, że motywacja wewnętrzna nie jest należycie doceniona (*impaired self-esteem*). Istnienie zjawiska wypychania motywacji wewnętrznej przez zewnętrzną zostało dobrze udokumentowane na gruncie psychologii i psychologii społecznej (zob. Frey, Jegen 2001, s. 590). Efekt ten nazywany jest ukrytym kosztem nagrody (*the hidden cost of reward*; Lepper, Greene 1978), problemem nadmiernego uzasadnienia (*overjustification hypothesis*; Lepper, Greene, Nisbett 1973) lub efektem korupcji (*corruption effect*; Deci 1975). Zjawisko zostało również opisane w ramach teorii oceny poznawczej (*cognitive evaluation theory*; Deci, Koestner, Ryan 1999).

Na gruncie ekonomii zagadnienia związane z motywacją wewnętrzną analizuje się głównie w ramach nurtu behawioralnego, często z wykorzystaniem metod eksperymentalnych i zastosowaniem teorii gier. W eksperymencie zaprojektowanym przez Fehra i Rockenbach (2004) gracze nazwani inwestorami powierzali fikcyjne pieniądze innym graczom, którzy te środki pomnażali. Inwestorzy ustalali, jaką minimalną sumę zainwestowanych środków chcieliby otrzymać z powrotem. Mogli również ukarać finansowo powierników swoich pieniędzy w przypadku, gdyby zwrócona kwota była niższa od żądanej. Decyzja co do tego, czy wprowadzać sankcje, czy też oprzeć relacje tylko na zasadzie wzajemności, należała do inwestorów⁶. Eksperyment wykazał, że wyższy zwrot uzyskali ci z nich, którzy postanowili nie wprowadzać sankcji. Wyniki można by interpretować jako szczególny przypadek zjawiska wypychania. W analizowanym przykładzie preferencja wzajemności (motywacja wewnętrzna), która kształtowała reguły relacji (im więcej inwestor powie-

⁶ Decyzja podejmowana była przed rozpoczęciem gry i wszyscy gracze ją znali.

rza środków, tym więcej otrzymuje z powrotem) została „wypchnięta” przez zewnętrznie narzucone reguły współpracy (sankcje w przypadku zbyt niskiego zwrotu).

W kontekście działalności społecznej negatywny aspekt wypychania motywacji wewnętrznej przez zewnętrzną zaobserwował Titmuss (1970), który badał zachowania krwiodawców. W przytaczanym przez niego przykładzie wprowadzenie finansowej gratyfikacji za oddaną krew paradoksalnie ograniczyło liczbę dawców. Mimo braku przekonujących dowodów empirycznych teza Titmussa wywołała duże zainteresowanie w świecie naukowym – stała bowiem w opozycji do podstawowych wniosków klasycznej teorii ekonomicznej.

Effekt wypychania analizowano w badaniach nad wolontariatem. Uważa się bowiem, że wolontariusze są osobami o silnej motywacji wewnętrznej (zob. Capellari, Turati 2004). Frey i Goette (1999), wykorzystując przekrojowe dane z badań siły roboczej w Szwajcarii (*Swiss Labour Force Survey*), wykazali, że sam fakt przyznania wynagrodzenia⁷ za pracę społeczną istotnie redukuje zaangażowanie wolontariuszy. Wielkość podaży pracy wolontariackiej zależała od wysokości finansowej gratyfikacji. Na podstawie modelu ekonometrycznego Frey i Goette oszacowali, że rekompensata za działalność wolontariacką musiała mieć stosunkowo wysoką wartość, aby nie doprowadziła do zmniejszenia zaangażowania. Do identycznych wniosków, ale przy użyciu metod eksperymentalnych, doszli Gneezy i Rustichini (2000). Naukowcy badali efektywność różnych grup wolontariuszy przeprowadzających publiczną zbiórkę pieniędzy (efektywność mierzono wartością zebranych środków). Poszczególne grupy były motywowane w różny sposób (od odwoływania się do poczucia społecznej odpowiedzialności po gratyfikację pieniężną rozmaitej wartości). Wśród objętych badaniem najlepsze wyniki osiągnęły zespoły wolontariuszy pracujących za darmo oraz grupy, które otrzymały stosunkowo duże wynagrodzenie za swoją pracę. Najgorzej wypadły te, którym wprawdzie płacono za wykonanie

zadania, jednak wynagrodzenie to było stosunkowo niskie. W przypadku tych grup siła bodźca zewnętrznego była za mała, aby pokryć negatywny wpływ efektu wypychania motywacji wewnętrznej. Wnioski z badań najlepiej oddaje tytuł artykułu, w którym zostały one opublikowane: „Płać wystarczająco lub nie płać w ogóle” (*Pay enough or don't pay at all*).

4. Efekt przyciągania motywacji wewnętrznej

Czy proces wypychania motywacji zewnętrznych przez wewnętrzne może być odwrócony, tzn. czy możliwe jest, za pomocą zewnętrznych bodźców, indukowanie motywacji wewnętrznej? Przydatnych narzędzi do analizy tego zjawiska dostarcza socjologiczna teoria normalizacji ram (*frame alignment process*) zaproponowana przez Snowa i wsp. (1986). W tym ujęciu rama definiowana jest jako „schemat interpretacji, który umożliwia jednostkom umiejscawianie, postrzeganie, identyfikowanie i interpretowanie zjawisk, które zachodzą w życiu” (tamże, s. 464). Snow i wsp., badając motywacje osób angażujących się w ruchy społeczne, dostrzegli słabości wcześniejszych, statycznych teorii uzasadniających partycypację w tego rodzaju przedsięwzięciach. Ich zdaniem aktywność w akcjach społecznych rzadko stanowi efekt jednorazowej, ograniczonej czasowo decyzji. Decyzja ta jest „raczej poddana ciągłej ocenie i renegocjacji” (tamże, s. 467). Autorzy ci analizują więc pobudki do działalności społecznej w ujęciu dynamicznym, wyróżniając cztery etapy procesu normalizacji ram. Etap łączenia ram (*frame bridging*) polega na nawiązaniu kontaktu między dwoma podmiotami o podobnym sposobie postrzegania i interpretowania zjawisk (a więc o podobnych ramach), np. organizacja broniąca praw zwierząt reklamuje się przed barem wegetariańskim. Etap wzmocnienia ram (*frame amplificaton*) polega na podkreśleniu wagi wartości i przekonań, które są istotne dla podmiotów o podobnych ramach. Te przekonania i wartości, mimo że ważne, mogą pozostawać w „uśpieniu” – ich odświeżenie sprzyja społecznej mobilizacji, np. organizacja broniąca praw zwierząt przytacza dane, ile gatunków dziennie ginie na skutek działalności ludzkiej. Etap rozszerzenia ram (*frame extension*) polega

⁷ Wolontariuszy uznaje się wprawdzie za osoby pracujące nieodpłatnie, jednak w wielu krajach mogą oni otrzymywać pewną rekompensatę za wykonywaną działalność.

na akcentowaniu przez określony podmiot (np. ruch społeczny) tych wartości i przekonań, które mogą być atrakcyjne dla innych podmiotów, np. organizacja broniąca praw zwierząt, chcąc trafić do jak największej grupy potencjalnych aktywistów, przekonuje, że wegetariańska dieta stanowi warunek nowoczesnego i zdrowego trybu życia. Rozszerzenie ram traktowane jest często przez organizacje społeczne instrumentalnie, jako metoda rekrutacji członków. Pozyskanie nowej osoby do organizacji daje możliwość wpływu na jej wartości i przekonania. Wraz z długością zaangażowania rośnie więc prawdopodobieństwo, że ramy nowo pozyskanego członka zostaną tak ukształtowane, że staną się zbieżne z ramami wyznaczanymi przez najważniejsze wartości i przekonania danej organizacji, np. organizacja broniąca praw zwierząt werbuje nowego członka, dla którego istotny jest zdrowy tryb życia. Na skutek działalności w organizacji osoba ta zaczyna dostrzegać konieczność zahamowania negatywnego wpływu człowieka na świat zwierząt i to staje się główną przyczyną jej zaangażowania. Etap ten nosi nazwę transformacji ram (*frame transformation*).

Aplikację omawianej teorii do analizy motywacji wolontariuszy przedstawia Sokołowski (1996). Krytykuje on statyczny sposób badania przyczyn zaangażowania społecznego. Zdaniem tego badacza pierwotne motywacje do podjęcia działalności wolontariackiej są różnorodne i często błahe, np. chęć poznania nowych osób, zdobycia nowych doświadczeń. Na skutek interakcji z innymi członkami organizacji wolontariackiej pobudki do społecznego zaangażowania zmieniają się i stają się zbieżne z wartościami, przekonaniami oraz zasadami postępowania o centralnym znaczeniu dla organizacji. Argumentację Sokołowskiego można rozciągnąć na osoby pracujące w sektorze *non-profit* za wynagrodzeniem. Te, które podjęły pracę w organizacji *non-profit* z powodów czysto finansowych, mogą, na skutek interakcji z innymi społecznikami, nabrać również wewnętrznej motywacji do działania.

5. W którą stronę zmierza sektor *non-profit*?

Badanie motywacji społeczników wydaje się szczególnie istotne w kontekście przemian za-

chodzących w sferze organizacji wolontariackich. Przemiany te można scharakteryzować następująco (zob. *Volunteering...* 2010).

1. Sektor *non-profit* podlega profesjonalizacji, która przejawia się m.in. w zmianie sposobów finansowania organizacji wolontariackich – coraz większy udział w przychodach tych podmiotów stanowią wpływy ze sprzedaży oraz dotacji państwowych przeznaczonych na wykonywanie zadań publicznych. Tym samym zmienia się sposób zarządzania podmiotami *non-profit*, które w coraz większym stopniu zaczynają działać na zasadach rynkowych.
2. Zmianie ulega też motywacja do działalności społecznej, przy czym proces ten obserwowany jest w krajach rozwiniętych od początku lat siedemdziesiątych XX w. Jak zauważa Olk (1989), działalność społeczna przestała być wyłącznie odzwierciedleniem pewnej odpowiedzialności za otoczenie i etycznego obowiązku pomocy. Znaczenia nabrały również inne rodzaje motywacji odwołujące się do bardziej „egoistycznych” potrzeb (tamże, s. 7).

W kontekście zaprezentowanych przemian, uzasadniona wydaje się obawa, że sektor *non-profit* może utracić zdolność do przyciągania wewnętrznie zmotywowanych społeczników (na skutek rosnącej profesjonalizacji i komercjalizacji sektora). Zarazem jednak, zgodnie z koncepcją normalizacji ram, można postawić hipotezę, że początkowa zewnętrzna, nastawiona na osiągnięcie indywidualnych korzyści motywacja do podjęcia działalności społecznej (w formie wolontariatu lub płatnej pracy) zostanie z czasem zastąpiona przez motywację wewnętrzną. Ustalenie, czy społecznicy różnią się od osób nieangażujących się społecznie pod względem motywacji (zarówno w ujęciu statycznym, jak i dynamicznym), wydaje się więc istotnym i wartościowym poznawczo problemem badawczym.

6. Jak badać motywacje?

Z uwagi na przytoczone w niniejszym artykule argumenty pomiar motywacji społeczników, zwłaszcza w układzie panelowym (powtarzane cyklicznie badania na tej samej próbie badawczej, które łączą w sobie zalety badań przekroj-

wych i szeregów czasowych, umożliwiając m.in. analizowanie dynamiki zjawisk), wydaje się więc istotne i wartościowe poznawczo.

Za inspirację do stworzenia narzędzia badawczego mógłby posłużyć stosowany od kilkunastu lat kwestionariusz funkcji wolontariatu (Clary, Snyder, Stukas 1996). W zależności od stosowanej wersji kwestionariusz wyróżnia od sześciu do ośmiu podstawowych funkcji psychologicznych działalności społecznej. Funkcje te z kolei łączą się konkretnym rodzajem motywacji. Znaczenie każdej z nich ustalane jest na podstawie kilku stwierdzeń, których ważność uczestnicy badania określają w skali 1–5 (lub 1–7). Funkcje wolontariatu oraz przykładowe opisy, które one charakteryzują, przedstawia tabela 1.

Należy zaznaczyć, że kwestionariusz zaprojektowany został na potrzeby badań wolontariuszy. Wydaje się jednak, że można go zastosować również do badania motywacji osób pracujących odpłatnie w organizacjach *non-profit*. Zbierając dodatkowe informacje charakteryzujące pracę, np. o zajmowanej pozycji w strukturze organizacyjnej, strukturze przychodów organizacji, wysokości wynagrodzenia, rozpiętości wynagrodzenia w organizacji, długości i intensywności pracy czy

udziału w szkoleniach, można by zidentyfikować czynniki wpływające istotnie na indywidualną strukturę motywacji oraz ustalić relację między motywacją zewnętrzną (gdzie szczególną rolę odgrywałoby wynagrodzenie za pracę lub działalność wolontariacką⁸) a motywacją wewnętrzną określaną na podstawie kwestionariusza psychologicznych funkcji wolontariatu. Funkcją psychologiczną najbliższą związaną z pojęciem motywacji wewnętrznej wydaje się funkcja wartości, a w dalszej kolejności funkcje wzajemności i wzmocnienia. Pozostałe związane są bardziej z osiąganiem konkretnych korzyści, co jest charakterystyczne dla motywacji zewnętrznej.

Należy przy tym zaznaczyć, że nawet zewnętrznie umotywowani pracownicy czy wolontariusze są cennym kapitałem organizacji. W ich przypadku istnieje jednak ryzyko zmniejszenia zaangażowania, jeśli siła oddziaływania zewnętrznych bodźców zmaleje (np. obniżenie wynagrodzenia, ograniczenie liczby szkoleń, brak nowych wyzwań i możliwości rozwoju). To z kolei może się przełożyć na niższą jakość dostarczanych przez organizację towarów czy usług.

7. Podsumowanie

W artykule przedstawiono argumenty przemawiające za tym, że w ekonomicznych badaniach nad sektorem *non-profit* nie powinniśmy rezygnować z tzw. teorii strony popytowej. Zwłaszcza teoria zawodności kontraktów Hansmanna, po pewnej reinterpretacji i wzbogaceniu o koncepcje strony podaźowej stwarza pole dla nowych badań. Istotne dla utrzymania hipotezy o przewadze komparatywnej organizacji sektora *non-profit* jest jednak wykazanie, że osoby w nim działające charakteryzują się specyficzną strukturą motywacji. Na problem ten powinno się patrzeć nie tylko w ujęciu statycznym, lecz także dynamicznym, analizując zmiany relacji między motywacją zewnętrzną a wewnętrzną wraz z długością okresu społecznego zaangażowania.

Tab. 1. Typologia motywacji społeczników według psychologicznej funkcji wolontariatu

Funkcja psychologiczna	Przykładowe opisy w kwestionariuszu funkcji wolontariatu
Wartości	Pomaganie innym jest ważne. Działam dla sprawy, która jest dla mnie istotna.
Kariery	Działalność wolontariacka dobrze wygląda w CV.
Zrozumienia	Nauka praktycznych umiejętności. Wolontariat pozwala na zmianę punktu widzenia.
Spółeczna	Działalność jest ważna dla ludzi, których szanuję.
Wzmocnienia	Dzięki działalności czuję się potrzebny.
Ochronna	Wolontariat pozwala mi radzić sobie z własnymi problemami.
Wzajemności	Być może i ja w przyszłości będę potrzebował pomocy.
Spółecznej interakcji	Wolontariat pomaga poznać interesujące osoby.

Źródło: Clary, Snyder, Stukas 1996.

⁸ Również wolontariusze mogą otrzymywać pewnej wielkości wynagrodzenie na pokrycie kosztów swojej działalności.

Bibliografia

- Buttler D. (2009). „Ekonomia sektora non-profit. Krytyka i reinterpretacja wybranych aspektów teoretycznych”, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, nr 4.
- Buttler D. (2011). *Pozycja wolontariuszy na rynku pracy*. Poznań: Wydawnictwo UE.
- Capellari L., Turati G. (2004). „Volunteer labor supply: The role of workers' motivations”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, nr 74.
- Clary G., Snyder M., Stukas A. (1996). „Volunteers' motivations: Findings from a national survey”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 25(4).
- Deci L. (1975). *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press.
- Deci L., Koestner R., Ryan M. (1999). „A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation”, *Psychological Bulletin*, nr 125(3).
- Fehr E., Fischbacher U. (2002). „Why social preferences matter – The impact of non-selfish motives on competition, cooperation and incentives”, *The Economic Journal*, nr 108.
- Fehr E., Rockenbach B. (2004). „Human altruism: Economic, neural, and evolutionary perspectives”, *Current Opinion in Neurobiology*, nr 14.
- Fehr E., Schmidt K. (2006). „The economics of fairness, reciprocity and altruism – Experimental evidence and new theories”, w: S.-Ch. Kolm, J. Ythier (red.), *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*. Elsevier 2006.
- Frey B., Goette L. (1999). „Does pay motivate volunteers?”, *Institute of Empirical Research in Economics University of Zurich Working Paper*, nr 7.
- Frey B., Jegen R. (2001). „Motivation crowding theory”, *Journal of Economic Surveys*, nr 15.
- German Socio-Economic Panel*: <http://panel.SOEP.de/soepinfo2007>.
- Glaeser E., Shleifer A. (1998). „Not-for-profit entrepreneurs”, *National Bureau of Economic Research Working Paper*, nr 6810.
- Gneezy U., Rustichini A. (2000). „Pay enough or don't pay at all”, *The Quarterly Journal of Economics*, nr 115.
- Handy F., Katz E. (1998). „The wage differential between nonprofit institutions and corporations: Getting more by paying less?”, *Journal of Comparative Economics*, nr 26.
- Hansmann H. (1980). „The role of nonprofit enterprise”, *The Yale Law Journal*, nr 89.
- Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Leete E. (2000). „Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, nr 43.
- Lepper R., Greene D. (1978). *The Hidden Cost of Reward: New Perspectives on Psychology of Human Motivation*. Hillsdale, NY: Erlbaum.
- Lepper R., Greene D., Nisbett R. (1973). „Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the overjustification hypothesis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 23.
- Olk T. (1989). „Vom alten zum neuen Ehrenamt. Ehrenamtliches soziales Engagement außerhalb etablierter Träger“, *Blätter der Wohlfahrtspflege*, nr 1.
- Rose-Ackerman S. (1996). „Altruism, nonprofits and economic theory”, *Journal of Economic Literature*, nr 34(2).
- Rose-Ackerman S. (1997). „Altruism, ideological entrepreneurs and the non-profit firm”, *Voluntas*, nr 8(2).
- Ruhm C., Borkoski C. (2000). „Compensation in the nonprofit sector”, *NBER Working Papers*, nr 7562.
- Salamon L., Anheier H. (1992). „In search of the nonprofit sector. The question of definitions”, *Voluntas*, nr 3(2).
- Snow D., Rochford B., Worden S., Benford R. (1986). „Frame alignment processes, micromobilization and movement participation”, *American Sociological Review*, nr 51.
- Sokolowski W. (1996). „Show me the way to the next worthy deed: Towards a microstructural theory of volunteering and giving”, *Voluntas*, nr 78.
- Snyder M., Omoto A. (1995). Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service and perceived attitude change among AIDS volunteers, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 69(4).
- Titmuss R. (1970). *The Gift Relationship*. London: Allen and Unwin.
- Volunteering in the European Union* (2010). Final Report submitted by GHK.
- Weisbrod B. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Young D. (1986). „Entrepreneurship and the behavior of nonprofit organizations: Elements of a theory”, w: S. Rose-Ackerman (red.), *The Economics of Nonprofit Institutions*. New York: Oxford University Press.

The importance of social motivations in economic studies of the *non-profit* sector

In this paper, the authors hypothesize that the motivations of volunteers should be treated as the key factor in understanding the comparative advantage of *non-profit* organizations in some branches of the economy. They present the inventory which might be useful for surveys of volunteers' motivations. The research is conducted within the economic framework.

Key words: volunteering, motivations of volunteers, *non-profit* sector.