

Małgorzata Grabus, Marta Rogowska

Uwarunkowania wolontariatu pracowniczego w firmie informatycznej

Zaangażowanie firm oraz instytucji w działalność charytatywną jest w Polsce powszechne, nowością jest tworzenie programów wolontariatu pracowniczego. Programy wolontariatu pracowniczego wspierają budowanie więzi z pracownikami oraz między pracownikami. Możliwość zaangażowania się w działania wolontaryjne jest formą zaspokajania potrzeb pracownika i podnoszenie poziomu jego zaangażowania, której efektem może być wzrost indywidualnej efektywności. Badania dotyczyły rozumienia i postrzegania wolontariatu pracowniczego oraz czynników wpływających na udział w tego typu inicjatywach. Celem badań było sformułowanie warunków do konstrukcji i wdrożenia efektywnego programu wolontaryjnego. Zastosowano metody jakościowe (obserwacja uczestnicząca, wywiady niestrukturalizowane) oraz ilościowe (ankieta). Badanie miało charakter pełny, otrzymano 92 ankiety, poziom zwrotu wynosił 65%.

Słowa kluczowe: wolontariat pracowniczy (*corporate volunteering*), branża IT (*IT sector*), korporacja międzynarodowa (*corporation*)

Wstęp

Zaangażowanie firm oraz instytucji w działalność charytatywną, już nie tylko poprzez wpłaty pieniężne, ale i wsparcie organizacyjno-techniczne konkretnych działań, jest w Polsce powszechne. Kolejnym krokiem staje się tworzenie programów wolontariatu pracowniczego. O ile dwa pierwsze rodzaje działań z punktu widzenia firmy są stosunkowo proste – wymagają przede wszystkim zaangażowania finansowego lub jednorazowego „zrywu” organizacyjnego, o tyle wolontariat pracowniczy stawia nowe wyzwania zarówno przed organizacją, jak i jej pracownikami.

Wolontariat pracowniczy „polega na angażowaniu się pracowników firm w działalność wolontarystyczną na rzecz organizacji społecznych. Pracownicy – wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace na rzecz potrzebujących, wykorzystując przy tym swe umiejętności i zdolności, a jednocześnie rozwijając swe talenty w innych dziedzinach. Firma wspiera pracownika w tych działaniach – w zależności od swej kultury organizacyjnej: deleguje pracownika do pracy, jako wolontariusza w czasie pracy, przekazuje pomoc rzeczową, wsparcie logistyczne i finansowe” (Centrum Wolontariatu, 2013). Wolontariat pracowniczy jest inicjowany i wspierany przez przedsiębiorstwo, a wolontariuszami są pracownicy, którzy dobrowolnie zgodzą się w niej uczestniczyć. Konstytywnymi cechami wolontariatu jest nieodpłatność i dobrowolność działań na rzecz osób pokrzywdzonych, spoza kręgu rodzinno-koleżeńskiego-przyjacielskiego (Pękowska, 2009, s. 41). Istotą wolontariatu, także wolontariatu pracowniczego, jest zaangażowanie osobiste oraz poświęcenie prywatnego czasu, a nie świadczenia pieniężne, czyli pomoc materialna, np. składki lub zbiórki na rzecz określonej osoby.

Wolontariat pracowniczy w latach dziewięćdziesiątych XX w. stał się ważną częścią programów rozwoju pracowniczego w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. W kulturze anglosaskiej jest on sposobem na budowanie więzi pomiędzy pracownikami oraz stanowi podstawę dobrze funkcjonujących zespołów. Uważa się również, że pracownicy dzięki takiej działalności podnoszą swoje kwalifikacje, co zwiększa ich wartość zawodową. W Polsce za początek wolontariatu pracowniczego uznawany jest rok 2002, czyli przeprowadzenie seminarium „Wolontariat i społeczne zaangażowanie biznesu”, którego organizatorami byli: Centrum Wolontariatu w Warszawie i Ambasada USA (Instytut Wolontariatu Pracowniczego, 2012).

Działalność wolontaryjna nie jest w Polsce powszechna. W nieodpłatane działania na rzecz innych – o ile nie dotyczą osób najbliższych – angażuje się około 11% populacji (Tokarski, 2008, s. 146–147). Podejmowane są one częściej w środowiskach mniejszych, w małych miastach, w grupach o dużym poczuciu wspólnoty, wspólnej historii i zakorzenieniu w wieloletnich relacjach wspólnotowych. W grupach tych więzi międzyludzkie są bardziej widoczne, a relacje społeczne kierowane zasadą „bo tak wypada” czy też „bo tak należy”. Działania pomocowe na rzecz innych poddawane są pod szerszy osąd społeczny, a krąg osób spotykanych w ramach relacji rodzinnych, przyjacielskich i zawodowych jest w dużej mierze tożsamy. Duże miasta dają większą anonimowość, relacje społeczne są rozproszone, większość osób funkcjonuje w kręgach zazębiających się w niewielkim stopniu: rodzinnym, przyjacielskim, zawodowym. Powoduje to, że podejmowanie (lub zaniechanie) określonych działań w określonym kręgu w niewielkim stopniu wpływa na relacje w pozostałych grupach.

Celem artykułu jest zaprezentowanie procesu przygotowania programu wolontariatu pracowniczego w firmie informatycznej. Artykuł prezentuje badania dotyczące nastawienia pracowników branży IT wobec tej problematyki oraz wytyczne, które warto uwzględnić w procesie przygotowania i wdrażania wolontariatu pracowniczego.

Cele i formy wolontariatu pracowniczego

Mimo doprecyzowania ustawowego¹, wolontariat, a tym bardziej wolontariat pracowniczy, jest pojęciem nieostrym, często utożsamianym z pracą społeczną (Rogulska, 2010, s. 28). Literatura przedmiotu wskazuje, że wolontariat jest pojęciem szerszym – odnosi się do aktywności ukierunkowanej na cel, np. zdobywanie nowych umiejętności czy znalezienie stałego zatrudnienia (Tokarski 2008, s. 127). Rozbieżności definicyjne skutkują trudnościami w określeniu powszechności zjawiska, szczególnie w porównaniach międzykulturowych. Typowym przykładem są Stany Zjednoczone, gdzie wolontariat obejmuje działania dobrowolne na rzecz organizacji czy instytucji, ale również działania nieformalne, włączając pomoc na rzecz rodziny i znajomych (Tokarski 2008, s. 146–147).

Pierwszym i podstawowym celem wolontariatu pracowniczego jest cel społeczny, czyli budowanie partnerstwa z organizacjami pozarządowymi oraz instytucjami publicznymi i społecznymi. Dzięki temu przedsiębiorcy aktywnie uczestniczą w życiu społeczności lokalnych i w miarę możliwości uzupełniają ich deficyty (Komosa, Dorska, 2008). Wolontariat pracowniczy przybiera różne formy w zależności od potrzeb społeczności, możliwości organizacyjno-finansowych przedsiębiorstwa, kreatywności oraz innowacyjności pracowników. P. Komosa i D. Dorska (2008) przytaczają podstawowy podział działań wolontaryjnych:

- udział w akcjach społeczno-charytatywnych – polega na włączeniu się przedsiębiorcy w akcje organizowane przez inne podmioty, poprzez zachęcenie i wspieranie pracowników do udziału w roli wolontariuszy;
- autorskie programy społeczne przedsiębiorców – przedsiębiorca inicjuje i tworzy program wolontariatu oraz angażuje w jego realizację pracowników, zapewniając im wsparcie organizacyjne, finansowe, merytoryczne i ubezpieczeniowe;
- autorskie lokalne projekty pracownicze – pracownicy przygotowują własne projekty wolontariatu, a rolą przedsiębiorstwa jest pomoc w ich realizacji we wspólnie ustalonym zakresie;
- zbiórki pracownicze – pieniężne, rzeczowe lub krwiodawstwo.

1 Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003 r. Nr 96, poz. 873.

Należy podkreślić, iż w środowisku praktyków dyskutowana jest zasadność uznawania udziału w akcjach i zbiórkach za wolontariat, jako że brak w nich dwóch istotnych znamion wolontariatu, czyli „zaangażowania czasu osobistego” oraz „wykonywania pracy na rzecz innych”.

Wolontariat pracowniczy może mieć charakter:

- krótkoterminowy (okazjonalny), czyli włączenie się pod wpływem impulsu w pojedyncze wydarzenie;
- średni dystansowy – traktowanie wolontariatu tymczasowo, jako czynność wykonywaną w określonym czasie, służącą do osiągnięcia konkretnego celu;
- permanentny (bezterminowy) – działania wykonywane przez czas dłuższy przez osoby wpisujące wolontariat w sens swojego życia (Zaluska, 1996, s. 95–96).

Wolontariat pracowniczy w kontekście strategii firmy

Podmioty gospodarcze są źródłem dochodu pracowników, ale pozwalają także na zaspokajanie potrzeb społecznych (przynależność, prestiż) lub rozwojowych (awans, samorealizacja). Tworzenie warunków do zaspokajania potrzeb pracowników wspiera działalność biznesową organizacji poprzez podnoszenie poziomu zaangażowania, a w konsekwencji efektywności pracownika. Rosnąca rola potrzeb społecznych, samorealizacji, pomocy innym pokazuje firmom kierunek budowania więzi z pracownikami.

Firmy nieustannie poszukują nowych sposobów angażowania pracowników. Stosunkowo łatwo jest pobudzać zaangażowanie pracowników, wspomagając realizację ich pasji lub predyspozycji poprzez nagradzanie różnego typu inicjatyw pozazawodowych, głównie o charakterze sportowym (np. Suchecka, 2014). Trudniejsze jest angażowanie pracowników w działania wolontaryjne, wymagające poświęcenia czasu oraz ponoszenia kosztów emocjonalnych, gdy – dodatkowo – adresat jest nieznan, a potencjalne korzyści są mniej wymierne (Gołaszewska-Kaczan, 2008). Efektywność wolontariatu wyznaczana jest przez jakość relacji łączącej wolontariusza i beneficjenta, a ta silnie warunkowana jest poziomem zaangażowania obu stron. Z punktu widzenia efektywności czy sprawności programu wolontariatu pracowniczego należy rozpatrywać ewentualne korzyści z trzech punktów widzenia: beneficjentów programu, pracowników-wolontariuszy oraz przedsiębiorstwa (ThinkTank, 2011; Rogulska, 2010; Gołaszewska-Kaczan, 2008).

Wolontariat pracowniczy może wynikać wprost z zapisów misji lub strategii firmy, może być także elementem kultury organizacyjnej, której nadają ton mniej lub

bardziej werbalizowane² potrzeby właścicieli. Uwzględniając perspektywę przedsiębiorstwa i przyjmując dwa kryteria: powiązanie wolontariatu pracowniczego ze strategią biznesową firmy oraz zaangażowanie zasobów firmy (wiedza lub doświadczenie pracowników, technologie), firmy doradcze: FSG Social Impact Advisors i The Brookings Institution (za: Piwovar, 2011) wyróżniły cztery typy wolontariatu pracowniczego:

- tradycyjny – najbardziej popularny, charakteryzuje się niskim poziomem wykorzystania zasobów firmy i brakiem powiązania pomiędzy zadaniami podejmowanymi w ramach wolontariatu a strategią przedsiębiorstwa; główne korzyści dla przedsiębiorstw: rozwój osobisty wolontariusza-pracownika oraz tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa;

- oparty na strategii firmy – związany z planami biznesowymi organizacji, nie oparty na wiedzy pracowników i nieangażujący innych zasobów firmy, np. wolontariat realizowany przez Starbucks: pracownicy-wolontariusze wyjeżdżają do Kostaryki, aby brać udział w procesie produkcji kawy przez miejscowych rolników;

- oparty na kompetencjach – jego tematyka nie wiąże się ze strategią i profilem działalności, choć angażuje zasoby firmy (kompetencje merytoryczne pracowników) i zapewnia rozwój umiejętności pracowników, przede wszystkim kompetencji miękkich: przywództwo, komunikacja, rozwiązywanie problemów;

- oparty na przesłankach biznesowych – daje gwarancje osiągnięcia celów biznesowych i społecznych; stanowi integralny element strategii biznesowej oraz angażuje zasoby przedsiębiorstwa; np. wolontariat IBM: przedsiębiorstwo udostępnia pracownikom-wolontariuszom działającym na rzecz organizacji pozarządowych narzędzia informatyczne, pomocne w ich pracy na rzecz tych instytucji; dzięki temu narzędzia te są testowane przez tysiące potencjalnych konsumentów, co pozwala firmie je doskonalić, a zarazem rozwijać umiejętności pracowników.

Powyższy podział ma charakter systematyzujący, duże firmy prowadzą z reguły kilka programów wolontaryjnych jednocześnie (np. Sikora, 2007).

2 Informacja własna: przykład jednego z prywatnych hoteli pokazuje, że właściciele, którzy angażują siebie i swoją rodzinę do pomocy finansowej i faktycznej w ramach działalności wolontaryjnej, powodują, iż pracownicy chętnie i bez większych oporów decydują się na okazjonalne działania wolontaryjne.

Badania empiryczne

Obawy pracowników badanej firmy wobec zaangażowania w wolontariat pracowniczy

Podjęcie działalności wolontaryjnej sensu stricto, czyli na rzecz osób nieznanych, jest potrzebą wewnętrzną, silnie zakotwiczoną w procesie socjalizacji. Metaanaliza D. McAdama (1992) określiła czynniki istotne dla zaangażowania się w działalność społeczną. Oprócz cech indywidualnych (osobowość autorytarna, wyobcowanie i izolacja, poczucie względnej deprywacji) kluczowe okazały się trzy czynniki o charakterze relacyjnym. Po pierwsze, powiązania z siecią społeczną – ludzie angażujący się w działalność społeczną znają innych ludzi podejmujących działalność tego typu. Drugi czynnik to ideologiczna zgodność – podejmowane działania odpowiadają wyznawanym wartościom. Trzecim czynnikiem jest biograficzna dostępność, definiowana jako faza życia pozostawiająca czas na zaangażowanie nie związane z pracą zawodową oraz obowiązkami i ograniczeniami wobec szeroko pojętej rodziny (dzieci, rodzice, rodzeństwo).

Wolontariat pracowniczy jest elementem społecznego zaangażowania; istotne jest, aby udział pracowników wynikał z ich potrzeb. W większości wypadków podejmowana aktywność społeczna jest „objawem szeroko pojętej aktywności życiowej oraz wyznawanych wartości” (Domaradzka 2010, s. 176). E. G. Clary i współpracownicy (1998) wykazali, że u podstaw wolontariatu leżą następujące motywy:

- możliwość wyrażenia własnych wartości;
- możliwość zrozumienia innych (np. chorych, słabszych) lub zastosowanie swoich umiejętności;
- budowanie relacji i sieci społecznych;
- nabycie nowych umiejętności związane z karierą zawodową;
- działanie jako sposób na ucieczkę od negatywnych doświadczeń i uczuć;
- wzmocnienie mentalne – budowanie poczucia wartości.

Ważne, aby udział w wolontariacie pracowniczym, często nie wynikający bezpośrednio z indywidualnych potrzeb konkretnej osoby, pozwolił na uruchomienie tego spośród wymienionych wyżej motywów, który będzie dla pracownika satysfakcjonujący.

Badania przeprowadzono wśród pracowników polskiego oddziału międzynarodowej korporacji IT. Firma powstała w Stanach Zjednoczonych i jest światowym liderem w dziedzinie rozwiązań informatycznych dla przedsiębiorstw. Firma posiada 84 oddziały w 30 krajach, od roku 2005 w jej strukturach funkcjonuje oddział polski (przejęcie istniejącej od 1997 roku polskiej firmy informatycznej). Oddział w Polsce zatrudnia około 170 pracowników.

Firma-matka promuje aktywność wolontaryjną – w intranecie poświęcono dobroczynności osobną sekcję, w której opisywane są konkretne działania oraz systemy ich wspierania w centrali i poszczególnych oddziałach. Wielu pracowników bierze udział w programach wolontariatu pracowniczego i jest to szeroko komentowane w ramach komunikacji wewnętrznej. Inicjatywy te nie są obowiązkowe, ale pozytywnie postrzegane, o czym świadczy także wsparcie finansowe – osoby zaangażowane w wolontariat pracowniczy mogą starać się o dotację na rzecz organizacji, w której przepracowały minimum 40 godzin jako wolontariusze.

Biorąc pod uwagę niski poziom zaangażowania Polaków w działania społeczne, domniemywano, że w polskim oddziale – oprócz oporu, jaki z reguły niesie samo wprowadzanie zmian w organizacji – pojawi się także opór wobec tej konkretnej propozycji. Realizowanie wolontariatu pracowniczego może być utrudniane przez bariery: prawne, instytucjonalne lub psychologiczne (ThinkTank, 2011). Za kluczowe dla efektywności wdrażanego projektu uznano te ostatnie. Obawy pracowników miały trzy źródła:

- zewnętrzne, społeczne – związane z niewielką powszechnością podejmowania działań społecznych w Polsce oraz niejednoznaczną opinią na temat osób angażujących się w taką działalność;

- wewnętrzne, indywidualne – od braku wiedzy na temat możliwości zaangażowania (brak pomysłu lub wykonywanie czynności trudnych), poprzez brak wiary we własne siły jako wolontariusza (przydatność własnych kompetencji, zaangażowanie emocjonalne, lęk przed odpowiedzialnością, pomaganie osobom z problemami, kontakt z nieszczęściem ludzkim), aż do niechęci wobec poświęcania czasu prywatnego;

- relacyjne, czyli postrzeganie wolontariatu jako dodatkowego świadczenia na rzecz firmy, korzystnego wyłącznie dla firmy.

Wербalizowane obawy pracowników skutkowały ostrożnością w narzucaniu wolontariatu przez polski oddział firmy. Obawy kierownictwa firmy wiązały się nie tylko z ewentualnym brakiem zaangażowania pracowników w działalność wolontaryjną, ale również z – realnym w tej branży – zagrożeniem utraty pracownika.

Wnioski z badań

Badania dotyczyły rozumienia i postrzegania wolontariatu pracowniczego oraz czynników wpływających na zachęcenie lub zniechęcenie pracowników do udziału w tego typu inicjatywach. Zastosowano trzy metody: obserwację uczestniczącą, wywiady nieustrukturalizowane oraz badanie ankietowe. Obserwacja i wywiady prowadzone były w okresie listopad 2012 – luty 2013, dostarczyły danych jakościowych

i jednocześnie posłużyły do konstrukcji ilościowego narzędzia badawczego. Ankieta miała charakter autorski, składała się z 24 pytań, w tym 19 wielokrotnego wyboru, oraz 5 pytań otwartych. Została przeprowadzona w styczniu 2013 roku. Zastosowano badanie pełne, otrzymano 92 ankiety, poziom zwrotu wynosił 65%.

W badanej próbie dominowali mężczyźni (84%) w wieku do 30 lat (27%) oraz 31–40 lat (56%), z wykształceniem wyższym (83% – tytuł magistra lub magistra inżyniera i 10% – tytuł zawodowy: licencjat lub inżynier). Ponad połowa (59%) miała staż pracy dłuższy niż 5 lat, zdecydowana większość pracowała na stanowiskach specjalistycznych (89%).

Kluczowe wnioski z badań są następujące:

- ankietowani w większości prawidłowo definiują podejście wolontariatu pracowniczego (62% wyborów właściwej definicji), kolejne 21% utożsamia wolontariat z wolontariatem pracowniczym, tylko 13% ujawniło negatywny stosunek do wolontariatu;

- stosunkowo duży odsetek osób (83%) deklaruje wcześniejsze doświadczenia wolontaryjne, wskazując jednocześnie na wewnętrzną potrzebę takich działań lub wynikających z więzi społecznych (odpowiednio: 54% i 39% wskazań); są to osoby, na których można „oprzec” wolontariat w firmie;

- większość badanych (60%) ostrożnie deklaruje, że wzięłoby udział w wolontariacie pracowniczym (odpowiedzi „raczej tak”), można jednak zauważyć wyraźną polaryzację deklaracji; dominuje ostrożny optymizm wobec zaangażowania w wolontariat pracowniczy, choć ujawniło się 5 osób nastawionych zdecydowanie negatywnie;

- motywacja ankietowanych do zaangażowania się w wolontariat pracowniczny jest w miarę jednorodna; najwyższe wyniki uzyskała deklaracja udzielenia „pomocy merytorycznej”, czyli możliwość zastosowania swoich własnych umiejętności (74% – 82% pozytywnych ocen wobec konkretnych działań wykorzystujących wiedzę i umiejętności ankietowanych); najsilniej deklarowana korzyść: „satisfakcja” (78% wyborów).

- główną deklarowaną przeszkodą jest brak czasu (70%), motywacji (22%), a także wskazywana pośrednio potrzeba akceptacji takich działań przez współpracowników (oczekiwanie „promocji wolontariatu pracowniczego w firmie”);

- wyniki badań pokazują, że większość (72%) ankietowanych postrzega wolontariat pracowniczy przede wszystkim jako korzyść dla firmy („poprawa wizerunku firmy”), kolejne 66% wyborów wskazało na „integrację pracowników”;

- zmienną specyficzną dla wolontariatu pracowniczego jest poziom zaangażowania firmy, który może mieć znaczenie pozytywne lub negatywne; za czynniki potencjalnie zniechęcające ankietowani uznali słabą organizację przedsięwzięcia (27%) oraz małe zaangażowanie firmy (23%);

■ ankietowani postrzegają wolontariat jako koszt i nie chcą go ponosić sami; w firmie dominuje zbalansowany kontrakt psychologiczny, stąd wprost werbalizowane oczekiwanie odnośnie do zaangażowania firmy na poziomie odpowiadającym zaangażowaniu pracowników; ankietowani oczekują deklaracji firmy odnośnie do swoistej wzajemnej równowagi kosztów i korzyści;

■ ankietowani deklarują gotowość zaangażowania się w pomoc o niewielkim obciążeniu emocjami negatywnymi i uwzględniają, że pomocą objęci są z reguły słabsi, z określonymi deficytami, ale w wynikach widoczna jest swoista „estetyka pomocy”, czyli deklarowanie pomocy słabszym z przyczyn naturalnych (wiek); większość badanych (63%) jako beneficjentów pomocy wybrała dzieci (z placówek opiekuńczo-wychowawczych lub ubogich rodzin, lub ogólnie w szkole);

■ oferowane zaangażowanie w wolontariacie pracowniczym ma charakter indywidualny, co oznacza wykonywanie prac lub zadań samodzielnie;

■ wyniki wskazują na optymizm ankietowanych i gotowość do akceptacji idei wolontariatu pracowniczego – 28 osób, kończąc zdanie „Oceniam/Przypuszczam, że wolontariat w mojej firmie...” uznało, że ma on duże szanse zaistnieć i byłby dobrą inicjatywą.

Wytyczne do konstruowania i wdrażania wolontariatu pracowniczego

Biorąc pod uwagę niskie zaangażowanie Polaków w działalność społeczną, niejednoznaczną ocenę udziału w wolontariacie pracowniczym oraz zdiagnozowane obawy, uznano, że kluczowym warunkiem sukcesu wdrażanego programu będzie możliwie maksymalne uwzględnienie potrzeb pracowników. Założono, że wdrażany wolontariat pracowniczy będzie miał charakter tradycyjny, o niewielkim zaangażowaniu zasobów firmy, bez wiązania go ze strategią firmy, a jego celem będzie kształtowanie pozytywnego nastawienia pracowników. Zgodnie z podziałem P. Komosy i D. Dorskiej (2008), oznacza to autorski program przedsiębiorcy. Dlatego też punktem wyjścia do konstruowania programu wolontariatu pracowniczego w analizowanej firmie jest nastawienie pracowników.

Wskazówki do tworzenia programu wolontariatu pracowniczego

Potrzeby pracowników. Potrzeby działania na rzecz innych są potrzebami wyższego rzędu (wzrostu), realizowanymi po zaspokojeniu potrzeb podstawowych. Pamiętając, iż do działania motywują potrzeby niezaspokojone (Maslow, 2014), warto zadać pytanie, jaki jest poziom zaspokojenia potrzeb pracowników. Trudno promować ideę pomocy innym, jeżeli własna praca zawodowa nie wystarcza na zaspokojenie potrzeb

podstawowych. W analizowanym przypadku kluczem do efektywności programu jest wzbudzenie potrzeby zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, natomiast drugorzędne znaczenie ma zaspokojenie potrzeb charytatywnych pracowników.

Obawy pracowników. Wdrażanie wolontariatu wymaga większej uważności niż wprowadzanie innych zmian w firmie. W tym wypadku opór pracowników może zagrozić nie tylko wdrożeniu konkretnego rozwiązania, ale mieć konsekwencje długoterminowe.

Kompetencje pracowników. Wolontariat z reguły dotyczy działań, które nie wymagają wyjątkowych kompetencji. Szczególnym przypadkiem są działania edukacyjne, których istotą jest przekazywanie wiedzy lub umiejętności. Jednak badani pokazali, że ten rodzaj działań jest im najbliższy.

Zakres wolontariatu, czyli określenie formy pomocy. Zdecydowano się na pomoc merytoryczną, pozwalającą na wykorzystywanie kompetencji oraz indywidualnego know-how pracowników. Największą aprobatą cieszył się pomysł udzielania korepetycji uczniom oraz promowanie aktywności i kariery w branży IT.

Sposób działania. Kolejną kwestią wymagającą rozstrzygnięcia jest indywidualny lub zbiorowy charakter wolontariatu (Rogulska, 2010, s. 30). Decyzja ta odnosi się do polityki personalnej oraz ewentualnych kompetencji rozwijanych przy okazji realizacji wolontariatu. Badani preferują wykonywanie zadań indywidualnie.

Czasowy wymiar zaangażowania. Celem firmy jest długoterminowe zaangażowanie w działania wolontaryjne, jednak dla konkretnych wolontariuszy zaangażowanie ma mieć charakter średnioterminowy, ma być ograniczone w czasie, np. przez realizację ustalonego programu edukacyjnego. Nie wyklucza się wielokrotnego udziału wolontariuszy w programie.

Cele organizacji odnośnie do wolontariatu i ich postrzeganie przez pracowników. Badania pokazały, że istotne jest odpowiednie promowanie idei wolontariatu wśród pracowników oraz rozwiewanie wątpliwości dotyczących jego celowości. Pytania, które nasuwają się najczęściej: Czy wolontariat jest przede wszystkim zabiegiem PR?; Czy wolontariat wspomaga nasze cele biznesowe?; Jakie kompetencje pracowników ma kreować lub doskonalić wolontariat, czy przede wszystkim społeczne? Czy wolontariat wspomaga realizację potrzeb pracowników?

Wsparcie przedsiębiorstwa. Przyjęto, iż firma zaoferuje pracownikom trzy rodzaje wsparcia. Po pierwsze, wsparcie rzeczowo-finansowe, przez odpowiednią organizację i logistykę działań. Po drugie, firma zaangażuje się merytorycznie w doprecyzowanie rodzaju oferowanego wsparcia (rozmowy na temat potrzeb edukacyjnych beneficjentów oraz udostępnienie narzędzi pomocy). Najmniej oczywistym jest wsparcie społeczne, czyli promowanie idei wolontariatu wśród pracowników oraz wspieranie osób najbardziej zaangażowanych. Kluczowe jest, aby pracownicy nie mieli poczucia, że firma wysługuje się nimi do celów promocyjnych.

Wskazówki do wdrażania programu wolontariatu pracowniczego

Odpowiednia organizacja, czyli przygotowanie logistyczne co najmniej na poziomie odpowiadającym stawianym wymaganiom w ich codziennej pracy.

Komunikacja wewnętrzna odpowiadająca potrzebom i lękom pracowników, jako kluczowy czynnik sukcesu – stała, bieżąca i wyczerpująca.

Promowanie idei wolontariatu, obejmujące promocję samej inicjatywy oraz osób w nią zaangażowanych.

Docenianie zaangażowania czasowego, czyli uwzględnienie głównej przeszkody w angażowaniu się w działalność wolontaryjną. Może ono przybrać różne formy, od sposobu organizacji przedsięwzięcia, aby nie było zbyt czasochłonne dla pojedynczych osób, poprzez docenianie osób najbardziej zaangażowanych, aż po ewentualne rekompensowanie części czasu.

W ramach przygotowań dotyczących zakresu programu wolontaryjnego oraz warunków jego wdrażania firma przygotowała „Przesłania do pracowników-wolontariuszy”. Stanowiło ono swoistą misję wdrażanego programu i składało się z następujących punktów:

- „Pomagam jak umiem”, czyli określenie, jakiego rodzaju działania mogą pracowników zachęcić, a jakie zniechęcić do udziału w wolontariacie pracowniczym;

- „Pomagam razem z firmą”, czyli doprecyzowanie zakresu wsparcia ze strony firmy;

- „Korzyści dla beneficjentów, dostrzeganie i docenianie wolontariuszy”, czyli promowanie idei wolontariatu wśród pracowników, pokazywanie jego znaczenia i wartości, dostrzeganie zaangażowania pracowników;

- „Dobrze organizuję czas”, czyli jestem ojcem/matką, jestem pracownikiem i jestem wolontariuszem;

- „O wolontariacie w mojej firmie wiem **wszystko**”, czyli pełna, aktualna, jasna, monitorowana odnośnie do efektywności komunikacja praw i obowiązków firmy i pracowników względem beneficjentów oraz siebie wzajemnie.

Zakończenie

Wolontariat pracowniczy jest przejawem społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednak, w przeciwieństwie do działań promujących równowagę w życiu osobistym i ułatwienia np. dla rodziców (programy typu „Firma przyjazna matkom”) lub promujących wewnętrzną sprawiedliwość w dostępie do pracy i benefitów (np. programy afirmatywne, parytety płciowe, ułatwienia dla niepełnosprawność), wymaga dużo większego zaangażowania. Odmiennie niż w przytoczonych przykładach,

w których płatnikiem jest firma, a beneficjentem pracownik (lub jego rodzina), w wolontariacie pracowniczym organizacja „namawia” pracownika, aby poniósł część kosztów, a korzyści odnosi osoba niespokrewniona, często wcześniej nieznaną. Koszty mają charakter wymierny (czas i wysiłek) oraz niewymierny – koszty emocjonalne: pomaganie słabszym i mniej wyposażonym przez los oznacza zerknięcie z osobami, których racjonalnie chcemy unikać (kontakt z nieszczęściem, własną bezradnością). Wolontariat wymaga zaangażowania, cierpliwości oraz zaakceptowania często odmiennych systemów wartości.

Wolontariat poszerza spektrum rozwoju osobistego – pokazuje „inne życie”, mniej szczęśliwe, dzięki czemu wolontariusze doskonałą umiejętności radzenia sobie z emocjami negatywnymi: smutkiem, bezradnością, beznadzieją. Wolontariat pracowniczy pozwala na w miarę bezpieczne wyjście ze swoistej „bańki dobrobytu”, ze świata, w którym wszyscy są „młodzi, piękni i bogaci”. Dzięki poszerzeniu zakresu działań poza zadania stricte zawodowe zmusza pracowników do wyjścia poza dotychczasowe schematy i przyzwyczajenia, daje szansę na myślenie w kategoriach ogólnych (społeczeństwo), a nie tylko egoistycznych (ja i moja rodzina).

Wdrożenie wolontariatu pracowniczego w analizowanej firmie ma duże szanse powodzenia. Czynniki sukcesu mogą być:

- stosunkowo duża, pozytywnie nastawiona grupa pracowników, którzy mogą być wsparciem dla organizatorów przedsięwzięcia;
- pracownicy firmy, których potrzeby materialne są zaspokojone, a charakterystyka odpowiada charakterystyce osób angażujących się w działania prospołeczne w Polsce oraz
- *know-how* i doświadczenia firmy-matki.

Przedstawione wyniki nie mają charakteru uniwersalnego, przy analizie innych firm należy uwzględnić następujące ograniczenia:

1. Specyfika kulturowa międzynarodowej firmy informatycznej oraz dominujący kontrakt psychologiczny, który można określić jako mieszankę kontraktu relacyjnego i zbalansowanego.
2. W miarę jednorodne wykształcenie pracowników – wyższe, ściśle określony kierunek, dodatkowo wzmocnione wykonywaną pracą, która skutkuje obracaniem się wśród osób o podobnym profilu.
3. Zdecydowanie wyższy niż przeciętny status materialny – osoby, które finansowo „mogą sobie pozwolić na wolontariat”, czyli nie pracują dodatkowo, aby utrzymać odpowiedni status materialny rodziny.
4. Charakterystyka demograficzna badanych odpowiada charakterystyce osób zaangażowanych w działalność społeczną w Polsce: mężczyzna, w wieku 18–25 i 32–40 lat, z wykształceniem wyższym, stanu wolnego i bezdzietny lub w związku

malżeńskim z jednym dzieckiem, pracujący i mieszkający samodzielnie, w miastach powyżej 250 000 mieszkańców (Domaradzka, 2010³).

5. Specyfika pracy – firma kładzie nacisk na pracę zespołową, większość pracowników zaangażowana jest w zadania projektowe, realizowane często przez zespoły międzynarodowe. Podstawą polityki personalnej jest model kapitału ludzkiego; wdrażanie nowych rozwiązań w firmie ma charakter partycypacyjny. Firma buduje długoterminowe relacje z pracownikami – po okresie próbnym większość umów o pracę podpisywana jest na czas nieokreślony, a rotacja w skali roku osiąga wartości w przedziale 1,45 – 5%.

6. Firma-matka promuje aktywność wolontaryjną w centrali i poszczególnych oddziałach – w intranecie opisywane są konkretne działania oraz systemy ich wspierania.

Wolontariat pracowniczy musi być powiązany ze strategią lub polityką personalną firmy. Firma musi sobie odpowiedzieć na pytanie: Dlaczego chcemy zaangażowania naszych pracowników w wolontariat pracowniczy? Co jest naszym celem: wizerunek firmy czy korzyści, jakie odniosą pracownicy? I każdy pracownik musi sobie odpowiedzieć na pytanie: Dlaczego mam angażować się w wolontariat pracowniczy? Czy czuję potrzebę wewnętrzną (lubię/chcę/muszę się dzielić) czy raczej zewnętrzną (odpowiadam na oczekiwania: firma tego chce, a ja jestem dobrym pracownikiem)?

Odpowiedzi te pytania dadzą wskazówki dotyczące rodzaju wolontariatu pracowniczego, który przyniesie korzyści zarówno firmie, jak i pracownikom.

Literatura

Centrum Wolontariatu (2013), dostęp 5 stycznia 2013, <<http://old.wolontariat.net.pl/strona.php?p=1058>>.

Clary E. G., Snyder M., Ridge R. D., Copeland J., Stukas A. A., Haugen J., Miene P. (1998), Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, nr 6.

Domaradzka A. (2010), Aktywni inaczej? Uwarunkowania (nie)aktywności społecznej Polaków, w Radkiewicz P., Siemińska R. (red.), *Spoleczeństwo w czasach zmiany. Badania Polskiego Generalnego Sondażu Społecznego 1992–2009*, Warszawa, Scholar.

3 Wśród cech, których nie analizowano w niniejszym badaniu, znalazły się: znacząco niższa ocena posłuszeństwa jako wartości, duże znaczenie przypisywane pracowitości, definiowanie siebie jako osoby o silnej lub bardzo silnej chęci życia, wysokie poczucie szczęścia z życia małżeńskiego oraz zadowolenia z życia w ogóle; wyższy poziom zaufania do innych oraz uznawaniem większej liczby osób za przyjaciół (Domaradzka, 2010).

- Fundacja Instytut Wolontariatu Pracowniczego (strona domowa), dostęp 5 stycznia 2013, <<http://wolontariatpracowniczy.pl/>>
- Golaszewska-Kaczan U. (2008), Wolontariat pracowniczy w przedsiębiorstwie, *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 12.
- Instytut Wolontariatu Pracowniczego (2012), dostęp 20 listopada 2012, <<http://www.wolontariatpracowniczy.pl/?a=page/47b051926deb6>>
- Komosa P., Dorska D. (2008), *Wybrane aspekty prawne wolontariatu pracowniczego*, Warszawa, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu.
- Maslow A. (2014), *Motywacja i osobowość*, Warszawa, Wyd. Naukowe PWN.
- McAdam D. (1992), Gender as Mediator of the Activist Experience: The Case of Freedom Summer, *American Journal of Sociology*, nr 5.
- Pękowska M. (2009), Geneza działalności wolontariatu w Polsce, w Matyjas B. (red.), *Wolontariat jako działanie prospołeczne w obszarze pomocy społecznej i pracy socjalnej*, Kielce, Wszechnica Świętokrzyska.
- Piwoń M. (2011), Wolontariat pracowniczy, jako element strategii społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie – światowe tendencje i polska rzeczywistość, *Trzeci Sektor*, nr 23.
- Rogulska A. (2010), Wolontariat – działania na rzecz jednostki i społeczeństwa, w Danielak-Chomać M., Dobrowolska B., Rogulska A. (red.), *Wolontariat w teorii i praktyce*, Siedlce, Fundacja na rzecz dzieci i młodzieży SZANSA.
- Sikora S. S. (2007), W poszukiwaniu głębszego znaczenia miejsca pracy, *Harvard Business Review*, nr 7–8.
- Suchecka J., "Nagradzanie za dojeżdżanie". Teraz premię dostanie ten, kto do pracy przyjedzie rowerem, dostęp 10 marca 2014, <<http://wyborcza.pl/1,75477,15601745>>, _Nagradzanie_za_dojezdzanie ___Teraz_premie_dostanie.html>.
- ThinkTank (2011), *Wolontariat pracowniczy w polskich firmach (analiza żyławska)*, Warszawa, Wyd. Instytutu Wolontariatu Pracowniczego, dostęp 28 grudnia 2012, <http://wolontariatpracowniczy.pl/>.var/resources/publications/TT_raport_badawczy_wolontariat.pdf>
- Tokarski Z. (2008), *Wolontariat w Polsce. Raport z badań 2000–2003*, Łódź, Wyd. WSH -E w Łodzi.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873.
- Zaluska M. (1996), Społeczne uwarunkowania angażowania się w działalność organizacji pozarządowych, w Zaluska M., Boczoń J. (red.), *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Warszawa, Interart.

Volunteer Program Conditions in an Information Technology Company

Summary

The involvement of companies and institutions in charity in Poland is common. What is new is the creation of employee volunteer programs. Employee volunteer programs support the building of ties with employees and among employees. Possibilities of engaging in volunteer activities are a way of satisfying employee needs while raising the level of engagement that may result in an increase in personal efficiency.

Conducted research looked at the understanding and perception of employee volunteering as well as factors influencing participation in such initiatives. The goal of the research was to formulate conditions for the design and implementation of an effective volunteer program. Qualitative (participant observation and unstructured interviews) and quantitative (questionnaire) methods were used. The study addressed all employees. Ninety-two questionnaires were received, which gives a rate of return of 65%.

M a ł g o r z a t a G r a b u s – psycholog, doktor nauk ekonomicznych, konsultant ds. zarządzania personelem. Posiada praktykę zawodową w dużych organizacjach gospodarczych. Pracowała jako psycholog w ogólnopolskiej spółce giełdowej oraz jako dyrektor personalny w firmie prywatnej. Autorka i współautorka kilkunastu projektów praktycznych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Specjalizuje się w zagadnieniach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz psychologicznymi podstawami zarządzania. Zainteresowania naukowe: psychologia pracy i organizacji, kultura organizacji, zachowania organizacyjne, zaangażowanie pracowników. Pracuje w Sopotkiej Szkole Wyższej, współpracuje z wydziałem zamiejscowym Wyższej Szkoły Psychologii Społecznej w Sopocie.

M a r t a R o g o w s k a – specjalistka ds. personalnych, absolwentka specjalności psychologia w zarządzaniu, specjalizuje się w obszarze praktycznego zarządzania zasobami ludzkimi. Pracowała w dziale personalnym firmy energetycznej oraz w dużych organizacjach realizujących międzynarodowe projekty budowlane, obecnie jest koordynatorem ds. personalnych w międzynarodowej firmie z branży informatycznej.