

# WOŁONTARIAT AKCYJNY: PROBLEMY ZARZĄDZANIA I ORGANIZACJI PRACY

## Wprowadzenie

Celem artykułu jest analiza procesu zarządzania pracą wolontariuszy, jak również przedstawienie rekomendacji dla organizatorów. Analizując materiał zebrany podczas badań<sup>1</sup>, poszukujemy odpowiedzi na następujące pytanie: jak przebiega proces zarządzania pracą wolontariuszy w trzech miastach: Gdańsku, Poznaniu i Wrocławiu, w których w 2012 roku odbędą się mistrzostwa Europy w piłce nożnej? Badania nad organizacją i kierowaniem pracą wolontariuszy wydają się istotne, ponieważ wciąż nie ma wypracowanych standardów zarządzania, które mogłyby być przekazywane na zasadzie dobrych praktyk pomiędzy organizacjami zajmującymi się wolontariatem w Polsce. Jakość zarządzania pracą wolontariuszy na wielkich imprezach ma bezpośredni wpływ na przebieg całej imprezy, pozwala zminimalizować wewnętrzne tarcia w zespole, a przez to – zmniejsza ryzyko porażki.

Kwestia ta jest niezwykle ważna w kontekście niskiego zaangażowania w wolontariat w Polsce. Z badań Stowarzyszenia Klon-Jawor z 2010 roku wynika, że w wolontariat angażowało się 16% Polaków (o 3 punkty procentowe więcej niż w 2009 roku) [8]. Również badania CBOS z 2011 roku wskazały wzrost zainteresowania aktywnością społeczną – prawie połowa badanych zadeklarowała, że zaangażowała się przynajmniej raz w ciągu roku w dobrowolną, nieodpłatną pracę na rzecz nieznanomych, lokalnej społeczności, organizacji społecznych, a w wolontariat pośredni wykonywany w ramach instytucji lub organizacji włączyło się 28% Polaków [2]. Ostatnie

\* **Dr Anita Basińska** – Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu.

\*\* **Dr Mikołaj Jacek Łuczak** – Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu.

<sup>1</sup> Projekt badawczy pt. „Organizacja wielkich imprez: słabe i mocne strony zaangażowania wolontariatu” realizowany przez badaczy z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu; Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu, jest finansowany przez MNiSW (nr projektu NN116281938).

badania pokazują zatem, że zaangażowanie w Polsce nieco się zwiększyło, chociaż wciąż jest na niskim poziomie. Jest to widoczne szczególnie na tle innych krajów europejskich – dane Eurobarometru z 2010 roku pokazują, że Polska znajduje się na 17 miejscu z 33 badanych krajów pod względem zaangażowania w działalność różnych organizacji non profit.

Definiując wolontariat, podkreśla się, przede wszystkim, takie cechy charakterystyczne tej aktywności, jak dobrowolność i nieodpłatność. Ponadto wolontariat podejmowany jest na rzecz jednostek i grup, wobec których wolontariusz nie ma prawnych, kontraktowych, rodzinnych ani przyjacielskich zobowiązań [9]. Poza tradycyjnymi miejscami, w których można spotkać wolontariuszy, np. szpitale, instytucje i organizacje wspomagające ubogich czy potrzebujących, pojawiają się także oni przy okazji różnych imprez organizowanych przez miasta, w akcjach ekologicznych czy kulturalnych, są aktywni w organizacjach pozarządowych o różnym profilu działalności.

Przedmiotem naszego zainteresowania jest specyficzny typ wolontariatu, jakim jest wolontariat akcyjny. Charakteryzuje się on, przede wszystkim, tym, że jest podejmowany w określonym czasie (wolontariusz angażuje się tylko w wybrane akcje, np. EuroBasket), specyficzne są motywacje (w mniejszym lub większym stopniu udział w tych projektach wynika z zainteresowań uczestników), a także często traktowany jest jako sposób spędzania wolnego czasu.

## Zarządzanie pracą wolontariuszy – odniesienia teoretyczne i wyniki badań zastanych

Naukowe teorie zarządzania, które zaczęły powstawać na przełomie XIX i XX wieku, jak również współczesne ich rozwinięcia odnoszą się zasadniczo do sytuacji, z jaką mamy do czynienia w przypadku działań gospodarczych, które przynosić mają zysk, a są wynikiem pracy, za którą przewidywane jest wynagrodzenie. Celem nadrzędnym zarządzania jest takie przygotowanie do pracy, a następnie jej koordynacja, aby proces pracy przebiegał bez zakłóceń. Wielu autorów podkreśla, że praktyki zarządzania powinny być dostosowane do pracowników, sposobu zatrudnienia, który związany jest z podstawowymi celami oraz psychologicznymi zobowiązaniami pomiędzy pracownikami a organizacją [3, s. 146]. Jest to o tyle istotne, że „zespół wolontariuszy jest punktem krytycznym organizacji wielu ważnych imprez sportowych” [6, s. 289].

Zarządzanie wolontariuszami zasadniczo nie różni się od sposobu zarządzania pracownikami etatowymi. W obu przypadkach występują te same elementy: planowanie, rekrutacja, selekcja, organizacja pracy, motywowanie, szkolenie, komunikowanie.

Proces zarządzania wolontariuszami rozpoczyna się od planowania obejmującego opis stanowiska pracy, ewentualnie awansowania (np. na liderów poszczególnych grup wolontariuszy), rekrutację oraz selekcję. Kolejnym etapem jest budowanie zespołu wolontariuszy, w trakcie którego przechodzą oni szkolenie przygotowujące do pracy [3, s. 149–150]. Istotna różnica w zarządzaniu pracownikami i wolontariuszami wynika z miejsca, w którym przebiega proces kierowania i koordynacji pracy. Inaczej (i być może łatwiej) zarządza się osobami zgromadzonymi w jednym miejscu (budynku firmy). Tymczasem zarządzanie na wielkiej imprezie charakteryzuje się nie tylko dużą dynamiką, lecz także wymaga znacznej elastyczności. Co więcej, wymagania w stosunku do wolontariuszy mają nieco inny charakter niż względem pracowników. Jest to konsekwencją braku wynagrodzenia za pracę oraz charakteru umowy (niedotrzymanie warunków zasadniczo nie pociąga za sobą żadnych prawnych skutków). W znacznej mierze zarządzanie opiera się zatem na właściwym doborze koordynatorów i wolontariuszy oraz budowaniu zaufania w relacjach pomiędzy nimi. Jak wskazuje Sztompka, „zaufanie to przekonanie, plus oparte na nim działanie” [10, s. 71]. W przypadku organizowania, zarządzania i kierowania zespołami ludzkimi problem budowania zaufania pomiędzy członkami zespołu i osobami zarządzającymi jest nie do przecenienia. Dzieje się tak, ponieważ, jak pisał Tilly, „Zaufanie polega na poddawaniu cennych dla nas wartości ryzyku złej woli, błędów, czy niepowodzeń innych ludzi” [10, s. 70].

Większość literatury z obszaru zarządzania pracą wolontariuszy koncentruje się na kwestiach motywacji i satysfakcji z podejmowania takiej działalności [m.in.: 4, 7]. Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii w 2008 roku podkreślają wagę zrozumienia motywów angażowania się w wolontariat dla efektywności zarządzania pracą wolontariuszy. Mott (1972) argumentował, że efektywność organizacyjna zależy od zdolności tejże organizacji do zaspokajania potrzeb jej członków [11, 6]. Badania przeprowadzone na 300 wolontariuszach imprezy sportowej w Kanadzie w 1996 roku dowiodły, że na poziom satysfakcji wolontariuszy wpływa na zarządzanie, w szczególności na polu rekrutacji oraz podziału codziennych zadań. Poza tym znaczący wpływ na satysfakcję, ale także na doświadczenia wolontariackie ma styl komunikowania się z przełożonym, interakcje z innymi wolontariuszami oraz warunki pracy [6]. Niewiele jest natomiast opracowań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych na temat procesu kierowania i koordynowania pracy wolontariuszy czy aplikowania/adaptacji różnych praktyk zarządzania do pracy z wolontariuszami.

Jednocześnie podkreśla się, że zarządzanie w wolontariacie jest konieczne i powszechne, chociaż wciąż niedowartościowane [1, s. 16]. Kwestię zarządzania pracą wolontariuszy w podejściu *Human Resources Management* poruszają badania przeprowadzone w Australii w 2006 roku dotyczące wpływu niektórych praktyk zarządzania (m.in. planowania, rekrutacji, organizacji pracy) na przewidywanie ponownego zaangażowania się wolontariusza w projekt. Istnieje zależność pomiędzy właściwym

planowanie obejmującym opis stanowiska pracy oraz wybór grupy docelowej (jacy wolontariusze są potrzebni) a pojawieniem się problemu odejścia wolontariusza z pracy [3]. Co ważne, w literaturze rozróżnia się zarządzanie wolontariuszami tradycyjnymi i akcyjnymi, podkreślając, że część praktyk zarządzania wypracowana na potrzeby wolontariatu tradycyjnego (rekrutacja, kierowanie, ocena pracy) nie sprawdza się w przypadku tych ostatnich, np. wolontariusze mogą czuć się sfrustrowani wypełnianiem długiego i skomplikowanego kwestionariusza, by przez kilka godzin pomagać potrzebującym [5].

## Metodologia badań

Przeprowadzono łącznie 75 wywiadów pogłębionych (IDI) w okresie od lipca 2010 roku do stycznia 2011 roku. Ze względu na cel postawiony w tym artykule wybraliśmy do dalszych analiz jedynie 65 wywiadów z doświadczonymi wolontariuszami (którzy wielokrotnie brali udział w różnych imprezach) oraz organizatorami wielkich imprez. Wywiady dotyczyły m.in.: oceny znaczenia wolontariatu dla organizacji imprezy, przebiegu pracy z wolontariuszami, motywacji wolontariuszy, zarządzania pracą wolontariuszy.

## Zarządzanie pracą wolontariuszy – wyniki badań

Styl angażowania wolontariuszy na wielkie imprezy różni się w badanych miastach. Angażowaniem wolontariuszy w Poznaniu zajmuje się Urząd Miasta, przeprowadzając cały proces: od naboru, przez zatrudnienie wolontariuszy, po koordynację ich pracy. Wolontariatem w Gdańsku zajmują się dwie organizacje: Regionalne Centrum Wolontariatu oraz Gdańska Organizacja Turystyczna, a Urząd Miasta jedynie informuje o imprezach. Z kolei we Wrocławiu angażowanie wolontariuszy na wielkie imprezy jest znacznie mniej scentralizowane niż w pozostałych dwóch badanych miastach. Organizatorzy różnych wydarzeń posiadają bądź własne biura (np. młodzieżowe biuro wolontariatu przy Filharmonii Wrocławskiej), bądź korzystają z pomocy organizacji zajmujących się wolontariatem (np. Convention Bureau), bądź też zatrudniają pracowników odpowiedzialnych za rekrutację i angażowanie wolontariuszy. Warto dodać, że we wszystkich miastach istnieją bazy wolontariuszy, do których rozsyłane są informacje o kolejnych imprezach. Takie sposoby angażowania, koordynowania oraz informowania o wolontariacie charakterystyczne dla trzech badanych miast mają swoje plusy i minusy. Dla przykładu, centralne zarządzanie wolontariatem w Poznaniu zostało ocenione przez jednego z uczestników negatywnie, ponieważ: „(...) problemem tego systemu jest to, że ciężko trafić komuś z zewnątrz

do wolontariatu. Praktycznie gdybym nie brał udziału w innych wolontariatach, to nie wziąłbym udziału w tym wolontariacie” /W\_1\_Poznań/.

Jak wskazują organizatorzy imprez, zarządzanie wolontariuszami z punktu widzenia teorii zarządzania nie różni się specjalnie od zarządzania pracownikami etatowymi w instytucjach i organizacjach nastawionych na zysk. Przedstawiciele organizatorów zajmujący się zarządzaniem wolontariuszami są jednocześnie świadomi, że istotne jest dostosowanie metod zarządzania do konkretnej grupy osób i kontekstu, w jakim zespół wolontariuszy będzie działał. Najistotniejsza różnica to brak możliwości zastosowania bodźców motywacyjnych o charakterze ekonomicznym, co jednocześnie wymusza większy nacisk na metody zarządzania bliskie nurtom *human relations*.

„(...) sposób zarządzania musi być dostosowany do specyfiki społeczności, którą się zarządza, tak więc trudno jest przenieść doświadczenia wprost, (...) natomiast kwestia zarządzania kadrami (...) nie obiega zasadniczo od zarządzania kadrami, w zakładach pracy, korporacjach, budowanie relacji międzyludzkich dokładnie opiera się na tym samym, jedyny element którego tutaj nie ma, no to nie ma wynagrodzeń finansowych” /O\_10\_Wrocław/.

Często zdarza się, że konieczność zarządzania wolontariuszami, pojawiająca się w sytuacji organizowania imprezy, staje się jednocześnie okazją do zebrania doświadczeń, które mogą zapoczątkować później. Wiedza teoretyczna z zakresu zarządzania i osobiste doświadczenia organizatorów, a także wymiana tych doświadczeń stanowią punkt wyjścia dla podjęcia skutecznych działań.

„(...) miasto nie ma żadnej komórki, która się zajmuje wolontariatem (...). W związku z tym staramy się zebrać informacje, zebrać ludzi i być może pomóc w lepszym zarządzaniu, zbudować bazę i potencjał na EURO. Jeżeli chodzi o praktyki zarządzania, to my jesteśmy co najwyżej teoretykami. Jedyną wiedzę, którą posiadam, to jest wiedza z prac nad EURO, właściwie nad wolontariatem EURO, i doświadczenia prywatne mnie jako wolontariusza” /O\_2\_Gdańsk/.

Coraz częstsze korzystanie z wolontariuszy podczas organizacji różnego rodzaju wielkich imprez kulturalnych, sportowych czy promocyjnych wpływa na wypracowanie pewnych standardów w tym zakresie i możliwość poszukiwania oraz upowszechniania najsukcesywniejszych modeli organizacyjnych w zakresie zarządzania wolontariatem.

„To nie jest tak, że za każdym razem jest wymyślany jakiś pod konkretną imprezę sposób zarządzania. (...) jest koordynator, są osoby odpowiedzialne za poszczególne obszary

zadaniowe czy stanowiska, są tacy pomniejsi liderzy i oni zarządzają pomniejszymi grupami, taki jest powszechnie przyjęty schemat” /O\_16\_Gdańsk/.

Pojawiają się również głosy, że zakres wykorzystania wolontariatu, a co za tym idzie świadomość metod zarządzania wolontariuszami rośnie – stając się działalnością o charakterze profesjonalnym. Jednak profesjonalne metody zarządzania wolontariuszami nie są według organizatorów przyczyną upadku społecznikowskiego etosu działalności wolontariackiej. Można domniemywać, że dobre, profesjonalne zarządzanie wolontariuszami będzie raczej wpływało na wzrost zainteresowania tego typu działalnością.

„On ulega profesjonalizacji, dlatego (...) też podlega wszelkim regułom zarządzania personelem, natomiast myślę, że społecznikowski aspekt tego jest w samych wolontariuszach i w tym, że z ich pracy się korzysta, a nie wynajmuje się pracowników do tego. I tu na pewno osoby, które się angażują, na pewno muszą mieć w sobie takiego ducha” /O\_16\_Gdańsk/.

Zarządzanie pracą wolontariuszy na wielkiej imprezie związane jest z różnymi problemami powstającymi zarówno po stronie organizatorów, jak i po stronie wolontariuszy. Trudności te mają przynajmniej kilka przyczyn, np. brak wypracowanych standardów zarządzania wolontariatem w Polsce, brak platformy wymiany doświadczeń organizatorów imprez czy koordynatorów pracy wolontariuszy, co sprawia, że koordynatorzy „uczą się” zarządzać wolontariuszami w trakcie imprez.

Organizatorzy wolontariatu nie zgłaszali podczas wywiadów szczególnych problemów związanych z zarządzaniem. Najczęściej skarżą się na nierzetelność wolontariuszy co do deklarowanej wstępnie, podczas rekrutacji, chęci zaangażowania lub też na brak komunikacji w sytuacjach, kiedy wolontariusz musi się wycofać z realizacji powierzonych mu zadań.

„Oczywiście nie mogę jednoznacznie negatywnie ocenić pracy wolontariuszy (...), ale my mamy takie doświadczenia, że przychodzili do nas wolontariusze i mówili, że chcą się zaangażować (...), a potem okazywało się, że oni w ogóle nie zgłaszali się do pracy podczas Festiwalu (...)” /O\_20\_Poznań/.

Na zarządzanie pracą wolontariuszy niekorzystnie wpływa też w opinii niektórych organizatorów nie tyle brak zaangażowania czy złe przygotowanie do pracy, ile nastawienie do wykonywanej pracy. Powoduje to konieczność stałego kontrolowania poczynąń wolontariuszy, ale również uświadamiania ich o zasadności polecanych im zadań.

„Kiedy jednak poprosimy go, aby po prostu udzielał ludziom informacji, to on tego nie będzie robił. Po prostu jest w polskich wolontariuszach obawa przed podchodzeniem do obcych ludzi. (...) Jeżeli zarządca danego obszaru nie będzie chodził i pilnował wolontariuszy, to finał będzie taki, że oni będą stali i nic nie robili. (...)” /O\_20\_Poznań/.

Niekiedy problemy zgłaszane przez organizatorów wynikają też z braku odpowiedniej komunikacji i w zasadzie nie są zależne od samych wolontariuszy, a raczej wynikają z braku koordynacji działań po stronie organizatorów.

„Zarządzanie/organizacja pracy wygląda, generalnie, różnie – problem, gdy przychodzą na 10:00, a nie ma nic do roboty, albo mają rozwiesić plakaty, a ktoś od organizatora nie wie, gdzie one są i trwa trzygodzinne poszukiwanie plakatów /O\_21\_Wrocław/.

Poza tym należy pamiętać, że na przebieg procesu zarządzania wpływają także: sama impreza (nie zawsze da się wszystko zaplanować, zdarzają się sytuacje nieprzewidziane), komunikacja pomiędzy koordynatorami i wolontariuszami (także kwestia podejścia do wolontariusza), komunikacja pomiędzy organizatorem imprezy (np. związek sportowy, miasto, stowarzyszenie) a koordynatorem wolontariatu (kwestia doświadczenia w organizowaniu imprezy i zarządzaniu pracą wolontariuszy), podejście wolontariuszy do pracy (niezapowiedziana rezygnacja nie skutkuje w zasadzie żadnymi sankcjami).

„Były problemy z tym, że ludzie się pozapisywali na dyżury, bo zrobiłam najpierw im ankiety kto, kiedy może przyjść i na tej podstawie zrobiłam grafik, a później nie przychodzili” /W\_3\_Poznań/.

W wywiadach wolontariusze wskazali na kilka różnych problemów, jakie pojawiają się w trakcie organizacji, a następnie koordynacji ich pracy podczas wielkiej imprezy. Najczęściej wskazywano na problem związany z zapewnieniem warunków pracy (brak posiłków, posiłki w takich godzinach, że nie obejmowały wszystkich zmian, brak zwrotu kosztów za przejazdy, telefony, problemy z koszulkami).

„(...) był problem chociażby z koszulkami, które mieli wolontariusze dostać, a to co przyszło, to nie było to, co mieli wolontariusze dostać, a ja sama wolontowałam z jedną koszulką tak naprawdę, kiedy cały wolontariat (...) trwał powiedzmy tydzień, i gdyby grupa przechodziła dalej, to było jeszcze dłużej. Co jest w ogóle nie do pomyślenia, bo skoro wolontariusz jest zobowiązany, żeby tę koszulkę nosić non stop, jak taki identyfikator, to było wymagane, to trudno, żeby osobie dać jedną koszulkę i ona w niej codziennie biegała i spocona, to dosłownie są takie drobiazgi” /W\_9\_Gdańsk/.

Jednakże najistotniejsze problemy wynikały z organizacji pracy, np. nieodpowiedni podział zadań (mało skonkretyzowane zadania, nie wiadomo kto, jakie zadania wykonuje, kto jest za co odpowiedzialny), ograniczona samodzielność w podejmowaniu decyzji realizacji zadań lub jej brak, ale także złe zarządzanie czasem pracy (wolontariusze przychodzą zbyt wcześnie, nie ma dla nich pracy).

„Myślę, żeby to też było lepsze dla wolontariuszy, żeby oni się czuli w konkretny sposób potrzebni, odpowiedzialni za coś, a nie takie „przynieś, wynieś, pozamiataj” /W\_4\_Poznań/.

Na poziom motywacji wolontariusza wpływ ma także składanie obietnic bez pokrycia (np. że wolontariusze obejrzą mecz w łóżach VIP-owskich). Według wolontariusza:

„(...) ważne jest to (...), żeby ci, którzy kierują wolontariatem, nie naciągali ludzi, albo nie mówili im, że dostaną coś, a czegoś nie dostaną i wtedy na pewno będą wszyscy zadowoleni” /W\_17\_Gdańsk/.

Z kolei w trakcie wydarzenia najistotniejsze problemy związane były z komunikacją pomiędzy organizatorami i koordynatorami oraz pomiędzy koordynatorami i wolontariuszami (brak informacji lub zbyt późno przekazywane informacje, brak procedur z kim się kontaktować w sytuacjach nagłych).

„(...) miałam jeden numer telefonu. Ja po prostu tam dzwoniłam do jednej osoby i ta osoba, siedząc w biurze zawodów, pytała kolejne osoby, co było bez sensu. Ja mogłabym dzwonić bezpośrednio, bo jestem w stanie ogarnąć tak prostą rzecz, jak z czym do jakiego działu, ale takiej kompetencji już nam nie zostawiono” /W\_12\_Poznań/.

## Uwagi końcowe

Po przeanalizowaniu zebranego materiału postanowiliśmy sformułować propozycje rekomendacji dla organizatorów imprez korzystających z pomocy wolontariuszy, które będą dotyczyć elementów procesu zarządzania, a mianowicie: rekrutacji, podziału zadań pomiędzy wolontariuszami, komunikacji i motywowania do pracy.

W zakresie rekrutacji szczególnie nacisk należy położyć na budowę i aktualizowanie bazy danych zawierającej dane o wolontariuszach, ze szczególnym uwzględnieniem ich doświadczenia, posiadanych kompetencji (w tym językowych), a także zainteresowań – które powinny być brane pod uwagę na etapie podziału zadań. Baza taka, w oparciu o odpowiednią strukturę informatyczną, powinna również funkcjonować



jako platforma komunikacji pomiędzy organizatorami a wolontariuszami, a także dawać możliwość komunikowania się społeczności wolontariuszy – co sprzyja wymianie poglądów i budowaniu dobrych relacji. W związku z tym odpowiedni proces rekrutacji w oparciu o otwartą bazę będzie dawał możliwość zrównoważonego angażowania osób z doświadczeniem, jak również tych, które po raz pierwszy chcą zaangażować się w działalność wolontariacką.

W zakresie podziału zadań szczególnie nacisk należy położyć, z jednej strony, na posiadane przez wolontariusza kompetencje i umiejętności, z drugiej zaś, w miarę możliwości, na deklarowane przez wolontariuszy oczekiwania co do pełnienia określonych obowiązków. Sytuacje, w których na etapie rekrutacji prosi się wolontariuszy o określenie zadań, które chcieli by pełnić, a później na etapie przydziału tych zadań organizator nie bierze owych deklaracji pod uwagę, w efekcie niekorzystnie wpływają na poziom efektywności w ramach danej imprezy, a co gorsza, mogą powodować u wolontariusza niechęć do ponownego zaangażowania.

W zakresie komunikacji niezbędne jest zapewnienie infrastruktury technologicznej, która umożliwi kontakt pomiędzy wolontariuszami, ich bezpośrednimi przełożonymi, koordynatorami wolontariatu i organizatorami. W tym zakresie istotą komunikacji jest zapewnienie tego, co możemy nazwać „ciągłością dowodzenia”. Szczególnie w przypadku dużych imprez, o znaczącej dynamice powinno się zapewnić na każdym szczeblu zarządzania minimum dwie osoby odpowiedzialne za kontakt z wyższym i niższym szczeblem hierarchii organizacyjnej. Taki system komunikacji zapewni możliwość konsultowania ważnych decyzji z osobami zarządzającymi, a jednocześnie da możliwość kontaktu osób zarządzających z wolontariuszami. Zarządzający powinni kontaktować się z wolontariuszami nie tylko po to, aby skontrolować sposób wykonania powierzonych im zadań, ale przede wszystkim po to, aby rozpoznać, na jakie trudności napotykają w ich realizacji. Dodatkowo dobra komunikacja na linii wolontariusz – organizator/zarządzający wymaga stałego pokazywania wolontariuszom, że są ważną i niezbędną grupą, której zaangażowanie warunkuje powodzenie całego przedsięwzięcia. W ten sposób funkcje komunikacyjne procesu zarządzania będą stanowić jednocześnie element motywujący do pracy i zarazem będą wpływać na budowę relacji, które mogą zaowocować w przyszłości dalszym zaangażowaniem w wolontariat.

W zakresie motywowania do pracy należy pamiętać o tym, że na motywację do zaangażowania w wolontariat wpływa w pierwszym rzędzie nastawienie samego wolontariusza. Jednak od momentu rekrutacji wszystkie kolejne elementy procesu zarządzania będą wpływały na wzrost lub spadek tej pierwotnej, osobistej motywacji. Bardzo ważnym sposobem motywowania, poza gratyfikacjami natury emocjonalnej, poczuciem przynależności do grupy, podziękowaniami ze strony przełożonych i organizatorów itp., jest sama organizacja pracy, w której wielu wolontariuszy – słusznie – dopatruje się oznak szacunku lub jego braku dla swojej pracy. W taki sposób może być przykładowo traktowany podział zadań – jeśli przyznano mi zadanie,

o które prosiłem, tzn. że mnie doceniono, że organizator mi zaufał, a więc muszę się z tego zadania jak najlepiej wywiązać. Należy też zwrócić uwagę na budowanie relacji wspólnotowych pomiędzy organizatorami, pracownikami i wolontariuszami. Tu właśnie kryje się podstawowa trudność: jak pogodzić niezbędną hierarchiczną strukturę zarządzania działaniami wolontariuszy z ideą relacji partnerskich pomiędzy osobami, które są zaangażowane w osiągnięcie wspólnego celu, jakim jest sukces organizacyjny przedsięwzięcia. Dawany przez zarządzających przykład dobrej, efektywnej pracy i skutecznej organizacji oraz siła słów muszą w tym przypadku zastąpić motywowanie poprzez gratyfikacje finansowe – których wolontariusze, w przeciwieństwie do pracowników, nie otrzymują.

## Bibliografia

- [1] Brewis G., Hill M., Stewens D., *Valuing Volunteer Management Skills*, Institute for Volunteering Research 2010, [http://www.skills-thirdsector.org.uk/documents/Skills\\_report\\_final.pdf](http://www.skills-thirdsector.org.uk/documents/Skills_report_final.pdf).
- [2] CBOS, *Aktywność społeczna Polaków – poziom zaangażowania i motywacje*, 2011, [www.cbos.pl](http://www.cbos.pl).
- [3] Cuskelly G., Taylor T., Hoyl R., Darcy S., *Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resources Management Approach*, "Sport Management Review" 2006, nr 9.
- [4] Dutta-Bergman M.J., *Describing Volunteerism: The Theory of Unified Responsibility*, "Journal of Public Relations Research" 2004, nr 76 (4).
- [5] *Doing Good Well. Engaging Ad Hoc Volunteers: A Guide for Non-profit Organizations*, National Volunteer & Philanthropy Centre 2008, [http://www.dobrovolnictvo.sk/\\_subory/Engaging\\_Adhoc\\_Volunteers.pdf](http://www.dobrovolnictvo.sk/_subory/Engaging_Adhoc_Volunteers.pdf).
- [6] Farrell J., Jonsthorpe M., Twynam D., *Volunteer Motivation, Satisfaction and Management at an Elite Sporting Competition*, "Journal of Sport Management" 1998, nr 12.
- [7] Govekar P., Govekar M., *Volunteer recruitment, retention, development*, [w:] A. Sargeant, W. Wymer (red.), *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*, London and New York 2008.
- [8] Przewłocka J., *Zaangażowanie społeczne Polaków w roku 2010: Wolontariat, filantropia i 1%*, 2010, <http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/zaangazowanie2010.pdf>.
- [9] Samu S., Wymer W., *Volunteer Service as Symbolic Consumption: Gender and Occupational Differences in Volunteering*, "Journal of Marketing" 2002, nr 757.
- [10] Sztompka P., *Zaufanie*, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 2007.
- [11] Unstead-Joss R., *An analysis of volunteer motivation: implications for international development*, "The Journal of the Institute for Volunteering Research" 2008, nr 1.

---

## WOLONTARIAT AKCYJNY: PROBLEMY ZARZĄDZANIA I ORGANIZACJI PRACY

### Streszczenie

W artykule poruszona została problematyka zarządzania wolontariatem akcyjnym angażowanym podczas organizacji wielkich imprez kulturalnych i sportowych. Wnioski i opracowane rekomendacje są wynikiem analizy materiału zebranego w ramach badań przeprowadzonych w trzech miastach: Gdańsku, Poznaniu i Wrocławiu. W artykule przedstawiono propozycję odpowiedzi na pytanie, jakie zmiany można by wprowadzić w procesie zarządzania pracą wolontariuszy, aby praca ta była efektywna, a sami wolontariusze chętnie angażowali się w powierzane im zadania i nie rezygnowali z aktywności wolontariackiej. Zawarte w tekście propozycje rekomendacji dla organizatorów imprez mających zamiar korzystać z pomocy wolontariuszy dotyczą najistotniejszych elementów procesu zarządzania, a mianowicie: rekrutacji, podziału zadań pomiędzy wolontariuszami, komunikacji i motywowania do pracy.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE, WOLONTARIAT, ORGANIZACJA, PRACA**

---

## THE ACTION VOLUNTEERING: PROBLEMS OF MANAGEMENT AND WORK ORGANIZATION

### Abstract

This article is about the problems of management and work organization of the action volunteering at big cultural and sporting events. Conclusions and recommendations are the result of analysis of data collected in three cities: Gdansk, Poznan and Wroclaw. In this paper we put a question about possibilities of changes in a process of management of volunteer work. One of the most important issue is to do volunteers work more effective (among others the volunteers will be very committed to these job and will not resign from volunteer activity as well). Proposals of recommendations to event organizers who employ volunteers concern the most important elements of management process: recruitment, division of tasks between the volunteers, training, communication and motivation to work.

**KEY WORDS: MANAGEMENT, VOLUNTEERING, ORGANIZATION, WORK**

