

# Zaangażowanie społeczne pracowników

Urszula Bukowska

*Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Wydział Zarządzania,  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

Celem artykułu jest określenie stopnia powszechności, sposobów wyrażania oraz skutków zaangażowania społecznego pracowników. Pracownicy angażować się mogą nie tylko w pracę, ale też w funkcjonowanie organizacji. Wskazuje się też na zaangażowanie społeczne, które w przedsiębiorstwie wdrażającym ideę CSR jest przejawem zaangażowania organizacyjnego. Najczęściej wyrażane jest ono za pomocą wolontariatu pracowniczego. Wolontariat ten może przybierać różne formy i rodzaje. Korzyści wynikające z zaangażowania społecznego mają wymiar jednostkowy, organizacyjny oraz społeczny. Zaangażowanie to może być jednak negatywnie postrzegane, np. z powodu ewentualności zaburzenia równowagi praca–życie.

**Słowa kluczowe:** wolontariat pracowniczy, zaangażowanie, zaangażowanie społeczne

## Wprowadzenie

Już w czasach F.W. Taylora widoczne było zainteresowanie wydajnością pracowników. Z biegiem lat zaczęło ono ewoluować w kierunku kwestii efektywności, sprawności, skuteczności. Od pewnego momentu towarzyszy mu zainteresowanie problematyką zaangażowania pracowników, czego przyczyn upatrywać można zapewne w oddziaływaniu dorobku psychologów na rozwój funkcji personalnej. Interesujące są między innymi przyczyny i skutki tego zaangażowania, a także jego przedmioty i formy. Jednym z tych przedmiotów jest środowisko społeczne, w którym funkcjonuje organizacja i pracownicy.

Celem niniejszego artykułu jest określenie stopnia powszechności, sposobów wyrażania oraz skutków zaangażowania społecznego pracowników. W nawiązaniu do tak określonego celu przyjęto następującą hipotezę: Zaangażowanie społeczne pracowników jest elementem tożsamości organizacji społecznie odpowiedzialnych. Badania prowadzono na podstawie analizy literatury przedmiotu,

przede wszystkim z zakresu zarządzania i psychologii. Następnie przeglądowi poddano 130 stron internetowych przedsiębiorstw, w tym 120 spółek giełdowych (25% losowo dobranych z ogółu firm notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, według stanu z października 2015 r.), a oprócz tego 10 przedsiębiorstw promujących się jako firmy społecznie odpowiedzialne. Strony WWW pozwalały na identyfikację tożsamości organizacji, czyli sposobu, w jaki przedstawiają się one otoczeniu za pomocą jednostronnej komunikacji internetowej. Tożsamość ta miała zatem charakter wirtualny. Zwracano uwagę głównie na te elementy tożsamości, które mogły wskazywać na podejście do CSR i zaangażowania społecznego pracowników, czyli nawiązujące do wartości organizacji oraz sposobu ich wyrażania przez pracowników. Poszukiwano ich w zakładkach poświęconych społecznej odpowiedzialności, a następnie pracownikom/pracy. Dodatkowo przeprowadzono wywiady swobodne z pracownikami przedsiębiorstw wspierających wolontariat pracowniczy, by zbadać opinie na jego temat.

## Zaangażowanie pracowników – dylematy definicyjne

Prowadząc badania dotyczące zaangażowania pracowników, napotyka się trudności o znaczeniu fundamentalnym. Wynikają one z bardzo różnorodnego jego definiowania przez przedstawicieli różnych nauk. Stwierdzono nawet, że zaangażowanie „wymyka się definicjom” (Chirkowska-Smolak, 2012, s. 21). Aby zobrazować ten definicyjny dysonans, zaprezentowane zostaną wybrane wyjaśnienia terminu „zaangażowanie”:

- charakterystyczne dla psychologii pozytywnej (koncentrującej uwagę na mocnych stronach człowieka): zastosowanie i wyrażenie „preferowanego ja” jako odpowiedzi na środowisko pracy, oparte na zadaniach, które promuje przywiązanie do pracy, innych, obecność (fizyczną, poznawczą i emocjonalną) oraz aktywne i pełne wykonywanie obowiązków przypisanych do roli (Kahn, 1990, s. 700),
- charakterystyczne dla psychologów traktujących zaangażowanie jako przeciwieństwo wypalenia zawodowego: energetyczny stan oddania działaniu, zwiększający poczucie własnej skuteczności zawodowej (Maslach, Leiter, 2008, s. 498). W tym ujęciu zaangażowanie, obejmujące energię w działaniu, uczestnictwo (*involvement*) i skuteczność, traktowane jest jako przeciwieństwo wypalenia zawodowego, którego symptomami są wyczerpanie, cynizm i brak skuteczności (Maslach, Leiter, 2008, s. 498),
- charakterystyczne dla komercyjnych organizacji badawczych: zakres, w jakim pracownicy są zmotywowani do przyczyniania się do organizacyjnego sukcesu i są skłonni do podejmowania dodatkowego wysiłku, by zrealizować zadania

ważne dla osiągnięcia celów organizacji – definicja przyjęta przez firmę Kenexa (*Engagement Levels in Global Decline*, 2015). Organizacje badawcze zazwyczaj eksponują przyczyny i skutki zaangażowania. Przedstawione wyjaśnienie terminu, a zwłaszcza użyte słowo „zakres”, informuje o możliwości pomiaru zaangażowania. Propozycje przedstawiają zarówno instytucje badawcze, jak i naukowcy (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006),

- charakterystyczne dla zarządzania: „specyficzne, względnie trwałe zachowanie się w określony sposób wobec przedmiotu postawy. Przedmiotem tej postawy może być organizacja, zawód”, wykonywana praca, „a także środowisko społeczne, w którym pracownik funkcjonuje” (Juchnowicz, 2012, s. 35).

Wątpliwości w wyjaśnianiu terminu „zaangażowanie” nasilają się zapewne i z tego powodu, że jest on sugerowany przez słowniki angielsko-polskie jako tłumaczenie słów *engagement* i *commitment*. Tymczasem analiza anglojęzycznej literatury przedmiotu prowadzi do konkluzji, że znaczenie tych słów jest różne, a istniejące różnice trudno uznać za niuanse. Podkreśla się tam bowiem, że zaangażowanie (*engagement*) nie jest tożsame z przywiązaniem, oddaniem (*commitment*) (Saks, 2006, s. 602). Niektórzy badacze twierdzą, że zaangażowanie, w przeciwieństwie do przywiązania, nie jest postawą (Ferreira, Real de Oliveira, 2014, s. 235) oraz nie powoduje dobrowolnych i nieformalnych zachowań, ale wyrażone jest pełnieniem formalnie przypisanych ról (Saks, 2006, s. 602). Nadto, zaangażowanie jest konstruktem wielowymiarowym, w przeciwieństwie do oddania (Maslach, Leiter, 2008, s. 499). Podkreśla się również, że zaangażowanie wymaga pobudzania przez organizację, a pracownik może wybrać jego poziom ([www.employment-studies.co.uk/report-summary-drivers-employee-engagement](http://www.employment-studies.co.uk/report-summary-drivers-employee-engagement), 2015).

Warto również zastrzec, że choć w czwartej z przedstawionych definicji uznano zaangażowanie za postawę, nie jest to opinia powszechna wśród badaczy. Niektórzy z nich jej nie podzielają. Są i tacy, którzy uważają, że zaangażowanie, nie będąc postawą, prowadzi do przyjmowania określonych postaw (Saks, 2006, s. 606).

W świetle przedstawionych informacji, w niniejszym artykule przyjęto, że zaangażowanie to względnie stałe ustosunkowanie się do ról pełnionych w organizacji, przejawiające się entuzjazmem, oddaniem i skutecznością w pełnieniu tych ról.

Za jednego z prekursorów badań nad zaangażowaniem uznawany jest W.A. Kahn, który w 1990 r. zaprezentował koncepcję zaangażowania w pełnienie funkcji. Uznał, że możliwe jest ono wówczas, gdy spełnione są trzy warunki: pracownik ma poczucie sensowności podejmowanych działań (czuje się dzięki nim wartościowy i użyteczny, otrzymuje coś w zamian za wydatkowanie energii fizycznej, poznawczej i emocjonalnej), ma poczucie bezpieczeństwa (możliwość działania bez strachu o negatywne skutki dla siebie, swojego statusu lub kariery),

dysonuje fizycznymi, emocjonalnymi i psychologicznymi zasobami pozwalającymi na działanie (Kahn, 1990, s. 703–717). Zapoczątkował on też zatem badania nad przyczynami zaangażowania.

W jednym z artykułów wskazano, że determinantami zaangażowania są: środowisko pracy, przywództwo, praca zespołowa i współpraca, szkolenia i rozwój kariery, wynagrodzenie, polityka organizacji, poczucie jakości życia w pracy (Anitha, 2014, s. 311). Spośród nich najsilniej wpływają na zaangażowanie środowisko pracy oraz praca zespołowa i współpraca, warto jednak zaznaczyć, że wymienione determinanty mogą oddziaływać pozytywnie bądź negatywnie (Anitha, 2014, s. 318). Postawić można również tezę o wpływie osobowości pracownika na jego zaangażowanie. Rozważania nad przyczynami zaangażowania byłyby niepełne, gdyby pominięto znaczenie predyktorów. Z prowadzonych w latach 1999–2003 badań, w których uczestniczyło ponad 14,5 tys. osób z 10 państw wynika, że poziom zaangażowania wprawdzie nieznacznie, ale jednak wzrasta wraz z wiekiem pracowników (odpowiednio do tego, wraz z wiekiem pracowników obniża się poziom ich wypalenia zawodowego) (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006, s. 713). Można się zastanawiać, czy nie pozostaje to w sprzeczności do założenia badaczy zajmujących się wypaleniem zawodowym, zgodnie z którym „wypala się zaangażowanie” (Chirkowska-Smolak, 2012, s. 23). Nie znaleziono natomiast istotnych zależności pomiędzy płcią badanych i ich zaangażowaniem, choć mężczyźni zwykle wykazywali się większym cynizmem (będącym symptomem wypalenia zawodowego) niż kobiety (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006, s. 713).

Dopełnieniem rozważań na temat przyczyn zaangażowania będzie przywołanie teorii wymiany społecznej, przez niektórych badaczy uznawanej za kluczową dla wyjaśnienia zrozumienia istoty zaangażowania (Saks, 2006, s. 603). Zgodnie z założeniami tej teorii, strony relacji (w analizowanym przypadku – stosunku pracy), dokonują oceny tego, co oferują i co dostają w zamian. Zaangażowanie będzie tu więc traktowane jako forma zapłaty za zasoby uzyskiwane od organizacji. Relacje jednak ewoluują wraz ze zmianami poziomu zaufania, lojalności i przywiązania (Saks, 2006, s. 603). Dlatego też może zmieniać się poziom zaangażowania pracowników w ślad za ich przekonaniem o wzrastającej albo malejącej wartości zasobów uzyskiwanych od organizacji.

## Zaangażowanie społeczne a wolontariat pracowniczy

A.M. Saks ustalił, że uzasadnione jest odróżnianie zaangażowania w pracę od zaangażowania organizacyjnego, wnioskując o tym na podstawie ich różniących się determinant oraz skutków (Saks, 2006, s. 604). Niektórzy autorzy wskazują

na jeszcze inne, dodatkowe formy zaangażowania, a mianowicie w zawód oraz w środowisko społeczne (Juchnowicz, 2012, s. 36). Mogą rodzić się wątpliwości, czy zaangażowanie społeczne nie zawiera się w zaangażowaniu organizacyjnym (można by to wnioskować na podstawie pracy Kahna), albo też czy nie jest jego efektem (takie wnioski można wyciągnąć z pracy Saksa). Związek pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym i społecznym jest szczególnie silny wówczas, gdy w organizacji wdrażana jest idea społecznej odpowiedzialności (*corporate social responsibility* – CSR). Możliwe jest jednak, że zaangażowanie społeczne wynika z inicjatywy pracownika, nie jest w żaden sposób stymulowane przez organizację i CSR. Wówczas wskazane dwa rodzaje zaangażowania mają charakter rozłączny.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się takie formy zaangażowania pracowników w CSR jak tradycyjna (obejmująca działania na zasadzie wolontariatu, charytatywne, np. pomoc bezdomnym, starszym czy niepełnosprawnym, pomoc w wypadku klęsk żywiołowych) oraz operacyjna, polegająca na włączaniu się w społecznie odpowiedzialne funkcjonowanie organizacji (Mirvis, 2012, s. 94). Ponieważ druga z form określana jest jako zaangażowanie *on-the-job*, tradycyjną nazwać można zaangażowaniem *off-the-job*.

Jak wspomniano wcześniej, analizie poddano zawartość 130 stron internetowych przedsiębiorstw, 120 z nich było losowo dobranymi spółkami giełdowymi, pozostałe 10 dobrano celowo, kierując się ich wizerunkiem firmy społecznie odpowiedzialnej. Okazało się, że zaangażowanie społeczne nie jest powszechnym elementem wirtualnej tożsamości tych przedsiębiorstw. Informacje o nim odnaleziono bowiem na zaledwie 10% przeglądanych stron spółek giełdowych (najczęściej umieszczone były w zakładkach poświęconych społecznej odpowiedzialności organizacji, rzadziej w zakładkach poświęconych pracy i karierze) i ośmiu z dziesięciu pozostałych stron. Wbrew oczekiwaniom nie było możliwe wskazanie wspólnych cech dotyczących np. branży czy lokalizacji przedsiębiorstw informujących o zaangażowaniu społecznym pracowników. Wszystkie te przedsiębiorstwa elementem swojej tożsamości uczyniły natomiast społeczną odpowiedzialność, podając o niej do wiadomości za pomocą strony WWW. Nie oznacza to jednak, że wszystkie organizacje społecznie odpowiedzialne informują o zaangażowaniu społecznym. Można zauważyć, że najczęściej zaangażowanie to wyraża się poprzez wolontariat pracowniczy. Można go zdefiniować jako dobrowolną i bezpłatną działalność pracowników na rzecz organizacji pozarządowych, określonych przepisami prawa instytucji albo społeczeństwa, wspomaganą finansowo, organizacyjnie lub merytorycznie przez pracodawcę. Wspomniane organizacje wspierane przez wolontariat to przede wszystkim fundacje i stowarzyszenia wykonujące zadania wchodzące w skład sfery zadań publicznych, wymienionych w art. 4. Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Wolontariat pracowniczy, jak wynika z informacji prezentowanych przez pracodawców na stronach WWW, może obejmować różne działania. Analiza ich istoty pozwoliła na dokonanie ich klasyfikacji, na podstawie zróżnicowanych kryteriów, co zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1. Rodzaje i typy wolontariatu pracowniczego**

Kryterium podziału	Rodzaje wolontariatu pracowniczego	Przykłady
Podmiot inicjujący	Odgórny – podmiotem inicjującym jest pracodawca, pracownicy są zachęceni lub obligowani do zaangażowania społecznego	W Orange Polska S.A. pracownicy mogą angażować się w projekty realizowane przez Fundację Orange, dotyczące np. edukacji cyfrowej dzieci lub seniorów
	Oddolny – podmiotem inicjującym jest pracownik lub grupa pracowników	Pracownicy wielu organizacji podejmują inicjatywę wspierania potrzebujących w ramach akcji Szlachetna Paczka
	Mieszany – wolontariat pracowniczy inicjuje pracodawca, a pracownicy wskazują działania, w które chcą się zaangażować	W Grupie Kęty S.A. wprowadzono program grantowy, w ramach którego w 2014 r. finansowo wsparto 20 projektów wolontariatu pracowniczego
Liczba pracowników wolontariuszy	Indywidualny – działania podejmowane są przez jednego pracownika	Ratownik medyczny szkolący wolontariuszy przed Światowymi Dniami Młodzieży
	Zespołowy – działania podejmowane są wspólnie przez grupę pracowników wolontariuszy, niekiedy włączani są też członkowie ich rodzin i znajomi	Zbieranie makulatury na budowę studni w Sudanie albo zakrętek na rzecz osób z niepełnosprawnością
Wykorzystane przez wolontariuszy zasoby	Niematerialny – oparty na osobistych zasobach, takich jak czas, reputacja, zdolności	Pomoc pracownika wolontariusza z Grupy Kęty S.A. w zakupie i montażu sprzętu kopiującego do świetlicy środowiskowej
	Materialny – pracownicy dzielą się z potrzebującymi środkami pieniężnymi lub rzeczowymi	Wyposażanie tornistrów dzieci z ubogich rodzin przez pracowników PKN ORLEN
	Kompetencyjny – szczególny rodzaj wolontariatu niematerialnego, przedmiotem pomocy jest specjalistyczna wiedza i umiejętności zawodowe pracowników	Pracownicy Enea S.A. prowadzą program edukacyjny adresowany do dzieci pt. <i>Nie taki prąd straszny</i>
Zasięg akcji	Międzynarodowy – organizacja włącza się w akcje o zasięgu międzynarodowym	Włączenie się organizacji oraz jej członków w zbiórki pieniędzy w ramach akcji Pomoc dla Nepalu organizowanej przez organizacje międzynarodowe (UNICEF)

Kryterium podziału	Rodzaje wolontariatu pracowniczego	Przykłady
Zasięg akcji	Ogólnokrajowy – organizacja inicjuje lub włącza się w akcje społeczne o zasięgu ogólnokrajowym	Wspieranie przez sieć sklepów LIDL i jej pracowników Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy
	Lokalny – organizacja inicjuje lub włącza się w akcje o niewielkim zasięgu przestrzennym	Przebudowa pomieszczenia gospodarczego na salę szkoleniową dla drużyny pożarniczej przez wolontariusza z Grupy Kęty S.A.
Czas trwania akcji	Długoterminowy	Projekt Teatr w Capgemini, od 2008 r. angażujący pracowników w przygotowanie przedstawienia, wystawianego następnie w jednym z krakowskich teatrów dla m.in. podopiecznych Stowarzyszenia SIEMACHA, dochód również przeznaczony jest dla tego Stowarzyszenia
	Cykliczny	Poland Business Run – bieg organizowany w sześciu miastach, w którym udział biorą sztafety pracowników z różnych organizacji
	Krótkoterminowy (akcyjny)	Pracownicy PKN ORLEN włączają się w akcje będące odpowiedzią na nagłe potrzeby, np. pomoc powodzianom, porządkowanie terenów zielonych
Czas świadczenia pomocy	W czasie pracy – pracodawca przyznaje pracownikowi pulę czasu na świadczenie pomocy w ramach wolontariatu	Pracownicy ING Banku Śląskiego mogą rocznie przeznaczyć 8 godzin z czasu pracy na wolontariat pracowniczy
	W czasie wolnym	Próby do wskazanego wcześniej przedstawienia w ramach Projektu Teatr w Capgemini odbywają się w czasie wolnym dla pracowników
	W trakcie wyjazdów szkoleniowych lub integracyjnych	Grupa ponad 100 pracowników Orange Polska S.A. co roku uczestniczy w wyjazdach wolontariacko-szkoleniowych do województwa warmińsko-mazurskiego, by tam m.in. pomagać w remontach szkół oraz prowadzić akcje edukacyjne z zakresu bezpieczeństwa w sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie Muthuri, Matten, Moon (2009, s. 75, 80); Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2009, s. 7–8); <http://odpowiedzialnybiznes.pl> (2015); <http://www.enea.pl> (2015); <http://www.grupakeaty.com> (2015); <http://www.orange.pl> (2015); <http://www.ingbank.pl> (2015); <http://www.orlden.pl> (2015); [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com) (2015); [www.lidl.pl](http://www.lidl.pl) (2015).

Jak wynika z analizy stron WWW oraz przeprowadzonych wywiadów, choć stosunkowo nieliczne są te przedsiębiorstwa, w których wdrożono wolontariat pracowniczy, to w wielu z nich stosowanych jest łącznie kilka jego rodzajów – najczęściej mieszany, ze względu na podmiot inicjujący.

Wskazano w tabeli, że wolontariusz może świadczyć pomoc w czasie pracy. Potrzebne jest jednak zastrzeżenie, że ten typ wolontariatu budzi kontrowersje, bowiem pracownik otrzymuje za niego wynagrodzenie, zatem nie jest wolontariuszem w rozumieniu art. 1. Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2014, 1118), gdzie zapisano, że wolontariusz działa ochotniczo i bez wynagrodzenia. Podawane są zatem niekiedy sugestie, że wolontariat świadczony w czasie pracy powinno się określać jako wolontariat korporacyjny, a nie pracowniczy. Można jednak zauważyć, że pracodawca, zachęcając pracownika do podjęcia wolontariatu w czasie pracy, najczęściej nie zmniejsza mu zakresu obowiązków, zatem pracownik wykonuje zadania dodatkowe bez dodatkowego wynagrodzenia. Można to uznać za argument przemawiający za postrzeganiem wolontariatu świadczonego w czasie pracy jako wolontariatu pracowniczego.

Podano, że wolontariat jest działalnością dobrowolną. Tymczasem z przeprowadzonych wywiadów wynika, że coraz częstszą praktyką staje się wskazywanie wolontariatu jako obowiązku pracownika. Co więcej, zapis o tym jest wprowadzany do umowy o pracę. Wydaje się, że uzasadnione byłoby w takich wypadkach zastąpienie terminu „wolontariat pracowniczy” określeniem „zaangażowanie społeczne”. Zaangażowanie społeczne w takiej sytuacji nie wyczerpuje bowiem znamion wolontariatu.

Warunkiem koniecznym do tego, by działanie pracowników mogło być zakwalifikowane jako wolontariat jest też, obok dobrowolności i braku wynagrodzenia, zaangażowanie dwóch stron stosunku pracy, pracowników i pracodawcy, w jego realizację. Ze strony pracowników może być to wyrażone choćby poświęceniem czasu, zaś ze strony pracodawcy może przybrać formę wsparcia finansowego, organizacyjnego lub merytorycznego przedsięwzięcia, z zastrzeżeniem, że wsparcie pracodawcy ma być działaniem świadomym. Po raz kolejny można zatem podkreślić, że wolontariat nie jest jedyną możliwością wyrażenia zaangażowania społecznego pracowników. Pracownicy mogą bowiem angażować się w działalność fundacji czy stowarzyszeń charytatywnych bez wiedzy lub wsparcia ze strony pracodawcy, wykorzystując swoje zasoby osobiste czy kompetencje. Wolontariat kompetencyjny nie musi więc być wolontariatem pracowniczym.

Nie zawsze zaangażowanie jest też skierowane do tych interesariuszy, którzy są uznawani za beneficjentów wolontariatu. Jeśli bowiem pracownicy, odpowiadając na zachętę ze strony pracodawcy, postanawiają korzystać z komunikacji publicznej, by w ten sposób ograniczać ilość smogu, dają wyraz swojego zaangażowania społecznego, które nie jest wolontariatem.



## Skutki zaangażowania społecznego pracowników

Wbrew pozorom podmioty otrzymujące pomoc w wyniku zaangażowania społecznego pracowników nie są jedynymi jego beneficjentami. Wskazać można bowiem też korzyści osiągnięte z tego powodu przez świadczących pomoc pracowników oraz przez organizację (tabela 2). Osiągane korzyści różnią się, w ślad za różnymi rodzajami zaangażowania społecznego pracowników.

**Tabela 2. Najważniejsze korzyści wynikające z zaangażowania społecznego pracowników**

Korzyści dla pracownika	Korzyści dla organizacji	Korzyści dla społeczeństwa
Poczucie spełnienia	Pozytywny wpływ na wizerunek firmy i wizerunek pracodawcy	Pomoc dla potrzebujących wsparcia
Wzrost satysfakcji	Wzrost lojalności klientów	Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu beneficjentów
Rozwój osobisty	Zwiększenie spójności grup w organizacji i wzrost skuteczności ich działania	Rozwój kapitału społecznego
Wzrost motywacji	Organizacyjne uczenie się	
	Wzrost zaangażowania pracowników w pracę	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lorecka, Murawski, Kosycarz (2011, s. 223); <http://employeevolunteering.co.uk> (2015); Muthuri, Matten, Moon (2009, s. 80).

Zaangażowanie społeczne ma pozytywny wpływ na satysfakcję pracownika, co wytłumaczyć można zaprezentowanymi wcześniej spostrzeżeniami W.A. Kahna o tym, że zaangażowany pracownik czuje się wartościowy i użyteczny. Pozytywny wpływ zaangażowania w pracę i zaangażowania organizacyjnego na satysfakcję z pracy udowodnił też A.M. Saks (2006, s. 613). Co więcej, niekiedy pracownicy sukcesami w sferze działalności społecznej rekompensują sobie brak sukcesów w innych sferach życia. Można założyć zatem, że zaangażowanie społeczne przeciwdziała wypaleniu zawodowemu.

Zaangażowanie społeczne, w tym wolontariat pracowniczy, umożliwia organizacyjne uczenie się. Nie chodzi tu o uczenie się w sposób tradycyjny, ale raczej empiryczny, polegający na doświadczaniu, oraz cybernetyczny, który dokonuje się głównie w wyniku kwestionowania istniejących założeń. Ch. Handy pisał w związku z tym o potrzebie „zmiany formatu”, co dla organizacji oznacza modyfikowanie świata, w którym funkcjonuje i swojego w nim udziału. By dokonać zmiany formatu niezbędny jest niekiedy bodziec z zewnątrz. Może nim być uczestnictwo pracownika w konferencji, ale też obcowanie z literaturą i sztuką.

Ch. Handy pisał, że zwłaszcza w epoce „braku czasu” powinno się zachęcać pracowników do obecności w innych światach i traktowania tego jako organizacyjnego obowiązku (Handy, 1998, s. 179–183). Obecność w świecie beneficjentów wolontariatu może więc stać się bodźcem umożliwiającym organizacyjne uczenie się.

Pracodawcy niejednokrotnie wykorzystują społeczne zaangażowanie do kształtowania swojego wizerunku na rynku pracy. Ma to racjonalne uzasadnienie w przywołanej wcześniej teorii wymiany społecznej. Można bowiem założyć, że rozszerzenie zaangażowania ze sfery pracy na sferę organizacyjną i społeczną wynika z przekonania pracownika o tym, iż pracodawcy się to należy w zamian za oferowane przez niego zasoby. Innymi słowy, pracownik tym więcej z siebie daje, im więcej otrzymuje. Dlatego też uznaje się, że jednym ze skuteczniejszych sposobów kształtowania wizerunku pracodawcy (*employer branding*) jest promowanie tego wizerunku przez pracowników (*employee branding*), co dokonuje się m.in. poprzez przyjęcie przez pracowników organizacyjnych wartości i postępowanie zgodne z nimi. *Employee branding* polega np. na informowaniu o wolontariacie pracowniczym poprzez stronę internetową przedsiębiorstwa lub za pomocą raportu społecznego. W trakcie wywiadów zauważono, że pracownicy bywają dumni z tego, że ich pracodawcy umożliwiają zatrudnionym społeczne zaangażowanie się, jest to zatem dla nich atrakcyjny element tożsamości owego pracodawcy (nie dotyczy to sytuacji odgórnego inicjowania wolontariatu).

Ocena zaangażowania społecznego pracowników byłaby niepełna, gdyby pominięto kwestię jego kosztów. Wydaje się, że najistotniejszym z nich jest negatywne oddziaływanie na równowagę praca–życie. Zaangażowanie to zawsze wiąże się bowiem z poświęceniem przez pracownika zasobu, który dla owej równowagi ma kluczowe znaczenie. Zasobem tym jest czas. Niezależnie od tego, kiedy świadczona jest pomoc, zasób czasu pracownika jest przez nią zawłaszczany.

Zaangażowanie społeczne pracowników dla pracodawcy oznacza najczęściej koszty ekonomiczne. W zależności od rodzaju pomocy może to być koszt eksploatacji pomieszczeń, maszyn i urządzeń, koszt pozostawiania pracownika poza pracą (z uwzględnieniem wyjaśnienia podanego w poprzednim punkcie). Niekiedy, np. w wypadku wolontariatu pracowniczego opartego na programach grantowych, przedsiębiorstwo angażuje z góry określone środki pieniężne. W tabeli 1 wskazano, że taki rodzaj zaangażowania wdrożono w Grupie Kęty S.A., przeznaczając na to 40 tys. zł (kwota ta, jak można wywnioskować z danych finansowych Przedsiębiorstwa, odpowiada 0,02% wypracowanego zysku netto).

Nieoczekiwany kosztem zaangażowania społecznego pracowników może być pogorszenie wewnętrznego wizerunku pracodawcy. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że jest to możliwe w wypadku odgórnie inicjowanego wolontariatu pracowniczego. Gdy rodzaj działalności zostaje wyznaczony przez pracodawcę

i przedstawiony jako obowiązek pracownika, zaangażowanie, a w ślad za tym i tożsamość pracodawcy, tracą na atrakcyjności (jako przykład podano sytuację, gdy pracownik prywatnie działa charytatywnie jako animator w szpitalnych oddziałach dziecięcych, a pracodawca nie godzi się na zaliczenie tego w poczet obowiązkowego wymiaru dni zaangażowania społecznego, oczekując od pracowników np. sprzątania lasu). W związku z tym racjonalne wydaje się rozpoznawanie przez pracodawcę opinii pracowników (np. za pomocą sondażu) na temat zaangażowania społecznego, a następnie uwzględnianie ich w ten sposób, by zaangażowanie to wykorzystywało założenia psychologii pozytywnej, wydobywając to, co w człowieku najlepsze, zapewniając mu jednocześnie satysfakcję i możliwość rozwoju. Pozwoli to na uczynienie z zaangażowania społecznego pracowników elementu tożsamości, atrakcyjnego dla wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy organizacji.

## Podsumowanie

Zaangażowanie rozumieć można jako względnie stałe ustosunkowanie się do pełnionych ról, przejawiające się entuzjazmem, oddaniem i skutecznością działania podczas pełnienia tych ról. Przedmiotem zaangażowania może być wykonywana praca oraz organizacja, ale wskazuje się też na zaangażowanie społeczne, które wówczas gdy w przedsiębiorstwie wdrażana jest idea społecznej odpowiedzialności, jest przejawem zaangażowania organizacyjnego. Zaangażowanie społeczne najczęściej wyrażane jest za pomocą wolontariatu pracowniczego. Wolontariat ten może przybierać różne formy i rodzaje, wyróżniane ze względu na różne kryteria. Zauważono, że coraz częściej w przedsiębiorstwach wdrażany jest mieszany ze względu na podmiot inicjujący typ wolontariatu pracowniczego. Inicjowany jest on przez pracodawcę, natomiast pracownicy wskazują działania, w które chcą się zaangażować. Dzięki temu, że są oni zachęceni, a nie zmuszani, do wolontariatu, tworzone są warunki do tego, by działania podejmowane były z entuzjazmem i poświęceniem, a zatem, by wyrażały zaangażowanie społeczne nie tylko organizacji, ale też pracowników. Korzyści wynikające z zaangażowania społecznego mają wymiar jednostkowy, organizacyjny oraz społeczny. Przykładem korzyści osiągniętych przez jednostkę będzie jej satysfakcja, dla przedsiębiorstwa będzie to poprawa wizerunku i organizacyjne uczenie się, zaś korzyści społeczne to rozwój kapitału społecznego, będący efektem pracowniczego wolontariatu kompetencyjnego.

Przyjęta w pracy hipoteza została częściowo pozytywnie zweryfikowana. Z jednej strony bowiem, wszystkie przedsiębiorstwa informujące o zaangażowaniu

społecznym pracowników działają zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności. Z drugiej zaś, nie wszystkie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne uczyniły z zaangażowania społecznego pracowników element swojej wirtualnej tożsamości.

## Bibliografia

- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Chirkowska-Smolak, T. (2012). *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Engagement Levels in Global Decline: Organizations Losing a Competitive Advantage. A 2011/ 2012 Kenexa® High Performance Institute Worktrends™ Report*. Pobrano 20 lipca 2015 z: [www.hreonline.com](http://www.hreonline.com)
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Firma=Zaangażowanie, Zeszyt 3. Pobrano 12 października 2015 z: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr>
- Ferreira, P., Real de Oliveira, E. (2014). Does Corporate Social Responsibility Impact on Employee Engagement?. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232–248.
- Handy, Ch. (1998). *Wiek przewyższonego rozumu*. Warszawa: Business Press.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników: sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lorecka, K., Murawski, J., Kosycarz, M. (2011). Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft Sp. z o.o. W: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 220, 209–224. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Maslach, Ch., Leiter, M.P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
- Mirvis, P. (2012). Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. *California Management Review*, 54(4), 93–117.
- Muthuri, J.N., Matten, D., Moon, J. (2009). Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. *British Journal of Management*, 20, 75–89.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. 2014.1118.

[www.employeevolunteering.co.uk](http://www.employeevolunteering.co.uk)

[www.employment-studies.co.uk](http://www.employment-studies.co.uk)

[www.enea.pl](http://www.enea.pl)

[www.grupakety.com](http://www.grupakety.com)

[www.ingbank.pl](http://www.ingbank.pl)

[www.lidl.pl](http://www.lidl.pl)

[www.orange.pl](http://www.orange.pl)

[www.orlen.pl](http://www.orlen.pl)

[www.pl.capgemini.com](http://www.pl.capgemini.com)

## Summary

### Social Engagement of Employees

The aim of the article is to determine the degree of universality, ways of expression and the benefits of social engagement of employees. Employees can get involved not only in work but also in the functioning of the organization. The social engagement is the organizational engagement in case of the enterprise implementing the concept of CSR. Most often it is expressed as employee volunteering. The volunteering can have many forms and types. The benefits of social engagement have the individual, organizational and social dimension.

**Keywords:** employee engagement, social engagement, employee volunteering

#### Dr Urszula Bukowska

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Jej zainteresowania naukowe dotyczą głównie takich kwestii jak jakość zasobów ludzkich, wizerunek pracodawcy, kierowanie zespołami ludzkimi, a znajdują swój wyraz w tematyce publikacji oraz projektach realizowanych w ramach badań statutowych Katedry.