

Anita Basińska, Agnieszka Jeran

Motywowanie wolontariuszy. Zastosowanie podejścia F. Herzberga

Teorie motywacji zostały stworzone z myślą o podnoszeniu efektywności i wydajności pracowników różnych organizacji, przede wszystkim nastawionych na zysk. Interesujące okazuje się zastosowanie tych teorii do analizy powodów angażowania się w dobrowolną, nieodpłatną działalność na rzecz innych osób czy społeczności. Czy zatem wolontariusze wymagają motywowania do pracy? Czy motywacja wewnętrzna wystarczy, by działać jako wolontariusz? Z drugiej strony, ważne jest zdiagnozowanie, czy istnieją jakieś czynniki, które sprawiają, że wykonywanie zadań jest uciążliwe i demotywujące. Aby odpowiedzieć na powyższe pytania, dokonano analizy materiału badawczego, opartego na teorii dwuczynnikowej Herzberga¹.

Słowa kluczowe: wolontariat (*volunteering*), motywacja (*motivation*), teoria dwuczynnikowa Herzberga (*Herzberg's two factors theory*), czynniki higieny (*hygiene factors*)

Wprowadzenie

Klasyczne i współczesne teorie motywacji zostały stworzone z myślą o podnoszeniu efektywności i wydajności pracowników różnych organizacji, przede wszystkim organizacji nastawionych na zysk, czego wyrazem są sformułowania w rodzaju: „Motywowanie polega na zespole oddziaływań ukierunkowanych na spowodowanie osiągnięcia zamierzonych celów i efektów oraz oczekiwanych postaw i zachowań ludzi w danej organizacji (lub jej części)” [Oleksyn, 1998, s. 157]. Motywowanie zależy nie tylko od architektury

1 Badania zrealizowano w ramach projektu pt. „Organizacja wielkich imprez: słabe i mocne strony angażowania wolontariatu”, zrealizowanego przez badaczy z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu; Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu w latach 2010-2011, finansowanego przez MNiSW (nr projektu NN116281938).

systemów motywacyjnych, ale także od szeregu dodatkowych, często trudno uchwytnych i trudno kwantyfikowalnych czynników, takich jak: atmosfera pracy, subiektywna satysfakcja z wykonywanej pracy, faktyczny stopień partycypacji w procesach decyzyjnych, możliwość sprawdzenia się w nowych zadaniach itp. [Drozdowski, 2002, s. 39]. W tym kontekście interesujące okazuje się zastosowanie teorii motywacji do analizy powodów angażowania się w dobrowolną, nieodpłatną działalność na rzecz innych osób czy społeczności. Czy zatem wolontariusze wymagają motywowania do pracy? Być może fakt, że sami dobrowolnie poświęcają swój wolny czas na działalność wolontariacką, oznacza, że są odpowiednio zmotywowani wewnętrznie i potrzebne jest tylko organizowanie ich pracy, ukierunkowanie aktywności na cel, jakim jest konkretne wydarzenie sportowe czy kulturalne. Pojawiające się pytanie brzmi zatem: czy motywacja wewnętrzna wystarczy, by działać jako wolontariusz. Z drugiej strony, ważne jest zdiagnozowanie, czy istnieją jakieś czynniki, które – w opinii samych wolontariuszy – sprawiają, że wykonywanie zadań jest uciążliwe i demotywujące, a więc czy proces organizowania i zarządzania ich aktywnością może przyczynić się do zniszczenia wewnętrznej motywacji wolontariuszy do działania. Aby odpowiedzieć na powyższe pytania, dokonamy analizy zebranego materiału badawczego opartego na teorii dwuczynnikowej F. Herzberga.

Teoria dwuczynnikowa F. Herzberga

Teoria dwuczynnikowa F. Herzberga nawiązuje do koncepcji potrzeb A. Masłowa i wskazuje się w jej obrębie na istnienie dwóch różnych wymiarów zadowolenia z pracy, które – co niezwykle istotne z punktu widzenia procesów zarządzania – są niezależne. Te wymiary nie stanowią kontinuum, gdyż przeciwieństwem zadowolenia z pracy (*job satisfaction*) nie jest niezadowolenie (*job dissatisfaction*), ale raczej brak zadowolenia (*lack of satisfaction*). Podobnie, przeciwieństwem niezadowolenia z pracy nie jest zadowolenie, tylko brak niezadowolenia (*no job dissatisfaction*) [Herzberg 1987, s. 92]. Zadowolenie i niezadowolenie z pracy kształtują się pod wpływem czynników satysfakcji (motywacji) i czynników higieny psychicznej. Do pierwszej grupy Herzberg zalicza: samorealizację, osiągnięcia, uznanie, samą pracę, odpowiedzialność, awans i rozwój pracownika, możliwość wykonywania zadań, wymagania adekwatne do uzdolnień, umiejętności i zainteresowań. Natomiast do grupy drugiej zalicza: płacę, warunki pracy, stosunki interpersonalne (pomiędzy pracownikami oraz pracownikiem a przełożonym), klimat organizacyjny, politykę i administrację firmy, bezpieczeństwo pracy, nadzór [Tjetjen, Myers, 1998, s. 226].

Inaczej mówiąc, czynniki motywujące odpowiadają potrzebom samorealizacji i statusu (w schemacie Masłowa), a czynniki higieny – zasadniczo potrzebom fizjologicznym i społecznym. Czynniki higieny decydują o psychologicznym i społecznym komforcie

pracy, a więc dotyczą jej środowiska, głównie zdrowego lub niezdrowego fizycznie i psychicznie [Rug, 2010, s. 5]. Pierwsza grupa czynników związana jest z samą treścią pracy, druga natomiast ze środowiskiem pracy [Mrówka, s. 5-6]. Na podstawie swych obserwacji Herzberg stwierdził, że proces motywowania jest dwuetapowy. Pierwszy etap to konieczność realizacji warunków higieny na odpowiednim poziomie, tj. praca w bezpiecznym środowisku fizycznym, płaca postrzegana jako godziwa itp. Ich zaistnienie sprawia, że pojawia się gotowość do pracy, związana z brakiem poczucia niezadowolenia i dyskomfortu. Niezależnie od tego, jak interesująca, dopasowana do oczekiwań i zdolności pracownika jest praca, niezadowolenie związane ze środowiskiem pracy prowadzi do niezadowolenia z samej pracy. [Siuta-Stolarska, Siuta-Brodzińska, 2011, s. 334]. Drugi etap obejmuje właściwe czynniki, które generują zadowolenie i zaangażowanie w pracę oraz podnoszą efektywność pracowników.

Oba etapy są istotne. Jeśli realizowany jest tylko pierwszy z nich, pracownicy ograniczają swój wysiłek do niezbędnego minimum. Aby zwiększyła się ich produktywność i zaangażowanie, muszą odczuwać satysfakcję z pracy, na którą wpływ mają czynniki motywujące. [Mrówka, brw, s. 5-6], bowiem to właśnie czynniki motywacji trwale wpływają na postawę wobec pracy, satysfakcję i samą pracę [Herzberg, 1987, s. 92-93]. Zatem zapewniając odpowiedni poziom czynników higieny, kierownicy nie pobudzają motywacji, natomiast sprawiają, że pracownicy nie odczuwają niezadowolenia. Co istotne, to zgoda obu stron definiuje jakieś czynniki jako czynniki higieny. Przypomina to, że sytuacja pracy także w zakresie środowiska pracy jest definiowana społecznie i funkcjonuje jako pewien konsensus. W przypadku wolontariuszy można więc zadać pytanie, na ile wolontariusze, zgadzając się na określone warunki², sami są częściowo odpowiedzialni za to, że zarządzający nimi zapominają o zapewnieniu im dobrego środowiska pracy (np. brak posiłków, wody itp.).

W odniesieniu do drugiej grupy czynników, a więc właściwych czynników motywacji, warto więc wskazać, że ujęcia teorii dwuczynnikowej okazują się być trafne również w odniesieniu do kwestii bezpośrednio odnoszących do zarządzania pracą wolontariuszy. W ich sytuacji szczególnego znaczenia nabiera fakt precyzowania warunków pracy na poziomie stanowiącym wyraz swoistego konsensusu społecznego – bowiem ramy prawne znacznie słabiej i ogólniej definiują warunki pracy wolontariusza, regulując zasadniczo kwestie formalne związane z porozumieniem pomiędzy wolontariuszem a organizatorem (porozumienie zawierane, gdy współpraca trwa ponad 30 dni, wolontariusz ma za-

2 Chociaż w sensie prawnym aktywność wolontariuszy nie jest pracą, to w sensie funkcjonalnym różnorodne zadania realizowane przez wolontariuszy tak właśnie można określić i w tym sensie będziemy posługiwać się w odniesieniu do nich określeniami: „środowisko pracy”, „treść pracy” czy „zarządzanie pracą”.

pewnione ubezpieczenie NNW, obowiązkowo powinien mieć zwracane koszty podróży służbowych oraz diety).

Analizy recepcji przez wolontariuszy środowiska i treści pracy oraz związanego z nimi zadowolenia i niezadowolenia umożliwiają przeprowadzenie ustaleń dwojakiego rodzaju. W odniesieniu do samej teorii dwuczynnikowej i jej trafności w zakresie analiz wolontariatu możliwe będzie wskazanie pewnej (być może większej niż w przypadku prac najemnych) ich komplementarności czy wręcz substytucyjności (a nie pełnej niezależności) – wynikające z faktu, że silna motywacja wewnętrzna przyczynia się niwelowania lub ignorowania części niezadowolenia związanego z brakiem należytej realizacji czynników higieny. Wskazać można również granice owej komplementarności, które w relacjach wolontariuszy wiążą się z uznaniem, że chociaż zadania i sama aktywność (treść pracy) były źródłem zadowolenia, to zostało ono zniszczone przez złe środowisko pracy. Drugi obszar analiz ma charakter praktyczny i związany jest wprost z pewnymi wskazówkami dla osób zarządzających, organizatorów aktywności wolontariuszy. Ze względu na cel badania z licznych wypowiedzi wolontariuszy szczegółowej analizie zostaną poddane te z nich, które odnoszą się jednoznacznie do braków, jakie wolontariusze dostrzegają w środowisku ich pracy. One to pozwalają wskazać zakresy wymagające uwagi i poprawy ze strony organizatorów.

Metodologia

W ramach badań przeprowadzono – od września 2010 roku do stycznia 2011 roku – 51 wywiadów pogłębionych z wolontariuszami w trzech miastach: Gdańsku, Poznaniu i Wrocławiu. Wywiady dotyczyły m.in. motywów uczestnictwa w wolontariacie, oceny organizacji pracy wolontariusza oraz trudności związanych z pracą wolontariusza. Dane uzyskane w wywiadach zostały na wstępie poddane kodowaniu pierwszego poziomu (to sposób kondensacji segmentów danych), a następnie kodowaniu wzorów, które polega na grupowaniu (kategoryzowaniu) segmentów danych w mniejszą liczbę zestawów, kategorii zgodnie z podejściem Milesa i Hubermana [2000, s.73]. W ten sposób uzyskano dwie kategorie: bezpieczeństwo i higiena pracy (wyżywienie, ubiór) oraz organizacja pracy (podział zadań, czas pracy, stosunki władzy). Według wyróżnionych kategorii przeprowadzona została analiza jakościowa zebranego materiału badawczego.

Wyniki – wypowiedzi wolontariuszy

Analiza wypowiedzi wolontariuszy w zakresie dotyczącym kwestii organizacji ich zadań w trakcie imprez, w których uczestniczyli, prowadzi do rozpoznania głównych zakresów odnoszących się do środowiska pracy. Są to: 1) wyżywienie – zarówno jego jakość, jak

i dostępność, 2) ubiór, 3) podział zadań, 4) czas pracy – długość i jego zagospodarowanie, 5) stosunki władzy (relacje wolontariusz i jego przełożony ze strony organizatorów lub tzw. team lider).

Jak wskazuje uzyskana na podstawie analiz lista, czynniki z zakresu środowiska pracy, istotne dla wolontariuszy, można zgrupować w dwa zasadnicze obszary, warunków bytowych oraz kwestii zorganizowania ich pracy. Jak pokazują wypowiedzi wolontariuszy – w obu tych obszarach zasadnicze uwagi i postulaty odnoszą się przede wszystkim do zakresu szacunku okazywanego wolontariuszom przez organizatorów, co ma umożliwić im wykonywanie zadań, których się podjęli nie tylko skutecznie, ale w poczuciu godnego i sensownego wykorzystania ich potencjału. Inaczej mówiąc – przy wysokim poziomie wewnętrznej motywacji do podjęcia zadań w trakcie imprezy, wolontariusze oczekują, że zostaną im zapewnione odpowiednie warunki.

Wyżywienie: wolontariusze aktywni w wielu przypadkach – co jest specyfiką imprez, przy których organizacje pomagają – realizując swoje zadania, spędzają wiele godzin na obszarze wydarzenia lub w tzw. terenie. Jednym z elementów higieny ich pracy jest zapewnienie im przez organizatorów wyżywienia. W wypowiedziach pojawiają się odniesienia do złej jakości zaoferowanych posiłków, ich niewystarczalności lub po prostu braku informacji, czy wolontariusz ma się o to zatroszczyć sam, czy też wyżywienie zapewni organizator.

„Snickersy, twixy, herbatę, kawę na działalność od 8 rano do 15-16, potem dopiero był żurek i to by było na tyle, na drugi dzień była pozostałość dnia pierwszego, czyli troszkę jakby jedzenie.” (W8)

„Natomiast już na Drzwiach Otwartych nie mieliśmy praktycznie nic zapewnione, znaczy kawa, herbata, a jedzenie nie, i to że nikt nas o tym nie uprzedza, nie wiem, czy mam brać ze sobą czy nie, czy będzie czy nie, także że myślę względy takie bardziej praktyczne, czy będzie czas, żeby pójść do toalety, żeby coś zjeść, to takie najbardziej dręczące wolontariuszy.” (W8)

Jak jednak wskazuje wypowiedź wolontariusza zaangażowanego w koncert Stinga w Poznaniu – istotne jest nie to, czy wyżywienie jest dobre albo czy w ogóle jest, tylko przejawiające się w trosce o ten aspekt bytowy zainteresowanie wolontariuszami i szacunek dla nich.

„Pracę się zaczynało od 14 na trybunie, od 14 do godziny 23, czyli do wyjścia ostatniej osoby, nie można było z tej trybuny zejść, nie można było usiąść na schodach, bo to nieelegancko wygląda, nie można było mieć żadnej torby ze sobą, bo to nieelegancko wygląda. Obiad był od 12 do 13 w szkole obok stadionu, a później od 14 do 23 rozdano tylko wodę i przysługiwał jeden baton energetyczny. To oznacza, że było 9 godzin stania, w zimnie potencjalnym, na betonie, bo to nie wiadomo, jaka będzie pogoda, to

był wrzesień, z jednym batonem energetycznym, nie mogąc nic więcej zrobić. Więc to dla mnie nie jest traktowanie ludzi serio.” (P4)

„Wyżywienie, to może niektórzy narzekali, ja osobiście nie narzekam na takie rzeczy, uważam, że każdy może sobie zrobić kanapkę i przyjść, bo wiadomo, jest to kilka dni, nie jest to jakaś impreza tygodniowa.” (G8).

Rzeczywiście każdy może sobie przygotować jakiś posiłek i przyjść z nim, jednak problemem staje się sytuacja, w której wolontariusz nie wie, że powinien to zrobić, a więc sam zatroszczyć się o własne wyżywienie, albo wprost nie może tego zrobić, bo nie przewidziano warunków na spożycie posiłku (przykład koncertu Stinga). Kwestią, która również wiąże się z szacunkiem dla wolontariuszy, jest sytuacja traktowania ich jako tych, którym wystarczy „resztki”, których można nakarmić gorzej niż gości czy uczestników. Zdumiewa także podejście organizatorów, którzy wydają się nie dostrzegać, że z jednej strony wymagają od wolontariuszy realizowania konkretnych zadań, często odpowiedzialnych i ważnych wizerunkowo [Bondyra, Postaremczak, Sadło 2011], związanych z bezpośrednim kontaktem z uczestnikami czy działaczami, z drugiej zaś – oczekując wielu godzin pracy, nie oferują przerwy na posiłki czy ich zgodnego z wytycznymi diety poziomu, albo wprost przekazują wolontariuszom informację, że są mało ważni, mogą zjeść na zapleczu.

Ubiór: ujednolicony ubiór wolontariuszy, często w wymiarze ograniczonym do dedykowanych wydarzeniu koszulek, pełni wiele funkcji. Stanowi element systemu weryfikacji tożsamości osób poruszających się po zapleczach wydarzenia, umożliwia gościom i uczestnikom rozpoznanie osób, do których mogą się zgłosić po pomoc czy informacje, ma znaczenie wizerunkowe, stanowiąc element składowy tożsamości wizualnej wydarzenia, a wreszcie – stanowi dla wolontariuszy rodzaj nagrody, pamiątki, jaka pozostaje po udziale w imprezie. Mimo z jednej strony wielofunkcyjności, a drugiej – prostoty tego elementu środowiska pracy, wolontariusze wskazują różne wymiary problemów, jakie się z nimi wiążą. Są to problemy z dostępem do właściwych rozmiarów, braki prowadzące do wykorzystania nieodpowiednich substytutów czy nieuwzględnienie zużycia w trakcie imprezy.

„Niejednokrotnie, przy różnych imprezach, na przykład, nie wiem, odnośnie stroju, jakaś koszulka, kazano podawać rozmiary, później się okazało, że zostały same XL-ki, czy nawet dostępność tych koszulek. Na przykład, na tym turnieju zapasów dostaliśmy koszulki ostatniego dnia. (...) Takie zupełnie niepoważne traktowanie, bo albo nam się coś oferuje, albo nie.” (P4).

„Natomiast 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 Eurobasket trwał powiedzmy tydzień, co jest w ogóle nie do pomyślenia, bo skoro wolontariusz jest zobowiązany, żeby tę koszulkę no-

sić non stop, jak taki identyfikator, to było wymagane, to trudno, żeby osobie dać jedną koszulkę i ona w niej codziennie biegała spocona.” (G9).

Wielofunkcyjność koszulek, jako swoistego uniformu wolontariuszy, czyni z nich jeden z istotniejszych elementów wizerunkowych imprezy. Jednak wypowiedzi wolontariuszy wskazują, że organizatorzy nie przejawiają w tym zakresie należytej troski, co wolontariusze postrzegają jako naruszenie umowy dotyczącej warunków ich pracy – wyrazisty jest tu przykład niedopasowania rozmiarów (choć można się cieszyć, że dostarczane są koszulki za duże, a nie za małe), istotny zwłaszcza w sytuacji, w której pytano o właściwy rozmiar, by wolontariusze mogli pokazywać się w trakcie imprez w dopasowanych ubiorach oraz „niezauważenia” przez organizatorów, że przy całotygodniowej aktywności każdego dnia przydałaby się koszulka na zmianę.

Obok warunków, w jakich wolontariusze realizują zlecone im zadania, istotną składową środowiska pracy jest jej zorganizowanie. Należy przy tym uwzględnić też ściśle zadaniowy charakter – w przeciwieństwie do pracownika zatrudnionego w ramach umowy o pracę nie tyle wiąże się ona z gotowością do wykonywania zadań (co oznacza, że gdy ich nie ma – pracownik pozostaje w gotowości i do dyspozycji pracodawcy), ile z deklaracją podjęcia określonych czynności wspierających organizację imprezy. Ofiarując nieodpłatnie swój czas i pozostałe zasoby, wolontariusze spodziewają się, że będą one wykorzystywane, a nie marnowane. Istotny jest zatem podział zadań, budżet czasu i relacje wolontariusz-przełożony, a więc zakres i styl sprawowania władzy.

Podział zadań: z wypowiedzi wolontariuszy wyłaniają się dwie główne obserwacje: nieładu i niejasności oraz nieracjonalności.

„Tak od samego początku rekrutacji? Bardzo duży bałagan. Jakies kłótnie, to jest też zależne od osoby, która koordynuje działania wolontariuszy.” (G7)

„Ale jakby jasno takie określone może zadania, zwłaszcza jeżeli właśnie przychodzą młodzi wolontariusze (...) tak mi się wydaje, że tak się powinno się działać przynajmniej na tych ważnych imprezach, a więc to jest to, żeby jakby określić ludziom konkretne zadania, powiedzieć im za co są odpowiedzialni i tyle.” (W13)

Jak wskazują wypowiedzi wolontariuszy, niejasność podziału zadań albo jego nieracjonalność jest ważnym, dostrzeganym przez nich elementem składowym środowiska pracy. Wydaje się, że z jednej strony są oni bardziej elastyczni, gotowi wykonywać wiele różnych zadań (choć wraz z rosnącym doświadczeniem oczekują ich większej trudności i dopasowania do własnych doświadczeń i kompetencji – co przynależy już do czynników motywacji), z drugiej zaś – niedobór zadań, brak ich zaplanowania ze strony organizatorów postrzegają jako marnowanie ich gotowości. Dla zatrudnionego pracownika chwilowy brak zadań jest głównie okazją do odpoczynku, natomiast wolontariusz nie po to zaoferował swój czas i siły, żeby nic nie robić – chce działać i brak zadań, jeśli zawiniony przez organizatora, doskwiera mu i generuje krytyczne uwagi. Można oczywiście ten czas

wykorzystać, ale konieczność samodzielnego zagospodarowania czasu wskazuje z jednej strony na wysokie poczucie odpowiedzialności za podjęte zobowiązania, z drugiej zaś – na poszukiwanie sposobów na samodzielne zagospodarowanie czasu, z którego nie skorzystali organizatorzy. Wolontariuszka z Wrocławia opowiada:

„Nie lubię się nudzić, zazwyczaj jak już dopada mnie coś takiego, że nie wiem, jestem w miejscu danym, w którym mam wykonywać obowiązki, których obecnie nie ma, ale nie mogę się ruszyć, bo obiecałam, że będę, no to zajmuję się jakimiś innymi rzeczami, książkę czytam, chodzę i oglądam.” (W16)

Budżet czasu: czas pracy i stosunek organizatorów wobec czasu wolontariuszy. Własny czas jest jednym z podstawowych zasobów, jaki wolontariusze ofiarują organizatorom. Zapewne z tego powodu szczególne znaczenie ma dla nich dostrzeżenie, że jest on marnowany, co w wielu przypadkach wiąże się bezpośrednio z kwestiami zorganizowania zadań. Przykładami są chociażby: czekanie na wydarzenie, szczególnie wynikające z faktu, że wolontariuszy zebrano o niewłaściwej godzinie, spotkania, które miały mieć funkcje informacyjne i szkoleniowe, ale ich nie spełniają (np. są niedostosowane do wiedzy wolontariuszy i nie różnicują „nowych” od „doświadczonych”) i zadania, do których wyznaczono zbyt wiele osób, przez co tylko część z nich ma zajęcie. Wolontariuszka z Poznania, którą zaniepokoiło, że ma się stawić na miejscu o godzinie 6 rano, uzyskała kategoryczną odpowiedź, że nie może przychodzić później, przychodziła o czasie na swoje dyżury i tak o nich opowiadała: „No i tak oczywiście o szóstej rano nikogo nie było (...) i w tym czasie jak byśmy to praktycznie nic się nie działo”. (P13).

„Też co było na tym spotkaniu, że wszystkich wrzucono do jednego worka na spotkaniu, nie było w poszczególnych grupach. Osoby, które nie były zainteresowane, musiały siedzieć przez dwie godziny i słuchać tego.” (P2)

„To dla mnie tak naprawdę w tym biurze prasowym, moim zdaniem starczyłaby jedna osoba, góra dwie, a nas tam była non stop czwórka. I my się tam po prostu najwcześniej w świecie nudziliśmy.” (P4)

Wolontariusze okazują się być gotowi dostrzegać, że wiele z tego, co dzieje się po stronie organizowania wydarzenia, może być nieprzewidywalne i trudno czasem z góry zaplanować, kto i gdzie będzie potrzebny, i że ze względu na to potrzebne są pewne rezerwy, dodatkowe osoby do pracy. Jednak wiele z wskazywanych przez nich przejawów braku szacunku dla ich czasu to kwestie, które organizatorzy mogli wziąć z góry pod uwagę – jak kwestie dopasowania terminów spotkań czy zaplanowania dyżurów. I one właśnie najbardziej doskwierają wolontariuszom.

Stosunki władzy: chociaż w sytuacji pracy wolontariusza nie ma zasadniczo po jednej stronie pracownika, a po drugiej pracodawcy, ze względu na konieczność koordynacji zadań występuje struktura władzy i zależności hierarchiczne. W przypadku wielu imprez przyjętym systemem jest powoływanie kilkuosobowych zespołów kierowanych przez li-

dera, który kontaktuje się z przedstawicielem organizatora i stanowi ogniwo pośrednie koordynacji. Wolontariusze mogą zatem podlegać swojemu liderowi, który zwykle sam jest wolontariuszem, a pośrednio organizatorowi lub też bezpośrednio otrzymują polecenia od organizatorów (w sensie – zatrudnionych przez organizatora pracowników).

„Ja nie wiem, czy ten koordynator był, on był bardzo nadpobudliwy i jak karze przyjąć 40 osobom, to było dopiero po szkole i nie ma go przez 2 godziny i wszyscy na niego czekają, po czym przynosi koszulki i ludzie zaczynają je brać, a on zaczyna na nas krzyczeć, bo trzeba najpierw podpisać listę, a potem brać koszulki, nie można odwrotnie, jakby to miało jakiegokolwiek znaczenie. I też w końcu kolega zwraca uwagę, że halo proszę pana, czekamy na pana od 2 godzin. Zaczyna krzyczeć, nikt ci nie każe tutaj być, to, to jest takie średnie.” (G7)

„(...) Ja miałam jeden numer telefonu. Ja po prostu tam dzwoniłam do jednej osoby i ta osoba, siedząc w biurze zawodów, pytała kolejnych osób, 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.” (P12)

Przytoczone przykłady wskazują na dwa zasadnicze problemy związane ze stosunkami władzy i ich nieprawidłowościami – przyczyny mogą mieć charakter osobisty czy wręcz osobowościowy, a więc wiązać się z cechami koordynatora, który może wykazywać się niewystarczającymi kompetencjami w relacjach z wolontariuszami, szczególnie w sytuacji stresującej obie strony. Drugi zestaw problemów wynika z pewnej filozofii zarządzania wolontariuszami i przejawia się w braku zaufania co do ich kompetencji. Z jednej strony przekazuje się im często niezwykle złożone i wymagające samodzielności zadania, z drugiej – ogranicza chociażby dostęp do struktur zarządzania wydarzeniem, pozostawiając ich często bez potrzebnej informacji, a przynajmniej jej przekazanie spowalniając. Podobnie więc jak w zarządzaniu każdym przedsięwzięciem, i tutaj istotne dla środowiska pracy są indywidualne i systemowe składowe struktur władzy i nieprawidłowości w obu tych zakresach są przez wolontariuszy wyraźnie dostrzegane.

Wnioski

Teoria dwuczynnikowa F. Herzberga w odniesieniu do sytuacji pracy wolontariuszy okazuje się przydatnym narzędziem analizy. Pozwala dostrzec w relacjach wolontariuszy poważny wątek wskazywanych przez nich niedoskonałości, które dla organizatorów kolejnych imprez mogą być cennym źródłem wskazówek. Aspekt praktyczny przedstawionych analiz można zatem podsumować jako wskazanie na konieczność potraktowania wolontariuszy podobnie jak pracowników i zapewnienia im godziwych warunków wykonywania zadań – przy uwzględnieniu całej ich specyfiki, która wyraża się w ich różnorodności i wizerunkowym znaczeniu. Jednocześnie – co ma zarówno znaczenie prak-

tyczne, jak i stanowi asumpt do rozważań nad samą teorią – unikatowe w odniesieniu do traktowania przez wolontariuszy ich środowiska pracy, jest niwelowanie części niekorzystnego, generującego niezadowolenie oddziaływania niewłaściwie realizowanych czynników higieny, przez entuzjazm i motywację wewnętrzną. Przede wszystkim, chociaż dużo bardziej wolni w decyzji o odejściu niż pracownicy etatowi, mimo niekorzystnych warunków wolontariusze wykonują swoje zadania. Ponadto – mimo że wskazują niezadowolenie ze środowiska pracy, nie przeszkadza im to deklaruwać zadowolenia z całej swojej aktywności. Czynniki higieny – zgodnie z teorią oddziałujące niezależnie od czynników motywacji – okazują się być nie tyle „pierwszym etapem” w motywowaniu, ile zestawem czynników, których niezrealizowanie daje się skompensować czynnikami motywacji i motywacją wewnętrzną. Paradoksalnie wydaje się, że w niektórych przypadkach zamiast niezadowolenia wzbudzają satysfakcję z dokonanego przekroczenia (byłem tam, chociaż było zimno i głodno). W przypadku wolontariuszy dochodzi więc do sytuacji substytucji czynników higieny i motywacji lub do kompensacji motywacją wewnętrzną. Dla organizatorów jest to cenna informacja, przekonuje bowiem, że pewne (znaczące czasem) niedociągnięcia zostaną im przez wolontariuszy zapomniane. Jednak równie cenne jest zwrócenie uwagi na fakt, że ta prawidłowość ma swoje granice. Wskazuje na nie uwaga: „Jeżeli ktoś był w grupie, która miała na przykład pilnować parkingu, był to okres zimowy, w grudniu, zimno, deszcz, śnieg. Sporo ludzi z tych grup parkingowych zrezygnowało. Gdyby mieli może ciekawsze w ich uznaniu zadania, to może by się nie wylamali” (P3). W ocenie wypowiadającego się wolontariusza nie tyle same warunki, ile za słaba kompensacja związanych z nimi nieprzyjemności poprzez treść pracy (co należy do czynników motywacji) przyczyniła się do rezygnacji. Są zadania, których wolontariusze się nie podejmą, gdyż warunki ich wykonania pokonują ich dobrą wolę do pomagania. Istotne jest również to, że nie poświęcając należytej uwagi czynnikom higieny, można w wolontariuszach wywołać niechęć, niszcząc ich pozytywne podejście.

Literatura

- Bondyra K., Postaremczak D., Sadło M. (2011), *Efekt maskotki. Relacje międzysektorowe w zarządzaniu wolontariatem podczas wielkich imprez*, „Kultura i Edukacja”, nr 4.
- Drozdowski R. (2002), *Rynek pracy w Polsce. Percepcja. Oczekiwania. Strategie dostosowawcze*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Herzberg F. (1987), *One more time: how do you motivate employees?*, „Harvard Business Review”, wrzesień-październik.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2000), *Analiza danych jakościowych*, TransHumana, Białystok.
- Mrówka R., *Badania satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej*, [http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/pracownicy/mrowka/Badanie_satysfakcji_pracownikow_w_organizacji_gospodarczej.pdf], 18.10.2011.
- Oleksyn T. (1998), *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.

Rug J. (2010), *Motywowanie pracowników w nowoczesnej organizacji: aspekt teoretyczny*, „Соціалні технології”, nr 45, [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Staftp/2010.../ST45_06.pdf], 20.10.2011.

Siuta-Stolarska B., Siuta-Brodzińska M. (2011), *Wartości a satysfakcja zawodowa*, „Zeszyty Naukowe WSOWL”, nr 2 (160).

Tjetjen M.A., Myers R.M. (1998), *Motivation and job satisfaction*, „Management Decision” nr 36/4.

Motivating Volunteers: Application of the Herzberg Approach

Summary

Motivation theories were created with a thought to improving the effectiveness and efficiency of workers in various organizations, particularly profit-oriented ones. However, the application of these theories in analyzing the reasons behind involvement in voluntary and unpaid work for other people and communities turns out to be very interesting. Do volunteers require motivation in order to work? Is intrinsic motivation sufficient to be a volunteer? On the other hand, it is important to diagnose factors that are a hindrance or are discouraging in performing volunteer work. The Herzberg two-factor theory was applied to the analysis of the research material in order to find an answer to the above questions.

Anita Basińska – dr nauk humanistycznych, socjolog, adiunkt w Katedrze Socjologii Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu. Zainteresowania naukowe obejmują: socjologię gospodarki, socjologię kultury, kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, sieci społeczne, metody badawcze. Wśród publikacji: „Co można zyskać będąc wolontariuszem na wielkich imprezach? O korzyściach z wolontariatu akcyjnego w świetle badań jakościowych w trzech wybranych miastach Polski” (z A. Jeran), „Kultura i Edukacja” 4/2011; „Wolontariat jako narzędzie budowy kapitału społecznego w świetle badań nad wolontariatem w trzech polskich miastach” (z P. Matczak), „Przegląd Socjologiczny”, nr 4/2010; „Relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a kulturą narodową – wielokrotne studia przypadków kultur organizacyjnych wybranych przedsiębiorstw”, w: M. Gorzko (red.) (2010) „Kultury, subkultury, światy społeczne w badaniach jakościowych”, Wyd. US, Szczecin.

Agnieszka Jeran – dr nauk humanistycznych, socjolog, adiunkt w Katedrze Socjologii Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy. Zainteresowania badawcze obejmują socjologię gospodarki, kapitał ludzki, społeczeństwo informacyjne, socjologię mediów i badania kultury miasta. Wśród publikacji m.in.: „Znaczenie internetu dla rozwoju regionu”, „Kultura i Edukacja”, nr 4/2010, „Dynamika rynku pracy i rozwój regionu: województwo warmińsko-mazurskie”, „Polityka Społeczna”, nr 2/2011, „Edukacja najlepszą inwestycją? Absolwenci na rynku pracy”, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 3/2011.