

Kontakt z beneficjentem jako czynnik sukcesu wolontariatu pracowniczego

Barbara Józefowicz*, Iwona Escher**, Aldona Glińska-Neweś***

Celem artykułu jest określenie, w jaki sposób intensywność kontaktu wolontariuszy z beneficjentami realizowanych projektów wpływa na efekty, jakie wolontariat pracowniczy przynosi organizacji. Podstawą rozważań jest badanie jakościowe przeprowadzone w 11 przedsiębiorstwach realizujących programy wolontariatu pracowniczego. Wyniki badania sugerują, że im intensywniejszy jest kontakt nawiązywany przez pracowników-wolontariuszy z beneficjentami wolontariatu, tym szerszy wachlarz kompetencji jest przez nich rozwijany. Z kolei projekty wolontariackie, w których kontakt z beneficjentem jest niewielki, sprzyjają wzmocnieniu integracji pracowników oraz ich identyfikacji z organizacją.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, wolontariat pracowniczy, rozwój kompetencji.

Nadesłany: 11.10.19 | Zaakceptowany do druku: 20.11.19

Contact With Beneficiaries as a Success Factor of Corporate Volunteering

The aim of the article is to identify how the intensity of a volunteer contact with beneficiaries of implemented volunteer projects influences the effects that corporate volunteering brings to the organization. The analyses are based on the qualitative research conducted in 11 companies implementing corporate volunteer programs. The results of the study suggest that the more intense the contact between the volunteer-employees and the beneficiaries of volunteering is, the wider the range of competences they develop. On the other hand, volunteer projects in which contact with the beneficiary is weak contribute to strengthening the integration of employees and their identification with the organization.

Keywords: corporate social responsibility, corporate volunteering, competence development.

Submitted: 11.10.19 | Accepted: 20.11.19

JEL: M12, M14

* **Barbara Józefowicz** – dr, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Polska. <https://orcid.org/0000-0003-0273-3913>.

** **Iwona Escher** – dr, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Polska. <https://orcid.org/0000-0002-2053-0549>.

*** **Aldona Glińska-Neweś** – prof. dr hab., Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Polska. <https://orcid.org/0000-0002-5415-1563>.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, ul. Gagarina 13A, 87-100 Toruń, Polska; e-mail: barbara.jozefowicz@umk.pl, escher@umk.pl, aldona.glinska@umk.pl.

1. Wprowadzenie

Coraz silniejsza presja społeczna wywierana na biznes sprawia, że w przedsiębiorstwach wdrażane są różnorodne rozwiązania służące ekspresji ich troski o problemy społeczeństwa i środowiska (Wachowiak, 2013; Grant, 2012; Rok, 2004). Rzeczywiste zaangażowanie w tym zakresie wymaga wpisania idei zrównoważonego rozwoju w tkankę przedsiębiorstwa, czyli w jego strategię, procedury i kulturę organizacyjną, co jest niewątpliwie trudne (Laszlo i in., 2012; Glavas, 2012). Do działań, które zyskują wśród przedsiębiorstw coraz większą popularność należy wolontariat pracowniczy (Do Paço i Nave, 2013), oznaczający zachęcanie i wspieranie pracowników przez ich organizację w realizowaniu wolontariackich prac na rzecz otoczenia. Popularność tego rozwiązania w praktyce gospodarczej sprawia, że rośnie zainteresowanie nim również badacze zajmujących się zarządzaniem.

Dotychczasowe badania wskazują na szereg efektów, jakie wolontariat pracowniczy przynosi przedsiębiorstwom; obejmują one m.in.: budowanie pozytywnych relacji z otoczeniem, wzrost wydajności i zaangażowania pracowników, rozwój ich kompetencji (Haski-Leventhal i in., 2019; Mirvis, 2012; Glavas i Piderit, 2009; Booth i in., 2009). Dużo mniej miejsca poświęcono jednak, jak dotąd, uwarunkowaniom wolontariatu pracowniczego, w tym czynnikom sprzyjającym pojawianiu się wyżej wymienionych jego efektów.

Celem artykułu jest określenie, w jaki sposób intensywność kontaktu wolontariuszy z beneficjentami realizowanych projektów wpływa na efekty, jakie wolontariat pracowniczy przynosi organizacji. Podstawą empiryczną realizacji tego celu jest badanie zrealizowane metodą wywiadu indywidualnego częściowo skategoryzowanego wywiadu pogłębionego z przedstawicielami przedsiębiorstw realizujących wolontariat pracowniczy. Analiza danych pozyskanych z 11 przedsiębiorstw wskazuje, że kontakt wolontariuszy z beneficjentami ma znaczenie. Wyniki badania sugerują, że im jest on intensywniejszy, tym większy wachlarz kompetencji jest rozwijany przez pracowników-wolontariuszy. Z kolei projekty wolontariackie, w których kontakt z beneficjentem jest mały sprzyjają integracji między pracownikami oraz ich identyfikacji z firmą.

Struktura artykułu obejmuje kolejno: podstawy teoretyczne rozważań, metodykę badania, jego wyniki oraz dyskusję. Artykuł wnosi wkład w rozwój nauk o zarządzaniu w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz motywacji prospołecznej pracowników. Wyniki badania dostarczają także implikacji praktycznych w zakresie kształtowania programów wolontariatu pracowniczego.

2. Istota wolontariatu pracowniczego

Wolontariat najprościej jest zdefiniować jako poświęcanie własnego czasu i umiejętności, aby pomóc określoneemu beneficjentowi lub grupie beneficjentów (Rodell, 2013). Przyjmuje on dwie generalne postaci: wolontariatu konwencjonalnego i wolontariatu korporacyjnego, zwanego również wolontariatem pracowniczym (Do Paço i in. 2013). Wolontariat konwencjonalny związany jest z podejmowaniem działań indywidualnie, zwykle na rzecz organizacji non-profit, takich jak: szpitale, szkoły, organizacje sportowe itp. (Do Paço i in., 2013). Wolontariat pracowniczy (taka nazwa ma silniejsze ugruntowanie w języku polskim) odnosi się do zbiorowych działań wykonywanych przez pracowników danej organizacji na rzecz społeczeństwa lub środowiska, do czego są przez tę organizację zachęceni, a wspomagani przez bardziej lub mniej sformalizowane programy i praktyki organizacyjne (Do Paço i in. 2013; Gratton i Ghoshal, 2003; Muthuri i in., 2009). Jest to zatem proaktywna forma realizowania przez biznes społecznej odpowiedzialności, odmienna od form pasywnych, jak przykładowo darowizny pieniężne (Wilson, 2000).

Wolontariat pracowniczy cieszy się coraz większym zainteresowaniem zarówno wśród praktyków, jak i badaczy związanych z naukami o zarządzaniu. Wynika to z faktu, że jest on użyteczną formą okazywania przez przedsiębiorstwa ich troski o zrównoważony rozwój (Do Paço i Nave, 2013; Grant, 2012), a przy tym przynosi wiele pozytywnych efektów organizacyjnych, o których będzie mowa w dalszej części artykułu. Z naukowego punktu widzenia, wolontariat pracowniczy jest przy tym wyrazem przeniesienia uwagi badaczy społecznej odpowiedzialności biznesu z poziomu instytucjonalnego na poziom indywidualny, związany z perspektywą pra-

cownika. Potrzeba tego rodzaju zmiany perspektywy jest zgłaszana przez wielu badaczy CSR (Chaudhary i Akhouri, 2019; Glavas i Kelly, 2014; Lavine, 2012). Wśród problematyki podejmowanej w badaniach dotyczących wolontariatu pracowniczego wyróżniają się dwa główne nurty: motywacja pracowników-wolontariuszy oraz efekty wolontariatu z perspektywy jednostki i organizacji.

Głównym wewnętrznym motywem pracy w wolontariacie pracowniczym jest pragnienie działania dla dobra innych ludzi (Grant i in., 2008). W szczególności wyróżnia się tu indywidualną potrzebę czynienia dobra, altruizmu, kooperacji z innymi, zaufania i networkingu (Muhuri i in., 2009; Morrow-Howell i in., 2003). Jednakże pracownicy są motywowani do udziału w wolontariacie korporacyjnym przez swoich pracodawców. Stosuje się w tym zakresie różnorodne zachęty, takie jak elastyczny czas pracy, czas wolny od pracy, który można przeznaczyć na pracę wolontariacką, darowizny, udostępnianie zasobów organizacji itp. (Booth i in., 2009).

3. Efekty wolontariatu pracowniczego

Z punktu widzenia organizacji, efekty wolontariatu pracowniczego analizowane są z perspektywy korzyści zewnętrznych oraz wewnątrzorganizacyjnych. Te pierwsze odnoszą się do budowania pozytywnych relacji z otoczeniem, w tym z partnerami biznesowymi, społecznością lokalną, lokalnymi władzami (Mirvis, 2012; Booth i in., 2009; Greening i Turban, 2000). Z kolei z perspektywy rozwoju organizacyjnego wskazuje się najczęściej na wzrost wydajności i zaangażowania pracowników (Glavas i Piderit, 2009; Jones, 2010; Backhaus i in., 2002), organizacyjne zachowania obywatelskie (Lin i in., 2010), wzrost przywiązania organizacyjnego (Greening i Turban, 2000; Carmeli i in., 2007) oraz wzmocnienie relacji interpersonalnych w organizacji (Glavas i Piderit, 2009).

Ważnym efektem udziału pracowników w wolontariacie korporacyjnym może być rozwój ich kompetencji (Haski-Leventhal

i in., 2019; Booth i in., 2009; Belle, 2013; Devereux, 2008). Wynika to z faktu, że wolontariat pracowniczy stwarza możliwość robienia czegoś odmiennego od codziennych obowiązków i nabywania w ten sposób nowych umiejętności (Haski-Leventhal i in., 2019; Mirvis, 2012). Co istotne, realizacja projektów wolontariackich sprzyja rozwijaniu kompetencji służących pracy zawodowej, takich jak zdolności przywódcze, zdolność pracy w zespole czy rozwiązywania konfliktów (Do Paço i in., 2013).

U źródła wielu z tych efektów znajduje się wzmocnienie poczucia sensowności pracy (*work meaningfulness*) (Haski-Leventhal i in., 2019; Bartel, 2001; Grant i in., 2008). Poczucie takie może być budowane przez sam fakt pracy dla firmy, która jest odpowiedzialna społecznie i przyczynia się do rozwiązywania istotnych problemów społecznych i środowiskowych (Chaudhary i Akhouri, 2019; Lavine, 2012; Spreitzer i in., 2005). Jeśli przy tym pracownik sam jest wolontariuszem, wzmocniane jest jego indywidualne poczucie wykonywania wartościowej, użytecznej i cennej pracy (May, 2004; Kahn, 1990).

4. Uwarunkowania efektywności wolontariatu pracowniczego

Stosunkowo niewiele miejsca poświęca się w badaniach problemowi uwarunkowań efektywności wolontariatu pracowniczego. Gros analiz w tym względzie dotyczy czynników wzmocniających motywację prospołeczną, leżącą u źródła motywacji pracowników do udziału w wolontariacie pracowniczym (Grant i in., 2008). Wśród owych czynników zwraca się uwagę przede wszystkim na kontakt z beneficjentem/beneficjentami wolontariatu.

Beneficjentami wolontariatu pracowniczego są jednostki lub grupy, którym w przekonaniu pracowników przynosi korzyści ich praca wolontariacka (Grant, 2012b; Grant, 2007). W rzeczywistości wolontariat, w zależności od zdefiniowanego przez pracowników zakresu działań, służyć może zarówno wąsko zdefiniowanym

beneficjentom – pojedynczym osobom, grupom czy lokalnym społecznościom, jak i całemu społeczeństwu.

Kontakt z beneficjentem wolontariatu definiowany jest przez stopień, w jakim wykonywana praca dostarcza możliwości interakcji i komunikowania się pracownika z osobami, na rzecz których realizowany jest wolontariat (Grant, 2007). Interakcje te mogą być intensywne, ale również okazjonalne bądź nie występować w ogóle (Guttek et al., 1999). W szczególności można je analizować z perspektywy ich częstotliwości, długości trwania pojedynczej interakcji, bliskości przestrzennej, intensywności emocjonalnej (Grant, 2007).

Charakter kontaktu wolontariuszy z beneficjentami ich pracy determinuje jakość pracy wolontariackiej (Llopis i D'Este, 2016; Devereux, 2008). Wzmacnia on prospołeczną motywację pracowników dzięki bezpośredniemu doświadczaniu namacalnych i znaczących efektów ich pracy po stronie beneficjentów (Lavine, 2012; Grant, 2007; Grant, 2012b).

Nieliczne, jak dotąd, badania wskazują na związek zachodzący pomiędzy jakością relacji pracowników-wolontariuszy z beneficjentami a stosunkiem tych pracowników do własnej firmy (Valeau i in., 2013). Wzmacnia on chęć pozostania w organizacji, zwiększa poziom satysfakcji z pracy, a pośrednio także dobrostan pracowników. Zdaniem Granta (2007), doświadczanie kontaktu interpersonalnego z beneficjentami wspiera relacyjny wymiar pracy.

Opisane powyżej badania są, jak wspomniano, nadal nieliczne. Powoduje to, że wciąż istnieje luka badawcza dotycząca uwarunkowań oddziaływania wolontariatu pracowniczego na efekty pozytywne z punktu widzenia samej organizacji (takie jak opisane w poprzednim punkcie). W związku z tym, a także w świetle opisanych argumentów dotyczących znaczenia kontaktu wolontariuszy z beneficjentami, postawione zostało następujące pytanie badawcze: *w jaki sposób kontakt wolontariuszy z beneficjentami wolontariatu pracowniczego wpływa na jego efekty dostrzegane po stronie organizacji?*

5. Metoda

Badanie empiryczne¹ zostało przeprowadzone metodą indywidualnego częściowo skategoryzowanego wywiadu pogłębionego z przedstawicielami przedsiębiorstw realizujących wolontariat pracowniczy. Rozmówcami były osoby odpowiedzialne za koordynowanie tych działań. Najczęściej byli to specjaliści z zakresu CSR, HR lub komunikacji korporacyjnej. Przedsiębiorstwa zostały wybrane do badania na podstawie rankingu publikowanego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, który w 2017 r. obejmował 62 firmy. Przegląd stron internetowych i raportów CSR publikowanych przez te przedsiębiorstwa pozwolił wyodrębnić 30 podmiotów, w których prowadzony jest wolontariat pracowniczy. W 18 przedsiębiorstwach uzyskano zgodę na przeprowadzenie wywiadu.

W większości badanych podmiotów wolontariat pracowniczy jest prowadzony w formie programu grantowego. Co najmniej raz w roku ogłaszany jest konkurs, w którym mogą startować pracownicy chcący realizować projekt wolontariacki dla wybranych przez siebie beneficjentów. Najczęściej preferowane są projekty realizowane zespołowo. Zwycięzcy otrzymują od firmy fundusze na realizację swoich projektów.

Scenariusz wywiadu obejmował opinie badanych na temat powodów zaangażowania ich przedsiębiorstw w wolontariat pracowniczy, rodzajów realizowanych projektów wolontariackich, a także efektów, jakie one przynoszą dla organizacji. Z uwagi na potrzebę dokonania analizy specyficznego kontekstu i charakteru pracy wolontariuszy – w przypadku tego opracowania chodzi o kontakt z beneficjentami – rozmówcy proszeni byli także o dokładne opisanie jednego wybranego projektu wolontariackiego. Danych tego rodzaju, umożliwiających dokonanie analizy, dostarczyło 11 interlokutorów. Tabela 1 prezentuje podstawowe informacje na ich temat. Ze względu na zróżnicowaną politykę przedsiębiorstw dotyczącą ujawniania nazw, na potrzeby niniejszej prezentacji wszystkie nazwy zostały zmienione.

Tabela 1. Charakterystyka uczestników badania

Firma	Sektor	Stanowisko	Płeć
Assurance.com	ubezpieczenia	kierownik CSR	kobieta
BlueLine	transport	prezes fundacji korporacyjnej	kobieta
Call3Me	telekomunikacja	specjalista w zakresie komunikacji korporacyjnej	kobieta
ChairAuto	motoryzacja	specjalista w dziale kontaktów zewnętrznych	kobieta
Delivery4You	logistyka	specjalista CSR I komunikacji korporacyjnej	mężczyzna
DraakBank	bankowość	specjalista w zakresie komunikacji korporacyjnej	kobieta
Drink4Fun	produkcja napojów alkoholowych	rzecznik prasowy	kobieta
DriveMe	motoryzacja	specjalista w zakresie komunikacji korporacyjnej	mężczyzna
GlobeBank	bankowość	prezes fundacji korporacyjnej	kobieta
Grout&Co	produkcja materiałów budowlanych	specjalista w zakresie komunikacji korporacyjnej	kobieta
SpeedLogistics	logistyka	specjalista CSR	kobieta

Źródło: opracowanie własne.

Wywiady były nagrywane, a następnie dokonano ich transkrypcji. Kodowanie uzyskanego materiału zostało przeprowadzone techniką dedukcyjną (tj. w oparciu o wcześniej stworzoną książkę kodów) i indukcyjną (poprzez tworzenie nowych kodów wyłaniających się z wypowiedzi badanych w trakcie kodowania) (Miles i in., 2014). Każdy wywiad był kodowany niezależnie przez trójkę badaczy, którzy następnie uzgadniali swoje stanowiska. Kody przypisane wypowiedziom badanych posłużyły klasyfikacji materiału do poszczególnych kategorii tematycznych. Biorąc pod uwagę cel tego artykułu, w tym postawione pytanie badawcze, w dalszej części wykorzystane zostaną dane dotyczące kontaktu wolontariuszy z beneficjentami i efektów, jakie zostały dostrzeżone w realizowanych projektach wolontariackich. Pierwszy z problemów (kontakt z beneficjentem) pozwolił podzielić analizowane przypadki na te, w których realizowane projekty wolontariackie obejmowały bliski kontakt z beneficjentem oraz te, w których takiego kontaktu nie było. W odniesieniu do tak wyłonionych kategorii przypadków, w dalszej części artykułu analizowane będą wypowiedzi

rozmówców dotyczące dostrzeżonych przez nich efektów wolontariatu.

6. Wyniki badania

6.1. Projekty wolontariackie obejmujące bliski kontakt z beneficjentami

Dane dotyczące projektów wolontariackich, w których realizacji pracownicy-wolontariusze nawiązywali bliski kontakt z beneficjentami pozyskane zostały od rozmówców reprezentujących firmy: SpeedLogistics, Drink4Fun, Call2Me, ChairAuto and DragonBank. W trzech przypadkach był to kontakt z dziećmi, na rzecz których realizowana była praca wolontariacka, w jednym przypadku były to osoby starsze, a w jednym bardzo zróżnicowana grupa reprezentująca lokalną społeczność zamieszkującą sąsiedztwo siedziby przedsiębiorstwa. O intensywności kontaktu wolontariuszy ze wspomnianymi beneficjentami świadczą m.in. następujące wypowiedzi:

Na początku są to jakieś telefony i maile, potem najczęściej jest spotkanie, gdzie ustalone jest, co tak naprawdę można zrobić. Czasami to jest kilkugodzinne spotkanie, czasami krót-

sze, czasami są powtarzane jeszcze te spotkania. (...) I potem jest sam event. Tak że ten kontakt był praktycznie cały czas. [pracownik Delivery4You, 25.05.2018]

Dla wolontariuszy to jest 99% czasu, że oni spędzają z tymi starszymi osobami. [pracownik CallMe, 25.05.2018]

Kontakt z beneficjentami, zwłaszcza dziećmi, opisywany był także jako bardzo emocjonalny:

Te relacje są jakby.... no bardzo bliskie. Rozmawiamy z nimi. Dzieci też, zawsze się śmieją, że są nieobliczalne. Zdarzały się takie sytuacje, że podchodzą i pytają się „czy mogę się do pani przytulić? Pani jest taka fajna i miła. A pani ma taką ładną sukienkę, mogę dotknąć?”. Więc te relacje są takie bliskie z tymi dziećmi. [pracownik ChairAuto, 18.05.2018]

Wolontariusze, którzy odwiedzali szpitale i bawili się tam z tymi dziećmi, wracali potem ze łzami w oczach. [pracownik DraakBank, 28.05.2018]

Wśród efektów, jakie przyniosły projekty wolontariackie należące do opisywanej kategorii, badani wskazywali na różnorodne kompetencje, które pojawiły się lub rozwinęły u wolontariuszy. Były to kompetencje zarówno „twarde”, takie jak budżetowanie, jak i „miękkie” – pracy w zespole, rozwiązywania konfliktów, komunikowania się. Jak ujął to jeden z interlokutorów:

Nasze nastawienie zmienia się, to na pewno, rozwija się nasza inteligencja emocjonalna. I żeby to wszystko skoordynować musimy radzić sobie ze stresem i rozwiązywać tyle różnych sytuacji. Ci ludzie [wolontariusze] to idealni kandydaci dla HR do awansów. [pracownik Drink4Fun, 28.05.2018].

Ponadto zauważony został wzrost świadomości wśród wolontariuszy, jeśli chodzi o potrzebę rozwiązywania problemów społecznych.

To bardzo zmieniło wolontariuszy. Przedtem mieli przewidywalny świat pracy i rodziny. Wyjście poza niego dało im do myślenia: „kurczę! moje problemy są takie nieporównywalne z problemami tych ludzi tutaj”. [pracownik DraakBank, 28.05.2018]

W efekcie zwiększyła się także chęć partycypowania w kolejnych projektach wolontariackich:

Uświadomiliśmy sobie, że naprawdę musimy troszczyć się o te dzieciaki. Musimy je nauczyć, że dorośli nie zawsze dbają o bezpieczeństwo, zapinanie pasów w podróży, co jest niedobre.

I możemy zobaczyć, że firma robi dobre rzeczy. [przedstawiciel ChairAuto, 18.05.2018]

6.2. Projekty wolontariackie bez bliskiego kontaktu wolontariuszy z beneficjentami

Dane dotyczące projektów wolontariackich, w których realizacji pracownicy-wolontariusze nie nawiązywali bliskiego kontaktu z beneficjentami pozyskane zostały od osób reprezentujących firmy: Assurance.com, Grout&Co, DriveMe, Delivery4You, GlobeBank, BlueLine. Realizowane przez pracowników projekty obejmowały sadzenie lasu, prace remontowo-dekoratorskie w szpitalach, budowę biblioteki na świeżym powietrzu, pomoc w organizacji eventu dla osób niepełnosprawnych, promocję krwiodawstwa. Charakter tych projektów mógł wiązać się z kontaktem z beneficjentami, jednakże w omawianych przypadkach taki kontakt był sporadyczny lub nie było go wcale. Jak wyraził to jeden z rozmówców:

W tych interakcjach to myśmy się nie angażowali za bardzo, były takie raczej zdystansowane. [pracownik Grout&Co, 07.06.2018]

Wśród efektów, jakie przyniosły dla organizacji omawiane projekty wskazywano na wzrost identyfikacji wolontariuszy z firmą i jej wartościami oraz dumy z tego, że ich firma działa na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego:

To jest wartość dodana projektu, że pracownicy czują się dumni, że robią coś dla lokalnej społeczności, a ich firma to wspiera. [...] Jeśli to jest na rzecz społeczności, w której żyją, to mogą powiedzieć: „tak, to moja firma zrealizowała ten projekt”. [pracownik DriveMe, 06.06.2018]

Brak kontaktu z beneficjentami sprawiał, co oczywiste, że w trakcie pracy wolontariusze kontaktowali się głównie między sobą i silniej doświadczali wzajemnych relacji. W efekcie wzrósł poziom integracji i poczucia wspólnoty między nimi.

Ludzie pytali, kiedy będzie kolejny taki projekt, bo chcą wziąć w nim udział. Po prostu to jest fajny teambuilding i ludzie chcą brać w tym udział. [pracownik Grout&Co, 07.06.2018]

To na pewno prowadzi do integracji, przywiązania do tych wartości, bliskości z firmą i jej wartościami. Po prostu pokazujemy, że to w co wierzymy, co mówimy, że jest naszą wartością, to my to robimy w praktyce. [pracownik Assurance.com, 18.05.2018]

Co ważne z punktu widzenia efektywności codziennej pracy, wolontariusze mieli okazję poznać się bliżej, poznać swoje ukryte zdolności i talenty.

To jest wielka korzyść, że robimy coś więcej niż zwykle w biurze. To jest fajne, to integruje ludzi i tworzy więzi, które nie mają szansy powstać w biurze. [pracownik SpeedLogistics, 09.06.2018]

Niektórzy pięknie malują albo dobrze gotują. Możemy poznać kolegów z innej strony i to jest dla mnie wartość. Zwykle nie mamy czasu, żeby porozmawiać co kto lubi, o naszych pasjach. [Representative of GlobeBank, 18.05.2018]

7. Dyskusja

Postawione w niniejszym artykule pytanie badawcze brzmiało: *w jaki sposób kontakt wolontariuszy z beneficjentami wolontariatu pracowniczego wpływa na jego efekty dostrzegane po stronie organizacji?* Analiza wyników przeprowadzonego badania wskazuje, że rodzaj kontaktu wolontariuszy z beneficjentami realizowanych projektów ma znaczenie z punktu widzenia efektów, jakie wolontariat pracowniczy przynosi organizacji. O ile bez względu na rodzaj projektu, jego realizacja wzmacnia wrażliwość pracowników na problemy społeczne i środowiskowe, o tyle bliskość kontaktu z beneficjentami bądź jej brak może determinować charakter kompetencji rozwijanych przez pracowników w rezultacie udziału w wolontariacie. Bliski kontakt z beneficjentami sprawia, że rozwijane są kompetencje związane z zarządzaniem projektem, zarówno te „twarde”, jak i „miękkie”. Może wynikać to z faktu, że kontakt z beneficjentami wzbogaca projekt o sytuacje, którym wolontariusz musi podołać. Brak bliskiego kontaktu z beneficjentami sprawia jednak, że wolontariusze koncentrują swoją uwagę na interakcjach we własnym gronie. W efekcie rośnie integracja pracowników, poznają się też bliżej, dzięki czemu poprawia się ich kooperacja na co dzień, w środowisku własnej organizacji. Rośnie też identyfikacja z firmą i jej wartościami.

Wyniki badania są zgodne z dotychczasowymi ustaleniami dotyczącymi motywacji prospołecznej. Jest ona definiowana jako potrzeba niesienia pomocy i wsparcia innym ludziom (Grant, 2008) i ma swoje źródło w dwóch psychicznych stanach:

postrzeganego wpływu na beneficjentów oraz afektywnego przywiązania do nich (Grant, 2007). Bliski kontakt z beneficjentami wzmacnia motywację prospołeczną wolontariuszy, zwiększając ich zaangażowanie w projekt, co skutkuje rozwinięciem się szerszej gamy kompetencji indywidualnych.

Kontakt z beneficjentami sprawia, że zaangażowanie społeczne organizacji zyskuje wymiar relacyjny (Cooperrider i Fry, 2012; Glavas, 2012; Lavine, 2012; Haski-Leventhal i in., 2019). Wymiar ten dotyczy zarówno wewnątrzorganizacyjnej sieci pracowników angażujących się w wolontariat, jak i relacji zawieranych z osobami z zewnątrz organizacji. Relacje międzyludzkie zawierane i wzmacniane w kontekście realizowania pracy, która ma istotny cel i postrzeganą wartość (Chaudhary i Akhouri, 2019; Lavine, 2012; Spreitzer i in., 2005) przyczyniają się do indywidualnego rozkwitu pracowników (*flourishing*; Keyes, 2009). Z tego samego powodu wolontariat pracowniczy może służyć jako tzw. zdarzenie wyzwalające (*trigger event*; Avolio i Hannah, 2008) stymulujące rozwój posiadanych kompetencji w efekcie napotkania nowej sytuacji, problemu lub wyzwania.

Przedstawione wyniki badania inspirowały do dalszych poszukiwań w zakresie efektów wolontariatu pracowniczego i ich związków z charakterem pracy wolontariackiej. W szczególności zasadne jest przeprowadzenie wywiadów z samymi wolontariuszami, a także badań ilościowych. Interesujące i obiecujące będzie także poszukiwanie zależności między efektami wolontariatu a realizowaniem go na rzecz społeczności lokalnej. Wątek ten nie był eksplorowany w niniejszej analizie, niemniej wyniki badania sugerują, że ten aspekt również może mieć wpływ na charakter zmian zachodzących w zachowaniach pracowników.

Jak każde badanie, również i to miało swoje ograniczenia. Zrealizowano je w 11 przedsiębiorstwach dobranych celowo spośród organizacji o wysokim zaangażowaniu społecznym. Wskazania sformułowane na podstawie analizy tych firm powinny zostać zweryfikowane w badaniu przeprowadzonym na bardziej zróżnicowanej i większej próbie. Co więcej, w badaniu pozyskano opinie osób koordynujących wolontariat pracowniczy w swoich organizacjach. Ich kompetencje w zakresie funkcjonowania wolontariatu są niewąt-

pliwe, jednakże ich opinie powinny zostać potwierdzone w badaniu pracowników-wolontariuszy uczestniczących w analizowanych projektach.

Artykuł dostarcza także implikacji praktycznych w zakresie uzyskiwania pożądanych z punktu widzenia przedsiębiorstwa efektów wolontariatu pracowniczego. Świadome wspieranie projektów wolontariackich o określonym natężeniu kontaktu z beneficjentami posiada potencjał wzmocnienia oczekiwanych rezultatów.

Przypisy

- ¹ Projekt został sfinansowany przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-2017/25/B/HS4/01113.

Bibliografia

Avolio, B.J. i Hannah, S.T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331–347. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.4.331>.

Backhaus, K.B., Stone, B.A. i Heiner, K. (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business and Society*, 41(3), 292–318. <https://doi.org/10.1177/0007650302041003003>.

Bartel, C.A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46, 379–413. <https://doi.org/10.2307/3094869>.

Bellé, N. (2013). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109–136. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut033>.

Booth, J.E., Park, K.W. i Glomb, T.M. (2009). Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48(2), 227–249. <https://doi.org/10.1002/hrm.20277>.

Carmeli, A., Gilat, G. i Waldman, D.A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44, 972–92. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>.

Chaudhary, R. i Akhouri, A. (2019). CSR perceptions and employee creativity: examining serial

mediation effects of meaningfulness and work engagement. *Social Responsibility Journal*, 15(1), 61–74. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2018-0018>.

Cooperrider, D. i Fry, R. (2012). Mirror Flourishing and the Positive Psychology of Sustainability. *The Journal of Corporate Citizenship*, 46, 3–12. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2012.su.00002>.

Devereux, P. (2008). International volunteering for development and sustainability: Outdated paternalism or a radical response to globalisation? *Development in Practice*, 18(3), 357–370. <https://doi.org/10.1080/09614520802030409>.

Do Paco, A. i Cláudia Nave, A. (2013). Corporate volunteering: A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee Relations*, 35(5), 547–559.

Glavas, A. (2012). Employee Engagement and Sustainability: A Model for Implementing Meaningfulness at and in Work. *The Journal of Corporate Citizenship*, 46, 13–29. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2012.su.00003>.

Glavas, A. i Piderit, S.K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70. <http://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007>.

Glavas, A. i Kelly, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>.

Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>.

Grant, A.M. (2012a). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), 589–615. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0280>.

Grant, A.M. (2012b). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458–476. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>.

Grant, A.M., Dutton, J.E. i Rosso, B. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51, 898–918. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.34789652>.

Grant, A.M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>.

Gratton, L. i Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: New ethos for the 'Volunteer'

- Employee. *European Management Journal*, 21(1), 1–10.
- Greening, D.W. i Turban, D.B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39, 254–80. <http://doi.org/10.1177/000765030003900302>.
- Gutek, B.A., Bhappu, A.D., Liao-Troth, M.A. i Cherry, B. (1999). Distinguishing between service relationships and encounters. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 218–233. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.2.218>.
- Haski-Leventhal, D., Kach, A. i Pournader, M. (2019). Employee Need Satisfaction and Positive Workplace Outcomes: The Role of Corporate Volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 593–615. <https://doi.org/10.1177/0899764019829829>.
- Jones, D.A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857–78. <http://doi.org/10.1348/096317909X477495>.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Keyes, C.L.M. (2009). Toward a science of mental health. W S.J. Lopez i C.R. Snyder (red.). *Oxford handbook of positive psychology* (ss. 89–95). New York: Oxford University Press.
- Lavine, M. (2012). Exploring the relationship between corporate social performance and work meaningfulness. *Journal of Corporate Citizenship*, 46(2), 53–70.
- Lin, C., Lyau, N., Tsai, Y., Chen, W. i Chiu, C. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95, 357–72. <http://doi.org/10.1007/s10551-010-0364-x>.
- Llopis, O. i D’Este, P. (2016). Beneficiary contact and innovation: The relation between contact with patients and medical innovation under different institutional logics. *Research Policy*, 45(8), 1512–1523. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.03.004>.
- May, D.R., Gilson, R.L. i Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. i Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage: London.
- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR: Transactional, relational, developmental approaches. *California Management Review*, 54, 93–117. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.4.93>.
- Morrow-Howell, N., Hinterlong, J., Rozario, P.A. i Tang, F. (2003). Effects of volunteering on the well-being of older adults. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 58(3), S137–S145. <https://doi.org/10.1093/geronb/58.3.S137>.
- Muthuri, J.N., Matten, D. i Moon, J. (2009). Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility. *British Journal of Management*, 20(1), 75–89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00551.x>.
- Rodell, J.B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0611>.
- Rok, B. (2004). *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. i Grant, A. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537–49. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>.
- Valéau, P., Mignonac, K., Vandenberghe, C. i Gatiignon Turnau, A. (2013). A study of the relationships between volunteers’ commitments to organizations and beneficiaries and turnover intentions. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 45(2), 85–95. <https://doi.org/10.1037/a0027620>.
- Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215–240. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.215>.