Katarzyna Lorecka

Wolontariat pracowniczy w praktyce











Projekt systemowy "Razem dla Mazowsza – Edukacja w działaniu" współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Poddziałanie 7.1.3

Katarzyna Lorecka

WOLONTARIAT PRACOWNICZY W PRAKTYCE

Warszawa 2011

Recenzja merytoryczna: prof. dr hab. Mirosław GREWIŃSKI

Recenzja wydawnicza: mgr Rafał Lew-Starowicz

© Copyright by Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2011

ISBN 978-83-63332-03-7

Spis treści

ito	wo wstępne
	Charakterystyka wolontariatu pracowniczego w kontekście otoczenia zewnętrznego 1. Wolontariat a wolontariat pracowniczy 2. Pojęcia wolontariatu pracowniczego 3. Partnerstwa międzysektorowe wolontariatu pracowniczego 4. Perspektywy rozwoju wolontariatu pracowniczego
II.	Metodologia tworzenia ram programu wolontariatu pracowniczego z perspektywy biznesu na przykładzie Microsoft Sp. o.o. 1. Wstęp
Π.	Czynniki stymulujące modyfikację metod zarządzania zasobami ludzkimi firmy poprzez wdrożenie programu wolontariatu pracowniczego

Katarzyna Lorecka

pracowniczego
. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa
. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa
. Wpływ kadry zarządzającej przedsiębiorstwa na kulturę organizacyjną
wzbogaconą o społeczne postawy pracowników
. Pożądane przez pracodawców cechy pracowników
. Wolontariat a cenione cechy pracowników wzmacniające kulturę
organizacyjną
4.1. Zaangażowanie
4.2. Bariery zaangażowania
4.3. Uczciwość
4.4. Niezawodność, Odpowiedzialność, Zdyscyplinowanie
4.5. Kreatywność
4.6. Lojalność
4.7. Praca zespołowa
. Czynniki warunkujące uczestnictwo w wolontariacie pracowniczym
5.1. Osobowość
5.2. Talenty
5.3. Potrzeby
. Wnioski

Słowo wstępne

Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej oddaje do rąk Czytelników kolejną publikację wydaną w ramach projektu systemowego "Razem dla Mazowsza – Edukacja w działaniu" Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Poddziałanie 7.1.3.

Dotyczy ona jednej z coraz popularniejszych form wolontariatu, czyli wolontariatu pracowniczego będącego elementem strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, zwanej w skrócie CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*).

Wolontariat pracowniczy ma już swoje tradycje w sektorze pomocy społecznej, na przykład w domach pomocy społecznej i placówkach opiekuńczowychowawczych. Doceniany przez mieszkańców tych domów, podopiecznych placówek i ich kierownictwo, stanowi wielkie wyzwanie dla zaangażowanych w nim wolontariuszy i instytucji, w których są zatrudnieni. Świadczenie bezinteresownej pracy na rzecz innych, potrzebujących niesie ze sobą nie tylko radość i spełnienie, pozwala też poprawić wizerunek firmy. Biznes, w którym jest czas na wolontariat ma bardziej ludzką twarz, nie opiera się wyłącznie na dochodzie i zysku.

Społeczna odpowiedzialność to jedna z cech charakterystycznych biznesu XXI wieku. Dzięki środkom Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki możemy ją Państwu przybliżyć wydając niniejszą publikację, a tym samym przyczynić się do rozwoju tej formy współpracy pomocy społecznej i biznesu.

Dyrekcja Mazowieckiego Centrum Polityki Społecznej

Wprowadzenie

Prezentowane przemyślenia i obserwacje powstały na bazie doświadczeń z realizacji strategii odpowiedzialności społecznej biznesu Microsoft Sp. z o.o. Jedną z inicjatyw, podjętych w tym okresie w spółce, było usystematyzowanie spontanicznych inicjatyw prospołecznych animowanych przez personel firmy, poprzez opracowanie, wdrożenie, i koordynowanie programu wolontariatu pracowniczego, jako integralnego elementu strategii CSR firmy ("corporate social responsibility", tj. strategii społecznej odpowiedzialności biznesu). Poniższy materiał, oparty jest na wiedzy empirycznej, oraz na analizie badań i publikacji naukowych, polskich i zagranicznych. Ujmuje fenomen zaangażowania kadr na poziomie osobistym w kontekście wielorakich korzyści oraz wzajemnych wpływów na kreowanie, i umacnianie zjawiska społecznego zaangażowania zasobów ludzkich firm.

Podczas gdy głównym celem podmiotów gospodarczych jest generowanie zysków, zmiana podejścia do zarządzania i skierowanie się ku idei CSR, i wolontariatowi pracowniczemu, stanowi dla firm konkretną inwestycję. W przypadku firm prywatnych MŚP, gdzie na mocy decyzji właściciela organizacja podejmuje inicjatywy nakierowane na dobro społeczne, filantropię bądź wolontariat, podstawą takich działań może być zarówno tak zwana "potrzeba serca" właściciela firmy, jak również chęć poprawienia relacji i wizerunku w najbliższym otoczeniu społecznym i publicznym przedsiębiorstwa, zyskanie prestiżu na arenie lokalnej lub akceptacji środowiska. Często podejmowane przez MŚP inicjatywy społeczne nie wiążą się z formalną strategią społecznej odpowiedzialności, co może wynikać z niskiej świadomości odnośnie korzyści zwrotnych, bądź niedostatku informacji na temat samej ideologii CSR. Wart jest jednak odnotowania fakt, że sytuacja ta dynamicznie się rozwija, a wartości etycznego prowadzenia biznesu, CSR, wrażliwości społecznej i dobroczynności promowane są od kilkunastu lat w tym środowisku przez program Przedsiębiorstwo Fair Play.

W sytuacji dużych firm, reprezentujących akcjonariuszy, inwestycje w dobro społeczne należy uzasadnić, a zatem wykazać ich korzyści. Jak pisze na swoim blogu internetowym Jacek Murawski, Dyrektor Generalny Microsoft Sp. z o.o. "Badania pokazują, że akcjonariusze zdecydowanie nie lubią jednak sytuacji, kiedy spółka przekazuje tylko środki finansowe w formie sponsoringu do różnego rodzaju fundacji, a prezes w świetle reflektorów występuje jako do-

broczyńca za cudze pieniądze. Taką filantropię akcjonariusze mogą przecież uprawiać sami już po otrzymaniu dywidendy"¹⁾. Działania dobroczynne korporacji najczęściej przyjmują zatem formę długofalowych strategii odpowiedzialności społecznej, angażujących potencjał administracyjny, organizacyjny, technologiczny, ekosystem partnerski oraz zasoby ludzkie firm. Pomimo iż biznes chętniej podkreśla płynące z angażowania kadr w wolontariat korzyści społeczne, warto akcentować fakt, że zaadaptowanie idei CSR wraz z wolontariatem pracowniczym przynosi korzyści także samej organizacji i jej interesariuszom wewnętrznym. Prestiż, widoczność na rynku, relacje międzysektorowe, motywacja personelu i jego rozwój, innowacje, przewaga konkurencyjna, to tylko niektóre z plusów ze wzmacniania kultury organizacyjnej o wartości prospołeczne i angażowanie kadr. Rozpatrując zyski społeczne z CSR nie powinniśmy pomijać szerszej perspektywy tego zagadnienia. Takie holistyczne podejście do pożytku ze społecznej odpowiedzialności biznesu dla wszystkich grup interesariuszy może stymulować proces adaptowania wolontariatu pracowniczego przez coraz szersze kręgi przedsiębiorstw, a także prowadzić do nawiązywania szerszych partnerstw międzysektorowych w kontekście teorii i praktyki CSR.

Doświadczenie pokazuje jednak, że często organizacjom, instytucjom lub innym podmiotom życia społecznego, mogącym skorzystać z partnerstwa z wolontariatem pracowniczym, brakuje wiedzy na temat jego specyfiki, bądź wiary w sens społecznej współpracy z sektorem biznesu. Wolontariat, czyli bezpłatne i dobrowolne działanie obywateli na rzecz innych, jako zjawisko uregulowane w polskim prawie, sprzyja korzystaniu z tej formy wsparcia przez organizacje i instytucje świadczące pomoc społeczną obywatelom. Wolontariat pracowniczy, jako zjawisko stosunkowo nowe i niepodlegające zapisom Ustawy o wolontariacie, posiada nieco inną specyfikę działania i formy organizacyjne, oferuje jednak trzeciemu sektorowi i instytucjom społecznym szeroki zakres możliwości wykorzystania potencjału lokalnego sojusznika w realizacji misji społecznych. Świadomość tych zagadnień może sprzyjać budowaniu partnerstw międzysektorowych i ułatwić lokalnym społecznościom, oraz reprezentującym je organizacjom, zwiększenie skali działań, wnosząc nową jakość w realizację podejmowanych inicjatyw dobroczynnych.

Wolontariat pracowniczy to przede wszystkim ludzie, z ich pasją i entuzjazmem wobec postaw, i działań prospołecznych. Jego zinstytucjonalizowana forma, specyficzna dla danego podmiotu gospodarczego, formalizuje zasady funkcjonowania programu, jako całości, oraz kanalizuje energię społeczną pracowników stosownie do nakreślonego regulaminu, zasad programu i społecznej

Jacek Murawski, Blog. http://www.jacekmurawski.pl/pl/aktualnosci/entry,69,wolontariat-w-microsoft.html

misji firmy. Rolą przedsiębiorstw jest wspieranie świadczenia pracy społecznej pracowników w ramach realizacji, określonych regulaminami, zadań programów wolontariatu pracowniczego. Atutem są indywidualne dla firm mechanizmy wsparcia m.in. granty finansowe na autorskie projekty dobroczynne pracowników, "matching time", ubezpieczenie, wprowadzenie funkcji koordynatora programu. Niemniej wolontariat pracowniczy opiera się przede wszystkim na dobrowolnym osobistym zaangażowaniu pracowników, poprzez wkład pracy własnej, lub transfer umiejętności i kompetencji.

Wolontariat pracowniczy, w zależności od firm, adresuje swoje działania pod kątem zróżnicowanych grup beneficjentów i problemów społecznych. Oparty na strategii współpracy interesariuszy i aktywizujących metodach dzielenia się wiedzą oraz pasją wolontariuszy, sprzyja zwiększeniu aktywności obywateli, i podnoszeniu świadomości wspólnot lokalnych. Wydaje się stanowić dodatkowy instrument wsparcia polityki społecznej państwa, w zakresie świadczenia pomocy społecznej potrzebującym. I choć dzisiaj najczęstszym partnerem społecznym wolontariuszy biznesu są organizacje pozarządowe, pośredniczące pomiędzy społecznikami firm a swoimi podopiecznymi, to naturalnymi interesariuszami programów wolontariatu są także inne instytucje oraz podmioty życia społecznego, pracujące z, i na rzecz grup wymagających wsparcia w usamodzielnieniu życiowym oraz integracji społecznej. Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 roku, definiuje ją, jako "instytucję polityki społecznej państwa, której celem jest umożliwienie osobom i rodzinom przezwyciężenia trudnych sytuacji życiowych, których nie są one w stanie pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości". Zadaniem ośrodków wykonawczych pomocy społecznej jest nie tylko świadczenie usług na rzecz zaspokajania podstawowych potrzeb życiowych grup docelowych, lecz także w dużej mierze rozbudzanie potencjału podopiecznych na drodze ku niwelowaniu skutków negatywnych zjawisk społecznych. Organizacje pozarządowe i inne instytucje społeczne, będące zazwyczaj ekspertami w konkretnej dziedzinie rozwiązywania problemów społecznych, borykają się jednak niejednokrotnie z brakiem zasobów, lub środków potrzebnych do realizacji ich misji. Wolontariat pracowniczy, jako aktywna forma wsparcia sektora społecznego przez biznes, stanowi wartość dodaną, pomagającą pełniej wykorzystać energię społeczną. W ramach zidentyfikowanych potrzeb, i we współpracy z interesariuszami wolontariatu pracowniczego, dostarcza organizacjom wsparcia merytorycznego, logistycznego, bądź dodatkowych zasobów ludzkich w postaci wolontariuszy. Akcyjne formy pracowniczego wolontariatu kompetencyjnego i ogólnospołecznego, mogą stymulować inicjowanie nowych form pomocy osobom i rodzinom w trudnej sytuacji życiowej, bądź wspierać pomoc społeczną państwa w sytuacjach kryzysowych. Wkład firm i ich wolontariuszy w niwelowanie negatywnych skutków powodzi z 2010 roku, uwidocznił się w powstaniu licznych inicjatyw społecznych realizowanych partnersko przez organizacje trzeciego sektora, we współpracy z biznesem i administracją lokalną. Kapitał wolontariuszy firm, wynikający z ich specjalistycznej wiedzy i specyfiki branżowej pracodawcy, uwidacznia się poprzez przekazywanie wiedzy i umiejętności zawodowych podopiecznym organizacji trzeciego sektora. Transfer wiedzy i kompetencji potrzebnych na rynku pracy, stymuluje nie tylko aktywizację społeczną bezpośrednich beneficjentów pomocy wolontariuszy. Pozytywnie oddziałuje też na motywację pracowników socjalnych i organizacji non-profit, przekładając się w praktyce na rozwój potencjału sektora instytucji i organizacji społecznych. Częstymi beneficjentami wolontariuszy biznesu są dzieci i młodzież, znajdujące się w trudnej sytuacji losowej, bądź zdrowotnej. Współdziałając z organizacjami trzeciego sektora, wolontariat pracowniczy animuje działalność ośrodków użyteczności publicznej, wspierających wychowanie, edukację i rozwój młodych podopiecznych poza rodziną. Dynamizacja współpracy interesariuszy, zaangażowanie i trwałe relacje międzysektorowe, pomagają pełniej i skuteczniej korzystać z lokalnego potencjału społecznego. Dobrze ukierunkowana pomoc i inwestycja w kapitał ludzki sprzyjają bowiem realizacji zadań, wynikających z rozeznanych potrzeb i świadczenia pomocy społecznej.

Jednakże, aby nawiązywane relacje pomiędzy sektorem społecznym, publicznym i prywatnym były trwałe, i przede wszystkim skuteczne, należy zidentyfikować zbieżne dla współpracujących ze sobą środowisk potrzeby społeczne, zrozumieć sposób funkcjonowania partnera, jego cele, potrzeby i możliwości, a także – w odniesieniu do sektora biznesowego – misję i wartości firmy, oraz strategię społecznej odpowiedzialności biznesu, w którą zazwyczaj wpisany jest wolontariat pracowniczy.

Obywatel szukający dziś definicji społecznej odpowiedzialności biznesu napotka wiele opisów tego zjawiska, uszczegóławianych na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci. Andrew Carnegie (1835–1919), jeden z najbogatszych przedsiębiorców amerykańskich swoich czasów, niekiedy uznawany za prekursora CSR, uważał, że ludzie bogaci powinni przeznaczać nadwyżki swoich fortun na cele społeczne. Przeciwstawiał się jednak jednostronnej formie dobroczynności, jaką jest filantropia, twierdząc, że podstawowym elementem pomocy innym jest ułatwianie im dostępu do wiedzy. Był fundatorem licznych ośrodków nauki i kultury, stawiając na rozwój społeczeństwa poprzez uczenie się. Jednak nawet taka strategiczna forma filantropii, ukierunkowanej na zwiększenie dostępu społeczeństwa do wiedzy stanowi znaczące zawężenie pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu, uwzględniającej nie tylko jednorazowe czy cykliczne gesty dobroczynne, lecz pełen cykl funkcjonowania firmy wraz z kontekstem jej oddziaływań na zrównoważony rozwój otoczenia.

Amerykańskie środowisko naukowe, a także praktycy, od początku lat 60. podejmowali próby określenia, czym jest istota CSR. W 1960 roku Keith Davis sformułował odpowiedzialność społeczną biznesu, jako decyzje oraz działania biznesowe podejmowane świadomie poza obszarem bezpośrednich korzyści ekonomicznych i technicznych firm. Rok później pojawiła się koncepcja Eellsa i Waltona odnosząca się do CSR, jako związku pomiędzy korporacją a społeczeństwem w kontekście zasad etycznych i problemów, wynikających dla społeczeństwa z działalności gospodarczej firm. Kolejną, wartą wspomnienia definicją, było opracowane w Stanach Zjednoczonych w 1971 roku, pojęcie "trzech koncentrycznych kół". Teoria wysunięta przez Komitet ds. Rozwoju Gospodarczego, ujmowała wzajemne relacje trzech podstawowych funkcji gospodarczych (wzrost, produkty, zatrudnienie), prowokując dyskusję nad całościowym spojrzeniem na spektrum obowiązków korporacji wobec społeczeństwa i formę pogodzenia orientacji gospodarczej, i społecznej firm. Efektem debaty było wyłonienie, poza obowiązkami prawnymi i ekonomicznymi, także etycznych i filantropijnych zobowiązań korporacji wobec społeczeństwa. W 1979 roku A. Caroll zaproponował model piramidy CSR podzielonej na 4 wymienione wyżej obszary²⁾. Podjęta została także próba określenia zakresu interesariuszy (właściciele, klienci, pracownicy, społeczność, konkurenci, dostawcy, grupy działaczy społecznych, ogół społeczeństwa, inni).

Pojawiło się także nowe pojęcie: "CSP" (corporate social performance). Terminologia ta wskazuje na społeczną wydajność biznesu jako globalną koncepcję społecznej odpowiedzialności korporacji, skupiającą się na rezultatach (ilość, jakość, skuteczność, wydajność), formułowaniu celów społecznych, postaw integrujących zagadnienia wrażliwości etycznej w podejmowaniu decyzji biznesowych i tworzeniu regulacji wewnętrznych.

Kolejne koncepcje, tworzone na przestrzeni lat 90., koncentrowały się na równowadze pomiędzy wymiarem ekonomicznym, ekologicznym i społecznym działalności gospodarczej (John Ellington, "tripple bottom line"). W roku 2003 model społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw został ustrukturyzowany według najważniejszych aspektów, za jakie uznano odpowiedzialność wobec ludzi, środowiska, wkład w rozwój, ład korporacyjny oraz etykę. Nie tylko wpływ powiązań biznes-otoczenie był poprzez dziesięciolecia żywo dyskutowany. Zmieniało się także ujęcie grup interesariuszy. Według K. Basu i G. Palazzo³⁾

²¹ Carroll Archie B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991. http://www.cbe.wwu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf

Palazzo G., Basu K., *Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking*. AMR 04 - 0329.1, Second Revision. http://zonecours.hec.ca/documents/A2010-1-2410459.CSRAprocessmodelofsensemaking.pdf

społeczna odpowiedzialność biznesu odpowiadała na potrzeby rządu, organizacji pozarządowych, lobby konsumenckich, miała też być reakcją na istotne potrzeby społeczne (wskazano na AIDS i globalne ocieplenie). CSR ponownie odniósł się tutaj do pojęcia CSP poprzez związek efektywności działań ze strategią biznesową.

Istnieje szereg norm i standardów odnoszących się do definicji CSR, metod implementacji, ewaluacji, raportowania czy komunikowania, mających na celu ułatwienie firmom wdrażania strategii społecznej odpowiedzialności biznesu. Opracowania te są wynikiem prac przedstawicieli wielu sektorów, biznesu, NGO, środowiska akademickiego, administracji publicznej, konsultantów międzynarodowych. Przybliżają nas do coraz dokładniejszego określenia zjawiska CSR, z biegiem czasu poddając je ponownym analizom i uaktualnieniom. Firmy zaś, które adaptują wybrane normy czy standardy, angażują się w proces rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu oraz w praktyce poddają weryfikacji. W roku 2000 z inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana podpisana została inicjatywa Global Compact koncentrująca społecznie odpowiedzialną działalność firm wokół przestrzegania praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego i przeciwdziałania korupcji. Blisko 50 korporacji przystąpiło do Global Compact podpisując zarazem zobowiązanie do przestrzegania jego zasad w zakresie wdrażania i raportowania.

Przyczyny problemu z ustaleniem jednej wspólnej definicji CSR można upatrywać w zjawisku globalizacji międzynarodowych koncernów. Podczas gdy akcjonariusze i zarządy korporacji wywodzą się z międzynarodowych środowisk i kultur, lokalne oddziały firm działają w oparciu o zasoby ludzkie lokalnych rynków. Wpływy międzynarodowe kształtują opinię publiczną i regionalne praktyki biznesowe, jednak z uwagi na zróżnicowanie kulturowe, społeczne i gospodarcze na świecie, jest to proces długotrwały. Definicja CSR poddawana jest zatem rozlicznym wpływom nie tylko grup społecznych, biznesowych, akademickich, rządowych czy NGO, ale także organizacji o zasięgu międzynarodowym. Wynikiem globalizacji są wytyczne OECD, ustanowione dla przedsiębiorstw wielonarodowych, precyzujące standardy zgodności działań z założeniami polityki rządów, wzmocnienie podstaw wzajemnego zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami a społecznościami lokalnych rynków, pomoc w poprawie klimatu dla inwestycji zagranicznych oraz zwiększenie wkładu przedsiębiorstw wielonarodowych w zrównoważony rozwój⁴).

⁴⁾ Makuch Ł., Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących. Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2011 r. http://spolecznieodpowiedzialni.pl/247/NORMY_I_STANDARDY_CSR,1lid,673,36n.html z dn. 2011-04-15

W samej sferze nazewnictwa fenomenu społecznej odpowiedzialności biznesu funkcjonuje wiele nazw pochodnych, takich jak na przykład: "odpowiedzialność korporacyjna", "korporacyjny zrównoważony rozwój" (corporate sustainability), "obywatelskie zaangażowanie przedsiębiorstw" (corporate citizenship), "etyczna korporacja", czy "dobry ład korporacyjny" (good corporate governance). Kolejne normy ISO odnoszące się do filozofii CSR, porządkują nie tylko chaos terminologiczny, lecz również procesy adaptacji, ewaluacji i raportowania. Po 6 latach pracy międzynarodowych ekspertów, przedstawicieli wielu środowisk interesariuszy z 99 krajów, Międzynarodowa Komisja Normalizacyjna zaprezentowała w roku 2010 wypracowaną normę ISO 26000. Nowością jest zmiana w nazewnictwie CSR na SR (social responsibility), ujmująca społeczną odpowiedzialność, jako uniwersalne pojęcie odnoszące się zarówno do świata biznesu, jak i administracji publicznej i NGO w krajach rozwijających się i rozwiniętych. Norma określa SR jako odpowiedzialność organizacji za wpływ decyzji i działań na społeczeństwo, i środowisko. Jest to bezpośrednie szerokie rozwinięcie podstawowej definicji Keitha Davisa, o elementy wpływu społecznego i ekologicznego. Norma ujmuje zagadnienia związane z poprawą zdrowia i dobrobytu społeczeństwa, zrównoważonym rozwojem, przestrzeganiem prawa i międzynarodowych norm postępowania, oczekiwaniami interesariuszy, przejrzystością i etyką działań prowadzonych w obrębie całej organizacji i jej zasięgu oddziaływania. Uwzględnia ład korporacyjny, prawa człowieka, miejsce pracy, środowisko, sprawiedliwe praktyki rynkowe, zagadnienia konsumenckie, rozwój społeczny i zaangażowanie społeczne. Obecnie jako najnowsza norma ISO, przynosi zarazem praktyczne wskazówki odnośnie implementacji SR przez szerokie grono organizacji. Jest wyrazem transformacji filozofii CSR, przez dziesięciolecia poddawanej weryfikacji praktycznej, zataczającej coraz szersze kręgi i wykraczającej dziś jedynie poza aspekt odpowiedzialności społecznej sektora biznesu.

Można przypuszczać, że implementacja SR przez środowisko NGO i administrację publiczną pomoże ustrukturyzować dialog społeczny i usprawni przejrzystość wzajemnych relacji. Może też znacząco wzmocnić i skonsolidować polski sektor *non-profit*. Kwestie odpowiedzialności sektora pozarządowego podnoszone były w Stanach Zjednoczonych w 2002 roku, poprzez zainicjowany wówczas i kontynuowany do dziś dialog liderów krajowego sektora *non-profit* i przywódców fundacji, na temat przyszłości infrastruktury *non-profit*. Sojusz BBB Wise Giving Alliance opracował standardy ubiegania się organizacji społecznych o wsparcie, promując odpowiedzialność i przejrzystość działalności charytatywnej, dostarczając materiałów informacyjnych inwestorom prywatnym, instytucjonalnym i darczyńcom z sektora biznesu. Wdrożono informatyczne narzędzia raportowania i certyfikat "*charity seal*", udostępniony krajowym orga-

nizacjom dobroczynnym przestrzegającym kompleksowych standardów w zakresie odpowiedzialności działań charytatywnych. Przyjęcie SR przez polski sektor *non-profit* mogłoby w konsekwencji podnieść rangę działań organizacji pozarządowych i poziom zaufania do nich, stymulując rozwój trzeciego sektora w Polsce. Definicja SR pojawiająca się w nowej normie ISO 26000 w ciekawy sposób formułuje powinności nie tylko, jak dotychczas sektora korporacyjnego, lecz także mniejszych lub większych organizacji, wobec aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych związanych z ich działalnością.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu, od ponad 10 lat zrzeszające polskie firmy działające zgodnie ze strategią społecznej odpowiedzialności biznesu, prezentuje ich dokonania w dorocznym "Raporcie Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre Praktyki" w ujęciu wpływu biznesu na miejsce pracy, rynek, społeczeństwo i środowisko. Wprowadzenie takiego rozróżnienia pomaga lepiej zrozumieć dzisiejsze oddziaływanie CSR w Polsce na współczesne grupy interesariuszy. B. Rok z Centrum Etyki Biznesu Akademii Leona Koźmińskiego, definiując społeczną odpowiedzialność biznesu określił ją, jako "podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich"5). W 2011 roku Komisja Europejska opublikowała nową strategię realizacji i upowszechniania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Znajduje się w niej nowa definicja CSR, która określa CSR jako "odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo"6). Nowa strategia ma na celu stworzenie przyjaznych warunków do zrównoważonego wzrostu i zatrudnienia w średnim, i długim okresie. Dzięki nowoczesnym mediom społecznościowym i narzędziom internetowym, dialog interesariuszy, i dostęp do informacji są w obecnych czasach na wyciągnięcie ręki. Ważne jest także funkcjonowanie instytucji typu "think tank", stymulujących debatę publiczną na temat definicji i roli społecznej odpowiedzialności, tak, aby spójna i powszechnie zrozumiała komunikacja na ten temat docierała do przedstawicieli wszystkich grup interesariuszy i środowisk teoretyków oraz praktyków CSR. Istotna jest również rola szkolnictwa średniego i wyższego w kształtowaniu prospołecznych postaw przyszłych pokoleń pracowników, a co za tym idzie dialog z organami administracji publicznej odpowiadającymi za edukację, oraz naukowym środowiskiem akademickim. Sektor prywatny, który pierwszy doświadczał CSR w praktyce, z pewnością będzie miał ważny głos w dyskusji. Korpora-

Corporate Social Responsiblity – definicja dr. Bolesława Roka, Centrum Etyki Biznesu Akademii Leona Koźmińskiego. Definicja zamieszczona na:

http://www.kampaniespoleczne.pl/wiedza_definicje,2449,corporate_social_responsiblity_definicja_dr_boleslawa_roka

⁶⁾ Forum Odpowiedzialnego Biznesu: www.odpowiedzialnybiznes.pl

cje, w związku ze strukturą organizacyjną i nowoczesnym sposobem zarządzania, mają w dzisiejszych czasach duży potencjał bycia nośnikiem zmian społecznych. Adaptując CSR jako długofalową strategię, wychodzą one poza aspekt filantropijny, dogłębniej angażując swoje zasoby w stymulowanie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Dziś realizowana koncepcja społecznej odpowiedzialności firm umacnia państwo demokratyczne tworząc świat jutra przyszłych pokoleń. Rola dialogu społecznego w kontekście normy ISO 26000 i pojęcia SR odnoszącego się do organizacji, potrzeba dzielenia się wiedzą teoretyczną, doświadczeniami praktycznymi i wzajemnymi oczekiwaniami interesariuszy, nabierają dziś coraz większego znaczenia.

I. Charakterystyka wolontariatu pracowniczego w kontekście otoczenia zewnętrznego

Trwający właśnie (w 2011) Europejski Rok Wolontariatu skłania do chwili zadumy nad pojęciem wolontariatu pracowniczego i perspektywami jego rozwoju. Nie da się ukryć, że według statystyk mierzących poziom zaangażowania obywateli Unii Europejskiej w wolontariat, Polska jawi się na końcu listy krajów, których mieszkańcy chętniej podejmują działania społeczne⁷⁾. Tymczasem popularność wolontariatu pracowniczego wśród firm stale rośnie. W tym kontekście wolontariat pracowniczy może być swojego rodzaju trampoliną, która wybije nasz kraj na wyższe pozycje w europejskich rankingach dając wyraz potencjału obywatelskiego.

1. Wolontariat a wolontariat pracowniczy

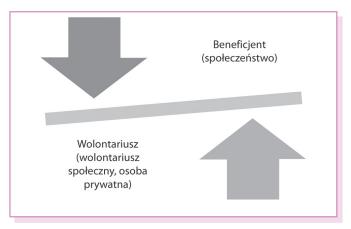
Definicja wolontariatu, opracowana przez Centrum Wolontariatu brzmi: "Wolontariat to bezpłatne, dobrowolne, świadome działanie na rzecz innych, wykraczające poza więzi rodzinno-koleżeńsko-przyjacielskie". Według ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r., o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, wolontariuszem jest "osoba, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia na zasadach określonych w tejże ustawie"⁸).

Wolontariusz angażuje się w działania na rzecz dobra wspólnego w ramach m.in. współpracy z instytucjami pozarządowymi, stowarzyszeniami, jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami kościelnymi, organami administracji publicznej i jednostkami im podległymi, na zasadach określonych w ustawie. Uprawnione organizacje, np. ośrodki pomocy społecznej, mogą delegować wolontariuszy do udzielania pomocy wolontarystycznej także osobom prywatnym. Współdziałanie z organizacjami stymulującymi zaangażowanie osoby prywatnej w wolontariat, określa ramy instytucjonalne takiego działania, pozostawiając wolontariuszowi swo-

⁷⁾ Civicpedia, Stowarzyszenie Klon/Jawor: http://civicpedia.ngo.pl/x/322484

B) USTAWA z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Art. 2 ust.3 http://dms.msport.gov.pl/app/document/file/1804/ustawa_o_dzialalności_pozytku_publicznego_i_o_wolontariacie.pdf?field=file1

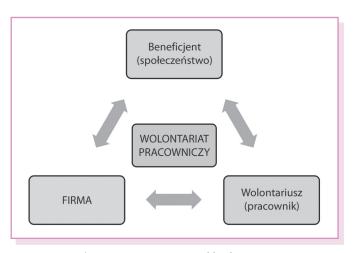
bodę odnośnie wyboru aktywności i rodzaju beneficjenta pomocy. Jako obywatel i społecznik zobowiązany jest on przestrzegać zasad dotyczących wolontariatu uregulowanych w ustawie i sam odpowiada za swoje czyny.



Rys. 1. Wolontariat – oddziaływanie dwustronne

Źródło: opracowanie własne.

Oba pojęcia: "wolontariat" i "wolontariat pracowniczy" wywodzą się z tego samego źródła – bezinteresownej pomocy na rzecz dobra wspólnego. Niemniej wolontariat pracowniczy jest zjawiskiem szczególnym, gdyż poza dobroczynnością z tzw. potrzeby serca, ujmuje w sobie wielorakie aspekty oddziaływania w obszarze nie tylko wolontariusz-beneficjent (społeczeństwo), lecz także wolontariusz-pracodawca oraz firma-społeczeństwo.



Rys. 2. Wolontariat pracowniczy – oddziaływanie trzystronne

Źródło: opracowanie własne.

Podczas gdy wolontariat określają regulacje prawne⁹⁾, pojęcie wolontariatu pracowniczego nie zostało jeszcze formalnie ujęte, jako odrębne zjawisko, w obowiązujących w Polsce przepisach prawa. Stanowi powiązanie trójstronne, gdzie przedsiębiorstwo jest kluczowym elementem wyznaczającym regulacje i kanalizującym działania pracowników. Wolontariat pracowniczy, poza aspektem społecznym (wolontariusz-beneficjent, spontaniczna potrzeba serca pracowników), opiera się na planowym działaniu i wypracowaniu wzajemnego zaufania, i pewnego rodzaju synergii pomiędzy potrzebami kadr i organizacji. Pracownicy w roli wolontariuszy korporacyjnych reprezentują pracodawcę pozostając z nim w stosunku służbowym. Ten zaś odpowiada za ich czyny i postawy. Odpowiedzialność przeniesiona w dużej mierze na pracodawcę, stanowiąca potencjalne ryzyko reputacyjne, bądź korzyści wizerunkowe, sprawia, że wolontariat pracowniczy w firmie powinien opierać się na konkretnych, znanych wszystkim zasadach. Pozwala to także regulować i łączyć działania dobroczynne z obowiązkami zawodowymi pracowników, bez szkody dla tych drugich. Wolontariat pracowniczy, wrośnięty w strukturę firmy i obwarowany konkretnymi ramami organizacyjnymi, wydaje się być mniej elastyczny niż wolontariat społeczny. Daje jednak wolontariuszom korporacyjnym wsparcie (np. finansowe, logistyczne, czas wolny na wolontariat etc.), którego zazwyczaj nie mają osoby prywatne, działające jako wolontariusze.

2. Pojęcia wolontariatu pracowniczego

Zjawisko społecznego angażowania kadr najczęściej powiązane jest ze społecznym zaangażowaniem biznesu, choć nie we wszystkich firmach włączających pracowników w pracę społeczną jest wdrożona strategia CSR. Można przyjąć, że w firmie o dojrzałej kulturze organizacyjnej działania dobroczynne personelu wyrastają ze strategii zarządzania, opierając się na potencjale firmy i umiejętnościach zawodowych oraz osobistych pracowników. I tu następuje pewien chaos terminologiczny, widoczny w ostatnim czasie w środowisku związanym z wolontariatem pracowniczym. Polega on na przypisywaniu różnych znaczeń terminologiom określającym formy społecznego zaangażowania pracowników, zarówno indywidualnego jak i grupowego.

Niejednokrotnie przeciwstawia się wolontariat akcyjny wolontariatowi kompetencyjnemu, łącząc oba modele odpowiednio z krótko- lub długoterminowo-

⁹⁾ Zasady wolontariatu reguluje ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, opublikowana w Dz. U. Nr 96 poz. 873. Weszła ona w życie 29 czerwca 2003 r. W Dz. U. Nr 96 poz. 874, ukazały się przepisy wprowadzające ustawę. Dokument ten był nowelizowany 12 marca 2010 r.

Tabela 1. Nazewnictwo form wolontariatu pracowniczego

Formy wolontariatu pracowniczego	Definicje		
Akcyjny	Polega na jednorazowych lub krótkotrwałych akcjach udzielania pomocy beneficjentom. Nazywany też krótkoterminowym w przypadku braku cyklicznego występowania.		
Długofalowy	Określenie ze względu na czas trwania, odnosi się do okresu udzielania pomocy. Wolontariat długoterminowy polega na wspieraniu beneficjenta, bądź grupy beneficjentów, przez długi okres czasu na zasadach trwałych relacji. Wolontariat akcyjny może być długofalowy w przypadku stałych, powtarzalnych, cyklicznych, krótkotrwałych dobroczynnych akcji społecznych.		
Indywidualny	Działanie indywidualne wolontariusza.		
Grupowy	Więcej niż 1 wolontariusz to działanie grupowe.		
Kompetencyjny	Pojęcie wolontariatu kompetencyjnego pojmowane jest w odniesieniu do działań dobroczynnych pracowników, opartych na ich specjalistycznej wiedzy i umiejętnościach lub powiązanych ze specyfiką branżową pracodawcy.		
Ogólnospołeczny	Wykorzystujący umiejętności osobiste pracownika. Dotyczy to także obszaru kompetencji, jednak są to kompetencje osobiste wolontariusza np. związane z jego hobby, pasją (niezwiązane z wiedzą zawodową i profilem branżowym pracodawcy).		

Źródło: opracowanie własne.

ścią. W kontekście wolontariatu pracowniczego akcyjność jest najpopularniejszą formą zaangażowania. Polega na jednorazowych lub krótkoterminowych akcjach udzielania pomocy beneficjentom. Jedną z głównych barier społecznego zaangażowania personelu jest bowiem brak czasu na działalność społeczną, choć niejednokrotnie jednorazowe akcje przeradzają się w długofalową pomoc. Stąd – ze względu na czas trwania – najbardziej trafne byłoby rozróżnienie obu rodzajów wsparcia na wolontariat akcyjny (krótkotrwały, jednorazowy) i długofalowy (długoterminowy lub cykliczny).

Co jednak z "kompetencyjnością"? Przypisanie takiej nazwy wolontariatowi długofalowemu wydaje się niewłaściwe w kontekście wolontariatu pracowniczego. Firma, wdrażając wolontariat nie działa altruistycznie. Przeznaczając nań swoje zasoby ludzkie, a często także środki materialne, inwestuje strategicznie. Wsparcie ze strony firmy, wykorzystanie jej potencjału, a także gromadzone przez lata doświadczenia zawodowe pracowników to cenny dar, jakim wolontariusz korporacyjny może podzielić się z innymi. Dlatego pojęcie wolontariatu kompetencyjnego powinno być pojmowane w odniesieniu do działań dobroczynnych pracowników, opartych na ich specjalistycznej wiedzy i umiejętnościach, lub powiązanych ze specyfiką branżową pracodawcy. Dla przykła-

du wolontariatem kompetencyjnym pracowników firmy z rynku IT może być prowadzenie szkoleń technologicznych dla beneficjentów, lub – w przypadku wydarzeń losowych (klęski żywiołowe) – odbudowa pracowni komputerowej w szkole dotkniętej kataklizmem. Pracownicy marketingu wspierający organizacje pozarządowe przy kampaniach społecznych, czy pracownik administracji pomagający społecznym beneficjentom w prowadzeniu biura, to także wolontariusze kompetencyjni, ponieważ ich praca wolontarystyczna polega na dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem zawodowym. Wolontariat kompetencyjny może być zarówno akcyjny, jak i długofalowy. To już zależy jedynie od dobrej woli wolontariuszy i ich umiejętnej współpracy z organizacją, której podopieczni objęci zostali wsparciem.

Pracownik, jako społeczny ambasador firmy, przez wolontariat kompetencyjny wzmacnia jej pozytywny wizerunek. Niewątpliwie stanowi to pośredni bonus dla pracodawcy, często angażującego w program wolontariatu pracowniczego niebagatelne środki. Wolontariat kompetencyjny wydaje się też tak ważny z perspektywy pracodawcy, dlatego, że udostępniając swoje zasoby (kadrowe, finansowe) kroi program "szyty na miarę" i dopasowany do własnego potencjału i możliwości. Wydaje się, że im więcej pracodawca inwestuje w program, choćby poprzez udostępnienie dodatkowych dni wolnych na wolontariat, tym bardziej oczekuje od swoich pracowników wolontariatu opartego na wiedzy i umiejętnościach.

Pracodawca myślący perspektywicznie, daje również pracownikom możliwość udzielania się w ramach tzw. wolontariatu ogólnospołecznego. Nie wszyscy bowiem chcą lub posiadają umiejętności dzielenia się wiedzą. Dla tych, którzy wolą budować karmniki dla ptaków czy sprzątać miejskie tereny zielone ważne jest, by taką możliwość dla siebie znaleźli w ramach korporacyjnego programu. Firmy dopuszczają więc takie możliwości, chętnie zresztą przez pracowników podchwytywane. Jak pokazują badania takie ogólnospołeczne inicjatywy, często związane z wrażliwym społecznie tematem, najbardziej chwytają za serce i mobilizują do działania 10). Firma zaś zatrzymuje wolontariuszy w obrębie prowadzonego przez siebie programu, wpływając na poprawę integracji i zwiększenie motywacji do pracy kadr społeczników. Pojawia się zatem kolejny termin charakteryzujący wolontariat pracowniczy.

Umiejętności zawodowe i osobiste pracownika określają w jakiej roli najlepiej się sprawdzi i skierują go jednocześnie ku odpowiedniemu dla niego modelowi wolontariatu pracowniczego: kompetencyjnemu lub ogólnospołecznemu.

Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego – Raport, s. 16, 17. Realizator badania: Kinoulty Research. Wydawca: Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu 2008. http://wolontariatpracowniczy.pl/var/resources/publications/BADANIA_www.pdf

Wydaje się więc, że rozróżnienie form zaangażowania pracowników na poziomie osobistym, poprzez spójne nazewnictwo wolontariatu pracowniczego: indywidualny, grupowy, akcyjny, długofalowy, kompetencyjny czy ogólnospołeczny, pomaga efektywnie planować jego strukturę i rozwój, a także porównywać go z innymi, by czerpać z najlepszych praktyk. Usprawnia też proces nawiązywania partnerstw z interesariuszami zewnętrznymi.

3. Partnerstwa międzysektorowe wolontariatu pracowniczego

Współpraca międzysektorowa w ramach wolontariatu pracowniczego opiera się na budowaniu partnerstw z zewnętrznymi interesariuszami firm, w różnym stopniu zaangażowanymi w tematykę pomocy społecznej i działań charytatywnych. Ze względu na ich rolę i wpływ można rozróżnić kilka podstawowych grup interesariuszy zewnętrznych.

Tabela 2. Grupy interesariuszy zewnętrznych wolontariatu pracowniczego

Rola	Grupy partnerów	Wpływ
Partnerzy dialogu międzysektorowego	Instytucje administracji publicznej, organizacje trzeciego sektora, uczelnie wyższe, firmy, think-tanki, media.	Dialog społeczny. Wkład merytoryczny z zakresu wolontariatu pracowniczego – wypracowywanie standardów organizacyjnych i funkcjonalnych. Promocja dobrych praktyk, jako know-how efektywnej współpracy interesariuszy. Usprawnianie komunikacji międzysektorowej. Przygotowanie przyszłych kadr poprzez wolontariat.
Partnerzy promocji idei wolontariatu pracowniczego	Think tanki, media, organizacje trzeciego sektora, firmy, sektor publiczny.	Udostępnianie kanałów komunikacji na temat działań z zakresu wolontariatu pracowniczego – stymulowanie zainteresowania wolontariatem, uwrażliwienie społeczeństwa, promocja dobrych praktyk.
Partnerzy operacyjni	Organizacje trzeciego sektora, firmy, uczelnie wyższe, instytucje administracji publicznej, samopomocowe, studenckie, kościelne, instytucje pomocy społecznej, organizacje młodzieżowe.	Maksymalizowanie potencjału działań. Umożliwienie kontaktu z podopiecznymi organizacji. Wsparcie merytoryczne. Wzmocnienie rangi działań wolontariuszy biznesu. Konsultacje eksperckie. Łączenie kompetencji. Zwiększenie skali dotarcia do beneficjentów. Wsparcie ze strony wolontariuszy zewnętrznych.

Organizacje i instytucje pomocy społecznej, organizacje pozarządowe, samopomocowe, studenckie, kościelne, organizacje młodzieżowe.	Poprzez sieć kontaktów partnerów następuje objęcie pomocą ich podopiecznych. Beneficjenci mogą być także partnerami (zwłaszcza w przypadku wolontariatu ogólnospołecznego). Partnerzy mogą być zarazem sami beneficjentami (zwłaszcza w przypadku wolontariatu kompetencyjnego).
--	--

Źródło: opracowanie własne.

Instytucje administracji publicznej, organizacje pozarządowe i non-profit, sektor akademicki, firmy prowadzące programy wolontariatu pracowniczego, think-tanki związane z tematyka społeczną oraz media, mogą wnieść znaczący wkład merytoryczny w proces wypracowywania standardów organizacyjno-funkcjonalnych dotyczących wolontariatu pracowniczego i propagowania tej formy aktywności obywateli. Przykładem międzysektorowej inicjatywy promującej wolontariat pracowniczy był Dzień Wolontariatu Pracowniczego, zorganizowany przez Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu w ramach obchodów Europejskiego Roku Wolontariatu 2011. Podczas dwutygodniowego pobytu Pawilonu Europejskiego Roku Wolontariatu w Polsce, jeden dzień poświęcony został wyłącznie tematyce wolontariatu pracowniczego, stanowiąc wyjątkową platformę dialogu przedstawicieli różnych środowisk, miejsce spotkań i debat publicznych. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, jako Krajowy Organ Koordynujący ds. Europejskiego Roku Wolontariatu 2011, oparło swoje działania na współpracy z Międzysektorowym Zespołem Roboczym złożonym z przedstawicieli instytucji administracji publicznej i organizacji pozarządowych¹¹⁾. Zarówno Dzień Wolontariatu Pracowniczego, jak i pozostałe dni tematyczne¹²⁾ wspierała kampania komunikacyjna w mediach. Zaangażowanie mediów w propagowanie idei wolontariatu ma istotny charakter edukacyjny.

W kontekście maksymalizowania efektywności wolontariatu pracowniczego, współpraca interesariuszy sprzyja łączeniu kompetencji i zwiększeniu skali

Departament Pożytku Publicznego www.pozytek.gov.pl: "W maju 2010 r. stworzony został Między-sektorowy Zespół Roboczy ds. Europejskiego Roku Wolontariatu 2011, w skład którego wchodzą przed-stawiciele instytucji administracji publicznej oraz organizacji pozarządowych aktywnych w obszarze wolontariatu, zarówno w wymiarze ogólnym, jak również sektorowym (np. wolontariat studencki, hospicyjny, seniorów, pracowniczy, sportowy). Aktywnymi partnerami Zespołu są także Rada Działalności Pożytku Publicznego oraz Parlamentarny Zespół ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi".

Wolontariat ratowniczy, Dzień profilaktyki, Wolontariat pracowniczy, Wolontariat seniorów, Wolontariat służba bliźniemu, Wolontariat medyczny, Wolontariat międzynarodowy, E-wolontariat, Wolontariat sportowy.

działań wolontarystycznych. Organizacje trzeciego sektora, samopomocowe, kościelne, ośrodki pomocy społecznej, działające na konkretnym obszarze rozwiązywania problemów społecznych, będące zazwyczaj ekspertami w swojej dziedzinie, są cennym partnerem dla firm i ich pracowników, w dotarciu do beneficjentów pomocy, oraz w lepszym zrozumieniu środowiska objętego wsparciem. Instytucje samopomocowe (np. Kluby Seniora), studenckie (wolontariat studencki), kościelne, ośrodki pomocy społecznej, organizacje młodzieżowe (np. ZHP), firmy partnerskie oraz przedsiębiorstwa prowadzące programy wolontariatu pracowniczego, mogą stanowić także dodatkowe zasoby ludzkie, zwiększające potencjał działań wolontariuszy firm. Istotne znaczenie ma także współpraca wolontariatu biznesu z uczelniami wyższymi, jako element budujący wrażliwość społeczną i przygotowanie przyszłych kadr pracowniczych poprzez działania społeczne i transfer kompetencji.

Partnerami wolontariuszy biznesu mogą być także sami beneficjenci. Przykładem tego może być akcja społeczna wolontariuszy Microsoft, skierowana na renowację zaniedbanego skweru przed siedzibą Stowarzyszenia Otwarte Drzwi. Podopieczni stowarzyszenia (młodzież z niepełnosprawnością intelektualną) w ramach terapii zajęciowej przyłączyli się do prac wolontariuszy, angażując się we wspólną realizację działań wolontarystycznych. W przypadku wolontariatu kompetencyjnego zaś, partnerzy wolontariuszy mogą być zarazem beneficjentami, np. szkolenia informatyczne dla seniorów, organizowane przy pomocy organizacji pozarządowych, samopomocowych lub Klubów Seniora, których przedstawiciele i działacze także w szkoleniach uczestniczą. Mogą zdobytą wiedzę przekazywać dalej beneficjentom pośrednim, tj. innym osobom potrzebującym.

Budowanie przez firmy i ich wolontariuszy partnerstw z podmiotami trzecimi, pomaga przedsiębiorstwom włączać się w życie lokalnych społeczności, angażować się w problemy bliskiego i dalszego otoczenia społecznego firm. Postrzegając wolontariat pracowniczy, jako nieodpłatną pracę na rzecz dobra wspólnego, beneficjentem końcowym wolontariatu biznesu jest społeczeństwo. Poprzez inwestycję w kapitał ludzki przez transfer kompetencji, przeciwdziałanie wykluczeniom społecznym, łączenie społeczności lokalnych, wolontariat pracowniczy jest katalizatorem pozytywnych zmian społecznych. W obszarze współpracy z trzecim sektorem, wolontariat kompetencyjny poprawia jakość pracy organizacji pozarządowych, pozwala też poszerzyć zakres świadczonych przez nie usług. Firmy prowadzące programy społecznego zaangażowania kadr są naturalnym partnerem biznesowym sektora *non-profit*, mogącym aktywnie odpowiedzieć na niektóre problemy społeczne.

Tabela 3. Wybrane przykłady adresowanych kwestii społecznych i grup beneficjentów

	Wybrane przykłady adresowanych kwestii społecznych i grup beneficjentów
Wolontariat pracowniczy	 Wykluczenie społeczne: Program "Ekipa nie tylko od święta" Kompanii Piwowarskiej Wykluczenie cyfrowe: Program wolontariatu pracowniczego Microsoft Sp. z o.o. "Dobre okienk@ – otwórz się na dobre!" Bezrobocie: Program Wolontariatu Pracowniczego City Handlowy realizowany z Fundacją Kronenberga Ubóstwo: Program Wolontariatu Pracowniczego w Citi Handlowy we współpracy z Habitat for Humanity; akcja "Zaczarowany Tornister" PKN ORLEN Niepelnosprawność: Program wolontariatu pracowniczego Altix Sp. z o.o.; wsparcie pracowników British American Tobacco Polska dla Stowarzyszenia Opiekunów i Przyjaciół Osób Upośledzonych Umysłowo "Revita"; Fundacja WARTY i Kredyt Banku "Razem możemy więcej" Starość: "Wolontariusz po radosnej stronie życia" Coca-Cola, HBC Polska; Program "TAK od serca" Kredyt Bank oraz WARTA; współpraca wolontariuszy ERICSSON z Klubem Seniora Samotne rodzicielstwo: Akcje wolontariuszy RWE Companius dot. wsparcia Domu Samotnej Matki; Program "Tak! Pomagam" – Provident Wyrównywanie szans społecznych: Projekt wolontariatu pracowniczego Alcatela-Lucenta "Kluby Kobiet" realizowany we współpracy z Fundacją dla Polski Integracja grup społecznych: Akcja wolontariatu pracowniczego w Banku BGŻ na rzecz Ogniska Marymont; przedstawienie teatralne wolontariuszy Ericsson wspólnie z członkami Klubu Seniora Polskiego Komitetu Pomocy Społecznej dzielnicy Ochota i dziećmi ze Specjalnego Ośrodka Szkolno-Wychowawczego w Pruszkowie Uzależnienia: "Filopy Responsibly" – program Grupy Żywiec Edukacja: Olimpiada Avivy i Fundacji Przyjaciółka w ramach międzynarodowego programu Avivy "Street to School"; Program edukacyjny "321Internet!" wolontariuszy Microsoft Sp. z o.o.; Program "Bezpieczny Internet" wolontariuszy Grupy TP i Orange Wspieranie kultury: Projekty edukacji kulturalnej "Akademii Orange", koordynowane przez Fundację Orange Ratownictwo medyczne: Wolontariusze ENEA Stymulowanie przedsiębiorcz

Źródło: opracowanie własne.

4. Perspektywy rozwoju wolontariatu pracowniczego

Ostatnie lata pokazały, że model społecznego angażowania kadr znakomicie się sprawdza. Pojawia się pytanie jak wolontariat pracowniczy, zareaguje na

zmiany dokonujące się we współczesnym świecie wraz z postępem cywilizacyjnym i zmianami ekonomicznymi.

Wydaje się, że przyszłością powinien być wolontariat kompetencyjny, jako wartość, którą wolontariusze (i pracodawca) wnoszą, i która - w postaci wiedzy, i przekazania konkretnych umiejętności - pozostaje beneficjentom na resztę życia. Pracowniczy wolontariat kompetencyjny jest także formą aktywności społecznej wspieranej przez firmy, która może pomóc osiągać milenijne cele rozwoju wytyczone na okres do 2015 roku. Osiem Milenijnych Celów Rozwoju, przyjętych w Deklaracji Milenijnej przez przywódców 189 państw na szczycie Organizacji Narodów Zjednoczonych w 2000 roku, stanowi zobowiązanie społeczności międzynarodowej do redukcji ubóstwa i głodu, zapewnienia równego statusu kobiet i mężczyzn, poprawy stanu zdrowia, poprawy stanu edukacji, walki z AIDS, ochrony środowiska naturalnego oraz zbudowania globalnego partnerstwa między narodami na rzecz rozwoju.

Osiągnięcie wyznaczonych celów rozwojowych wytyczonych przez międzynarodową społeczność może i powinno być stymulowane w myśl idei zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej biznesu, przez programy kompetencyjnego wolontariatu pracowniczego, i włączanie pracowników w proces zmiany społecznej. Wolontariusze korporacyjni, wykorzystując swoje zaawansowane kompetencje zawodowe nabyte w firmie, mogą np. wspierać osoby bezrobotne poprzez transfer wiedzy przydatnej na rynku pracy, bądź prowadzić zajęcia doszkalające z uczniami ze środowisk wykluczonych społecznie itp. Do tej formy zaangażowania społecznego kadr powinny dążyć firmy, niemniej pamiętać należy, że wolontariat powinien wychodzić naprzeciw także potrzebom pracowników, a zatem tworzyć przestrzeń dialogu i warunki sprzyjające ewentualnej adaptacji ich sugestii stosownie do sygnalizowanych potrzeb.

Rozwój nowoczesnych technologii kieruje wolontariat ku innowacyjnym formom angażowania interesariuszy, np. e-wolontariat. E-wolontariat wyrósł wraz z fenomenem Web2.0, zakłada on współpracę internautów podejmujących się realizacji określonych zadań na rzecz dobra wspólnego w całości, lub częściowo, za pośrednictwem komputera podłączonego do Sieci. Fakt, że wolontariat interpersonalny (osobisty kontakt z beneficjentem) przeniósł się także do sfery online, poniekąd wymogła specyfika współczesnego "drugiego życia" w Sieci, ale też i brak czasu na wolontariat tradycyjny, który skonfrontował się z licznymi możliwościami zdalnego zaangażowania, nawet w niewielkiej skali czasowej i bez konieczności przemieszczania się. To bardziej ambitna forma dawania świadectwa naszym postawom społecznym, niż jedynie klikanie "Lubię to" na serwisach społecznościowych. E-wolontariat angażuje bardziej, przynosi też konkretne efekty, zbudowane z cegiełek wnoszonych przez członków wirtualnych zespołów projektowych. Wydaje się, że rozwój technologii informacyj-

nych i popularność serwisów społecznościowych mogą znacznie podnieść skalę społecznego zaangażowania młodych Polaków. W kontekście wolontariatu pracowniczego zaś, zakłada pracę w sferze online grupy osób, często znających się tylko z Internetu. Zachodzi zatem pytanie czy, skoro wolontariat przybiera współcześnie nową wirtualną formę, wolontariat pracowniczy nadąży za tymi zmianami? Firmy zainteresowane wdrożeniem e-wolontariatu w ramy prowadzonych przez siebie programów zaangażowania personelu mogą skonfrontować się z koniecznością określenia nowych form organizacyjnych, warunkujących umożliwienie tej formy aktywności swoim pracownikom. Warto jednak rozważyć ten nowy trend w wolontariacie społecznym. Wykorzystanie Internetu do działań wolontarystycznych tworzy nową przestrzeń do dzielenia się wiedzą i otwiera nowe kanały współpracy.

Wraz z rozwojem wolontariatu pracowniczego i jego adaptacją przez coraz więcej firm, przyszłością może być także maksymalizowanie efektów działań, poprzez łączenie sił i kompetencji wolontariuszy wielu podmiotów, także biznesowych (np. firmy partnerskie podejmujące wspólne akcje w obrębie kompetencyjnego wolontariatu pracowniczego). Tego typu działania już miały miejsce, np. wspólna akcja wolontariuszy Microsoft Sp. z o.o. i Grupy TP na rzecz bezpieczeństwa dzieci w Internecie, połączona z wymianą praw do korzystania z wypracowanych przez oba podmioty materiałów edukacyjnych w tym zakresie na potrzeby wolontariatu pracowniczego. Wspólny wolontariat kompetencyjny to nie tylko zwiększenie skali przekazywania wiedzy beneficjentom, lecz także wzajemne dzielenie się umiejętnościami i doświadczeniami wolontariuszy różnych organizacji. Popularyzacja wiedzy na temat wolontariatu pracowniczego i CSR, oraz angażowanie interesariuszy we wspólne inicjatywy, to kluczowe elementy stymulowania dalszego rozwoju tego zjawiska.

II. Metodologia tworzenia ram programu wolontariatu pracowniczego z perspektywy biznesu na przykładzie Microsoft Sp. z o.o.

1. Wstęp

Podczas debaty towarzyszącej ogłoszeniu Raportu Forum Odpowiedzialnego Biznesu "Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2010" uczestnicy dyskusji panelowej – przedstawiciele sektora pozarządowego oraz think-tanków, podkreślali rolę biznesu w ekosystemie interesariuszy zrównoważonego rozwoju. ldea zrównoważonego rozwoju zakłada m.in. spójność pomiędzy wzrostem gospodarczym, a wyrównywaniem szans społecznych, przeciwdziałaniem wykluczeniu, podejmowaniem działań proekologicznych, niwelowaniem negatywnych skutków produkcji i konsumpcji na środowisko. Dla firm oznacza to wdrażanie innowacyjnych i długofalowych strategii zarządzania, znanych pod pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu, uwzględniających między innymi interesy społeczne, etyczne relacje z interesariuszami, ochronę środowiska, ustanawianie kodeksów postępowania, oraz inwestycje w zasoby ludzkie. Wszystkie te czynniki znacząco wpływają na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw, ich efektywność i widoczność na rynku. Są zatem traktowane jako inwestycja przynosząca wymierne korzyści dla biznesu, lecz także dla interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych. Coraz częściej dla firm, narzędziem dotarcia z ideą CSR do pracowników i otoczenia zewnętrznego, jest wdrażanie programów społecznego angażowania personelu. Społecznie świadomy i zaangażowany kapitał ludzki organizacji stanowi efektywne zasoby wspierające realizację społecznej misji firmy. Kapitał ludzki staje się zatem fundamentem firmy odpowiedzialnej społecznie¹³⁾, cechującej się wysoką kulturą organizacyjną.

We wspomnianym Raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, spośród 165 przykładów akcji społecznie odpowiedzialnych zgłoszonych przez 108 przedsiębiorstw, zamieszczono opis 117 dobrych praktyk CSR zrealizowanych

Lorecka K., Kapitał ludzki fundamentem firmy odpowiedzialnej społecznie, w: W. Gasparski, B. Rok, Ku obywatelskiej rzeczpospolitej gospodarczej, POLTEXT, Warszawa 2010 r., s. 132.

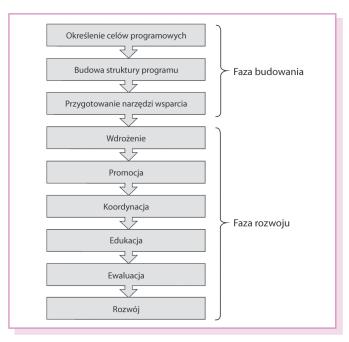
w 2010 roku. Ponadto z 48 najciekawszych praktyk opracowano zbiorcze opisy dotyczące m.in. wolontariatu pracowniczego (17 firm), oraz pomocy powodzianom udzielanej w zróżnicowanej formie (18). Powódź, jaka w 2010 roku nawiedziła Polskę niszcząc wiele regionów kraju, zmobilizowała do udzielenia pomocy poszkodowanym zarówno osoby prywatne i instytucje, jak i biznes. Firmy podejmowały akcje pracownicze na rzecz zbierania funduszy przeznaczonych na środki najpilniejszej potrzeby i żywność, angażując zasoby ludzkie poprzez między innymi "corporate matching". Cenną formą wsparcia poszkodowanych była praca wolontariuszy firm udzielana w ramach zorganizowanych akcji grupowych. Powódź była realną próbą dla firm, którą biznes wykorzystał w myśl zasady odpowiedzialności społecznej zakładającej, że podmiot gospodarczy nie może istnieć w oderwaniu od środowiska społecznego, w którym prowadzi działalność. Inwestycje w pomoc i organizację akcji wolontariatu, poza korzyścią dla poszkodowanych obywateli i regionów, przyniosły firmom wartość zwrotną w postaci bardziej zmotywowanego i lojalnego personelu. Synergia postaw moralnych pracodawców i ich zasobów ludzkich zarówno wobec niesienia wsparcia powodzianom, jak i w przypadku innych inicjatyw wolontarystycznych na rzecz ogólnie pojętego dobra społecznego, to kwintesencja wysokiej kultury organizacyjnej firm, nasyconej treściami odpowiedzialności społecznej biznesu.

2. Zmiana w organizacji

Prawie każde przedsiębiorstwo chciałoby opierać swoją działalność na dobrze zmotywowanych i lojalnych grupach pracowników będących ambasadorami społecznymi firm. Osiągnięciu tego celu sprzyja zastosowanie narzędzia społecznego zaangażowania pracowników na poziomie osobistym. Chęci, pozostaną w sferze życzeniowej, bądź nabiorą wymiaru jedynie akcji wizerunkowych, jeżeli nie zostaną zdefiniowane, zapisane w formie długofalowych planów i sukcesywnie realizowane w oparciu o realną strategię CSR.

Modyfikacja modelu zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wprowadzenie komponentu społecznego zaangażowania kadr na poziomie osobistym stanowi w organizacji zmianę. Odnosząc się do modelu zmian proponowanego przez niemieckiego psychologa i teoretyka zmian w organizacji, Kurta Lewina, zmianę powinien poprzedzać etap rozmrożenia, czyli w kontekście wdrażania programu wolontariatu pracowniczego – przygotowania zasobów ludzkich, uświadomienia potrzeby modyfikacji i planowanych korzyści. Kolejny etap stanowi wprowadzenie zmiany, opartej na dokładnie zaplanowanym procesie uwzględniającym specyfikę przedsiębiorstwa, kapitału ludzkiego i kultury organizacyjnej. Aby zmiana zakorzeniła się w strukturze firmy potrzebny jest etap

końcowy, tak zwane "zamrażanie", czyli utrwalanie wypracowanego poprzez wprowadzenie zmiany istniejącego stanu rzeczy. Model Lewina kładzie zatem nacisk na potrzebę uświadamiania personelu w zakresie konieczności i znaczenia wprowadzania zmiany, co w kontekście wolontariatu pracowniczego przekłada się na dialog z interesariuszami wewnętrznymi i szeroko zakrojoną edukację zasobów ludzkich organizacji stanowiących całość grupy, której proponowana zmiana dotyczy. Bardziej rozbudowany model zmian według Griffina zakłada, że wprowadzenie każdej zmiany w organizacji powinno wspierać jasne sprecyzowanie podłoża optymalizacji istniejącego modelu postępowania (potrzeby), zdefiniowanie celów, analiza czynników zmiennych, wybór techniki, planowanie, wdrażanie, ocena i kontynuacja.



Rys. 3. Metodologia tworzenia, wdrażania i prowadzenia programu wolontariatu pracowniczego Źródło: opracowanie własne.

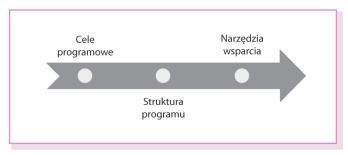
Oba modele pojmują zmianę jako proces korelujących ze sobą zewnętrznych i wewnętrznych czynników sprawczych, wskazując na obszary krytyczne, jakimi są potencjalne opory i sposoby reagowania (edukacja, komunikacja, wsparcie). W dalszym rozumieniu pojawia się konieczność przypisania właściwej roli liderom zmian. Przyjmując, że inicjatorem wprowadzenia wolontariatu pracowniczego jest zarząd przedsiębiorstwa, automatycznie odgrywa on także rolę lidera wspierającego proces. Koordynator programu wolontariatu pracownicze-

go współpracujący z nieformalnymi ambasadorami wolontariatu w firmie powinien mieć wsparcie managerów, rozumiejących potrzebę i istotę danej zmiany. Zarówno Koordynator, jak i managerowie, są zatem liderami zmian związanych z wdrożeniem w organizacji nowego narzędzia zarządzania. Analiza techniki wprowadzenia zmiany oraz wyznaczenie liderów są ważne w przypadku zmiany "miękkiej", opartej na kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, zarówno w fazie budowania, jak i rozwoju programu wolontariatu pracowniczego. W związku z inwestycją w zmianę, potrzebna będzie ewaluacja, by ocenić koszty zmiany w stosunku do otrzymanych korzyści. Istotne jest więc także zdefiniowanie przez pracodawcę spodziewanych zysków oraz sposobów ich pomiaru.

Proponowany model wprowadzenia zmiany w postaci programu wolontariatu pracowniczego, jako nowoczesnego narzędzia zarządzania organizacją (CSR) i jej zasobami ludzkimi, obrazuje poniższy schemat.

3. Etap przedwdrożeniowy "faza budowania"

3.1. Cele programowe



Rys. 4. Etap 1 – przedwdrożeniowy – punkty krytyczne tworzenia programu wolontariatu pracowniczego Źródło: opracowanie własne.

Wolontariat pracowniczy przynosi korzyści w trzech ważnych obszarach – społecznym, osobistym i korporacyjnym. Żeby był efektywny, ważne jest zdefiniowanie obszarów, w których społeczna aktywność pracowników mogłoby przynieść najistotniejszy pożytek wszystkim zaangażowanym grupom interesariuszy. Podstawą do określenia zakresu możliwych działań jest m.in. oszacowanie potencjału społecznego przedsiębiorstwa oraz dialog z interesariuszami, prowadzony przez przedsiębiorstwa w ramach realizowanej strategii odpowiedzialności społecznej biznesu. Badanie pracownicze jest również narzędziem wspierającym proces zdefiniowania potrzeb społecznych i korporacyjnych wolontariatu pracowniczego. Dodatkowo, pomoże ono zdefiniować cele osobiste kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, związane z pracą społeczną w ramach

usystematyzowanych aktywności woluntarystycznych, oszacować spodziewaną frekwencję i dostosować regulamin programu do oczekiwań pracowników. Będąc elementem interakcji pomiędzy firmą i jej zasobami ludzkimi, jest zarazem formą bezpośredniego udostępnienia pracownikom możliwości wpływu na wewnętrzne procesy związane z kształtowaniem przyszłych działań prospołecznych kapitału ludzkiego. Jest to istotne z punktu widzenia wewnętrznej etyki zarządzania przebiegiem formowania programu, którego siłę napędową stanowi personel przedsiębiorstwa. Wolontariat pracowniczy, niosąc odpowiedź na istotne problemy społeczne otoczenia, w jakim funkcjonuje firma, w podstawowym wymiarze operacyjnym opiera się na dążeniu pracowników do rozwoju poprzez zaangażowanie w rozwiązywanie problemów społecznych. Poprzez dialog wewnętrzny pracodawca uświadamia kadrom potrzebę zmian przygotowując zasoby ludzkie na ich przyjęcie.

Badanie pracownicze nie musi być imperatywem w organizacjach, w których występuje spontaniczny oddolny ruch prospołeczny pracowników. W wielu firmach kapitał ludzki podejmuje okazjonalne inicjatywy na rzecz szeroko rozumianego dobra społecznego, będące dla pracodawcy wytyczną odnośnie chęci zaangażowania personelu w ustrukturyzowane pod parasolem spójnego programu akcje dobroczynne. Niemniej nawet wówczas zainicjowanie pomiaru indywidualnych oczekiwań pracowników wyrażonych poprzez badanie pracownicze stanowi cenne wytyczne zarówno na etapie budowania programu, jak i w kolejnych fazach jego rozwoju. Uwzględnia też specyfikę danej organizacji i jej zasobów ludzkich, pozwalając zindywidualizować konstrukcję programu wolontariatu relatywnie do swoistych cech organizacji. Stanowi zatem skuteczny instrument definiowania konstrukcji programu społecznego zaangażowania kadr na poziomie osobistym.

Cennym źródłem informacji i inspiracją dla twórców ram programu wolontariatu są też wyniki Pierwszego Ogólnopolskiego Badania Wolontariatu Pracowniczego¹⁴⁾ będące syntezą opinii wolontariuszy firm, decydentów i sektora NGO. Istnieją też organizacje wspomagające przedsiębiorstwa w planowaniu przyszłego kształtu programu, lub takie, które wspierają koordynatora programu wolontariatu pracowniczego (pracownik delegowany do kierowania programem w firmie) w dialogu wolontariat biznesu – trzeci sektor. Warto sięgać także po pomoc ekspertów doświadczonych na polu społecznego angażowania kadr, by móc szybciej i efektywniej przejść od fazy budowania po fazę rozwoju programu.

Programowe "cele osobiste" powinny, między innymi, uwzględniać preferencje pracowników w odniesieniu do grup beneficjentów, form i czasu zaanga-

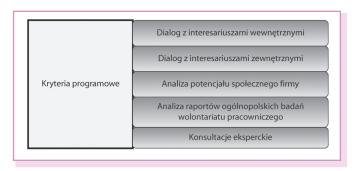
¹⁴⁾ Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego op. cit.

żowania, możliwości rozwoju, doboru aktywności do potencjału zawodowego i osobistego pracowników, udziału stron trzecich (rodzina, partnerzy, klienci).

"Cele społeczne" z reguły znajdują odniesienie w charakterze działalności organizacji, jej specyfice produkcyjnej, usługowej bądź handlowej. Łączą się z istniejącą w firmie strategią odpowiedzialności społecznej precyzującą obszary interakcji z trzecim sektorem. Stanowią także odpowiedź na poprzedzającą wprowadzenie programu wolontariatu aktywność prospołeczną niektórych pracowników w obszarach, których włączenie może zwiększyć frekwencję, jednocześnie nie stojąc w sprzeczności z misją przedsiębiorstwa. Korzyści społeczne z wolontariatu pracowniczego, jasno określone i ustrukturyzowane, pomogą organizacji określić wyjściową bazę partnerskich instytucji non-profit.

"Cele korporacyjne" uwzględniają korzyści z zaangażowania personelu, których pozytywne efekty uwidoczniają się w poziomie wzrostu lojalności do firmy, wzmocnienia polityki personalnej i wzbogacenia kultury organizacyjnej. Wolontariat pracowniczy stanowi także wsparcie zasobów ludzkich firmy w procesie realizacji kampanii i programów społecznych, wynikających ze strategii CSR firmy. Wolontariusze niewątpliwie stymulują także poprawę reputacji i wzrost widoczności firmy na rynku, nie stanowi to jednak elementu celów korporacyjnych związanych z konstruowaniem programu, ale ogólną korzyść wpisaną w charakter takich działań.

Właściwe zdefiniowanie tych trzech podstawowych celów programowych stanowi pierwszy krok w procesie budowania ram programu wolontariatu pracowniczego. Na ich podstawie bowiem organizacja może wyłonić główne, adekwatne do wyznaczonych celów filary programowe.



Rys. 5. Narzędzia wspomagające zdefiniowanie celów programowych wolontariatu pracowniczego Źródło: opracowanie własne.

3.2. Struktura programu

Struktura programu powinna definiować obszary celowe wolontariatu i formy zaangażowania pracowników. Będą to bloki tematyczne związane z kon-

kretnymi działaniami na rzecz grup beneficjentów, odpowiednio kumulujące energię i potencjał pracowników w ramach danego obszaru celowego. Takie filary programu usprawniają wolontariuszom realizację zadań, porządkują bloki tematyczne, stymulują inwencję i pracę zespołową oraz indywidualną. Struktura programu jest kumulacją profilu, wartości i misji firmy, zgodnych z możliwościami sprawczymi i przekonaniami pracowników. Opiera się na zdefiniowanych uprzednio kryteriach programowych. Powinna odnosić się także do strategii odpowiedzialności społecznej i kultury organizacyjnej w firmie.

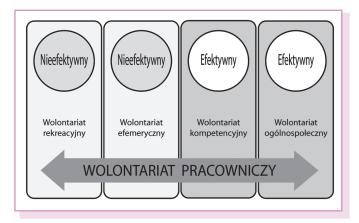
Struktura wolontariatu w firmie warunkuje też wymiar prospołecznego zaangażowania kadr. Wolontariat kompetencyjny opiera się w głównej mierze na potencjale zawodowym przedsiębiorstwa i jego zasobach ludzkich (umiejętnościach wolontariuszy zdobytych w ramach ich kariery zawodowej). Wymiar ogólnospołeczny osiągany jest poprzez inicjatywy wykorzystujące kompetencje osobiste pracowników, ich pasje i doświadczenia pozazawodowe. Te dwa podstawowe nurty zaangażowania łączy wkład pracy własnej wolontariuszy na rzecz dobra społecznego.

Błędem, jaki może popełnić firma, jest tak zwany wolontariat "rekreacyjny" lub "efemeryczny". Ten pierwszy odnosi się do grupowych prac społecznych, wykonywanych bez odpowiedniego przygotowania personelu, podczas imprez firmowych. Może być to na przykład sadzenie lasu w ramach wyjazdów integracyjnych. Właściwe uspołecznienie kadr pracowniczych poprzez umiejętne zarządzanie ich zaangażowania przez pracodawcę, powinno kształtować normy i wzorce kultury organizacyjnej organizacji. Jeżeli wspomniane sadzenie lasu jest wolontarystyczną inicjatywą firmy, której profil związany jest z przetwórstwem drewna, a akcję poprzedzi wewnętrzna akcja edukacyjna wzmacniająca poczucie odpowiedzialności ekologicznej, wówczas takie działanie zyska wymiar wolontariatu kompetencyjnego. Jeżeli zaś będzie jednorazowym zrywem w przedsiębiorstwie niezwiązanym z zarządzaniem obszarami leśnymi, a dla pracowników stanowić będzie jedynie jedną z form spędzenia czasu podczas wyjazdu integracyjnego, wymiar społeczny takiego czynu będzie niewielki i bez szczególnego wpływu na morale i świadomość prospołeczną kadr. Dodatkowo konieczność uczestniczenia w takim czynie stoi w sprzeczności z dobrowolnością, jako jedną z podstawowych zasad społecznego angażowania się wolontariuszy. Umiejętne kierowanie ruchem społecznym przedsiębiorstwa kreuje odbiór społeczny fenomenu, jakim jest wolontariat pracowniczy. Właściwe ukierunkowanie potencjału pracowników oraz edukacja prospołeczna personelu to kapitał nie tylko efektywnie prowadzonego programu wolontariatu, ale także jego pozytywnego odbioru zewnętrznego.

Pracownicze akcje grupowe podczas wyjazdów integracyjnych są wskazane w przedsiębiorstwach prowadzących spójny i formalny program wolontaria-

tu. Oparte na solidnych podstawach kultury organizacyjnej, związanych z kulturą pomagania i generowania dobra społecznego, ugruntowują wówczas poparcie dla inicjatyw dobroczynnych kadr ze strony zarządu. Są ważnym elementem wzmocnienia motywacji personelu odnośnie zaangażowania społecznego i promocji wewnętrznej programu.

Wolontariat "efemeryczny" związany jest z jednorazowymi akcjami prospołecznymi, mającymi na celu głównie działania wizerunkowe. Niezaprzeczalnie przynosząc korzyści środowisku zewnętrznemu, nie wnoszą jednak wkładu w budowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu do pracodawcy i poczuciu wspólnych celów. Tego typu akcje, organizowane na przykład przy okazji klęsk żywiołowych, gdzie granice wsparcia ograniczają się do celowych darowizn finansowych obudowanych komunikacją zewnętrzną PR, ograniczających wkład pracy własnej zasobów ludzkich firmy, w kontekście wolontariatu pracowniczego i CSR, stanowią jedynie działania filantropijne. Podstawową wartością dla kadr z udziału w wolontariacie pracowniczym powinno być odczuwanie dumy z bycia wolontariuszem firmy, powstałe na bazie realnych efektów swojej pracy własnej i wspólnych z firmą działań na rzecz dobra społecznego. Mobilizacja sił biznesu w obliczu nieprzewidywalnych kataklizmów środowiskowych przynosi realną wartość wewnętrzną firmie tylko wówczas, gdy umocowana jest na przejrzystych zasadach i społecznych celach takiego działania. Zaangażowanie na rzecz beneficjentów przyczynia się wtedy także do budowania społeczeństwa obywatelskiego i wzmacniania pozytywnej percepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i wolontariatu pracowniczego, jako jej integralnej części i długofalowego przedsięwzięcia.



Rys. 6. Wewnętrzny wymiar efektywności wolontariatu pracowniczego w czterech płaszczyznach Źródło: opracowanie własne.

3.3. Narzędzia wsparcia

Po zdefiniowaniu celów programowych i nadaniu wolontariatowi pracowniczemu odpowiedniej struktury, w celu zwiększenia efektywności wolontariatu istotne jest określenie i wdrożenie narzędzi wsparcia programu przez firmę. Według ustawy o wolontariacie, imperatywem dla pracodawców jest ubezpieczenie wolontariuszy od następstw nieszczęśliwych wypadków. Dodatkowo pracodawca może zdecydować się na ustanowienie puli dodatkowych dni urlopu z przeznaczeniem na wolontariat, wprowadzenie funkcji koordynatora (ewentualnie wspieranego przez wyspecjalizowane instytucje trzeciego sektora, takie jak fundacje korporacyjne lub Centrum Wolontariatu "Wolontariat biznesu"), usprawnienie kanałów komunikacji wewnętrznej, zastosowanie instrumentów motywujących.

Szczególnie warte podkreślenia jest znaczenie wdrożonych narzędzi motywujących. Wolontariat pracowniczy jest coraz bardziej docenianym instrumentem zwiększania motywacji personelu firm, bezpośrednio oddziałując na produktywność i generowane zyski finansowe oraz społeczne. Kapitał społeczny przedsiębiorstwa, spełniający w ramach wolontarystycznych inicjatyw dobroczynnych własne potrzeby społeczne związane z pracą na rzecz potrzebujących, w efekcie wykazuje wzrost lojalności i identyfikacji z firmą oraz zaangażowania¹⁵⁾. Wolontariat pracowniczy staje się zatem nowoczesnym narzędziem zarządzania motywacją pracowników.

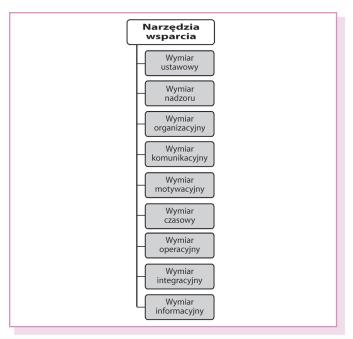
Aby efekt ten uzyskać, program wymaga stymulacji ze strony organizacji w formie odpowiednio dobranych i wdrożonych narzędzi wsparcia i motywacji. Przykładami takich instrumentów pobudzania zaangażowania może być poparcie, zrozumienie, docenienie oraz udział własny kadry kierowniczej przedsiębiorstwa w inicjatywach wolontarystycznych personelu. Inną formą stymulacji motywacji do działania jest wyróżnienie najaktywniejszych wolontariuszy, będących zarazem ambasadorami wewnętrznej promocji programu. Wspiera to jednocześnie budowanie nieformalnych kanałów komunikacji, ważnych dla podsycania zainteresowania kadr działaniami prospołecznymi. Nie należy zapominać, że siłą napędową społecznego zaangażowania firm poprzez wolontariat pracowniczy, są sami pracownicy, którym warto także przekazać część wpływu na kształtowanie programu stosownie do własnych potrzeb. Organizacje mogą dopingować pracowników poprzez udostępnienie możliwości uzyskania grantów finansowych na realizację autorskich projektów, przekazując zarazem inicjatywę organizacyjną grupom społeczników zainteresowanych roz-

Badania Great Place to Work 2011 (Instytut Polska) – wyniki dla Microsoft Sp. z o.o. Great Place To Work® Institute Polska, Warszawa 2011.

wojem i realizacją samodzielnych pomysłów. Poza działaniem motywującym posiada to także wymiar pobudzania kreatywności i umiejętności pracy zespołowej.

Inwencja w tym zakresie należy do organizacji, posiadanych możliwości i już istniejących narzędzi bądź kanałów komunikacyjnych, mogących poprzez rozbudowanie funkcji wpierać realizację i promocję wewnętrzną programu. Ważne jest także współdziałanie koordynatora programu wolontariatu z działem prasowym organizacji oraz działem ds. odpowiedzialności społecznej, by umiejętnie wyważać komunikaty zewnętrzne na temat akcji wolontarystycznych wspierające korzyści korporacyjne z wolontariatu. Konsolidacja komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej tworzy swoisty wymiar programu, dający także okazję do zewnętrznej promocji sylwetek wybitnych społeczników. Przemyślana ogólnodostępna komunikacja wewnętrzna stanowi także narzędzie wspierające wprowadzenie zmiany i przełamywania ewentualnych oporów, jako nośnik informacji i edukacji personelu.

Narzędzia wsparcia są istotnymi elementami mocującymi wolontariat pracowniczy na harmonizujących ze sobą i wzajemnie się uzupełniających instrumentach zwiększania frekwencji i efektywności programu.

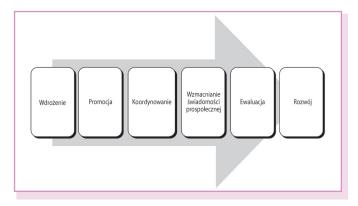


Rys. 7. Podstawowe wymiary narzędzi wsparcia programu wolontariatu przez firmę Źródło: opracowanie własne.

3.4. Wnioski

- Pierwszym krokiem w tworzeniu ram programu wolontariatu powinno być określenie celów programowych pod względem 3 kryteriów: osobistego (celów i oczekiwań pracowniczych), społecznego (potrzeby trzeciego sektora) i korporacyjnego (korzyści dla firmy).
- Zdefiniowaniu każdego z celów służą odmienne narzędzia i tak kryterium osobiste wyznacza badanie pracownicze, kryterium społeczne, poza wspomnianym badaniem personelu, definiuje profil firmy (kompetencje personelu) oraz dialog społeczny z interesariuszami trzeciego sektora. Kryterium korporacyjne to zazwyczaj wzmocnienie polityki personalnej (przyciąganie i zatrzymywanie talentów, mniejsza rotacja, zwiększenie motywacji pracowników i ich identyfikacji z firmą i in.).
- Na podstawie zdefiniowanych celów programowych powstaje struktura wolontariatu pracowniczego, określająca "filary", czyli zakres i obszary działania wolontariuszy.
- Stosownie do wymiaru indywidualnych dla przedsiębiorstw filarów zaangażowania, wolontariat pracowniczy może mieć charakter wolontariatu kompetencyjnego (opartego na profilu działalności firmy i umiejętnościach zawodowych pracowników) lub ogólnospołecznego (szeroki zakres dobroczynnej pomocy wolontariuszy różnym warstwom i grupom społecznym, zwierzętom, etc.).
- Zdefiniowane narzędzia wsparcia firmy dla programu wolontariatu pracowniczego stymulują frekwencję, organizację, motywację oraz promocję wewnętrzną programu.

4. Etap powdrożeniowy "faza rozwoju"



Rys. 8. Etap 2 – po wdrożeniu programu wolontariatu pracowniczego w firmie

Źródło: opracowanie własne.

Nie należy zapominać o tym, że proces wdrożenia gotowego już programu wolontariatu pracowniczego powinna wspierać jego promocja wewnętrzna. Dobrym sposobem na zaangażowanie pracowników już na tym pierwszym etapie może być przeprowadzenie konkursu na nazwę programu, jego motto lub logo. W ten sposób pracodawca daje personelowi wpływ na kształt programu, który bez udziału zasobów ludzkich jest tylko strukturą formalno-prawną.

Sprawne koordynowanie aktywności pracowników, troska o postrzeganie programu przez innych pracowników, poddawanie gotowych pomysłów na udział w inicjatywach społecznych w ramach struktury wolontariatu w firmie, jest istotnym działaniem zwłaszcza na etapie początkowym. Aktywizuje postawy prospołeczne pracowników i ich motywację. W celu odpowiedniego przygotowania zasobów ludzkich do przyjęcia zmiany, zalecane jest prowadzenie działań edukacyjnych związanych z wartościami społecznymi i dobrem wspólnym generowanym poprzez podejmowanie woluntarystycznych inicjatyw dobroczynnych. Może temu służyć spójna wewnętrzna komunikacja pośrednia (mailowa) bądź bezpośrednia (spotkania, prelekcje, prezentacje, zapraszanie przedstawicieli trzeciego sektora, dzielenie się doświadczeniami). Bezpośrednim efektem jest ugruntowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na solidnych podstawach prospołecznych i budowanie społeczeństwa obywatelskiego.

Ważnym elementem pracy koordynatora jest tworzenie społeczności pracowników wyznających podobne normy społeczne i cnoty obywatelskie. Formowanie takiej wewnętrznej wspólnoty w organizacji konsoliduje kapitał wykonawczy programu wolontariatu pracowniczego. Na tym etapie działania koordynatora powinno wspierać kierownictwo firmy, uznające słuszność nasycania kultury organizacyjnej wartościami płynącymi ze społecznego zaangażowania zasobów ludzkich. Warto, by firmy w miarę możliwości, podejmowały inicjatywy integrujące grupy społeczników, poprzez prace zespołów roboczych, firmowe spotkania ewaluacyjne, wprowadzanie narzędzi komunikacji wewnętrznej ("autogrupa"), intranetowe fora dyskusyjne i in.

Kolejnym istotnym krokiem jest ewaluacja wewnętrzna, poprzez badanie satysfakcji z programu. Jest to zarazem konfrontacja założeń programowych z realnym funkcjonowaniem programu, jak i ponowne oddanie głosu wolontariuszom i wpływ na ewentualne modyfikacje lub innowacje związane z działaniem wolontariatu w firmie. Analiza ankiet satysfakcji wolontariuszy bezpośrednio prowadzi do dalszego rozwoju programu. Firmy mogą prowadzić ewaluację liniową (ciągłą) lub cykliczną (doroczną). Bieżąca ocena działań, dokonywana przez wolontariuszy i beneficjentów, usprawnia pracę administracyjną koordynatora, związaną z zarządzaniem wolontariatem i ewentualnymi sytuacjami kryzysowymi (nieporozumienia). Weryfikacja cykliczna pozwala sporządzać raporty z działalności wolontarystycznej w obranej skali czasowej oraz

analizować efektywność i satysfakcję z programu po dłuższym okresie jego funkcjonowania. Stanowi także cenne kompendium wiedzy odnośnie bieżących potrzeb kapitału ludzkiego i beneficjentów, możliwych innowacji i ewentualnej modyfikacji struktury programowej oraz narzędzi wsparcia. Jest punktem wyjściowym rozwoju programu jako długofalowej strategii firmy opartej na dialogu z interesariuszami.

Innym możliwym narzędziem ewaluacji mogą być porównawcze badania pracownicze, przeprowadzane w organizacji przez zewnętrzne podmioty niezależne (np. badanie świadomości CSR – MillwardBrown SMG/KRC na zlecenie "Pracodawcy RP", badanie Great Place To Work® – Institute Polska i inne). Mierząc poziom reprezentowanych wartości, zaufania pracowników do firmy, lojalności, zaangażowania, zrozumienia pojęcia CSR, wskazują na otrzymane po wprowadzeniu zmiany efekty. Także udział w konkursach o tematyce związanej z wolontariatem pracowniczym wyznacza organizacjom skalę porównawczą z innymi podmiotami realizującymi program społecznego zaangażowania kadr na poziomie osobistym.

5. Metodologia tworzenia programu wolontariatu pracowniczego na przykładzie Microsoft Sp. z o.o.

Przykładem na efektywny program wolontariatu przynoszący firmie mierzalne korzyści może być młody jeszcze, bo zaledwie ponad dwuletni, program wolontariatu pracowniczego Microsoft, który już po pierwszych latach funkcjonowania zdobył nagrodę dla "Firmy społecznie odpowiedzialnej" w ogólnopolskim badaniu Great Place to Work 2011 (Instytut Polska).

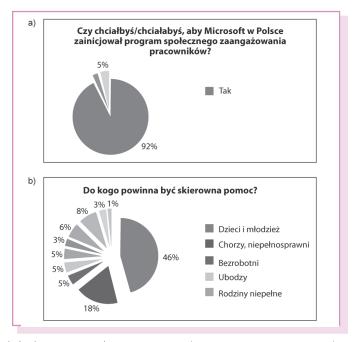
5.1. Cele osobiste, społeczne i korporacyjne z perspektywy metodologii budowania programu wolontariatu pracowniczego Microsoft Sp. z o.o. (badanie pracownicze)

W Microsoft Sp. z o.o. opracowanie strategii, zasad i regulaminu programu wolontariatu pracowniczego poprzedziło badanie pracownicze (realizator: Inwestycje Społeczne). Składały się na nie konsultacje z pracownikami firmy, ankiety mailowe oraz wywiady bezpośrednie. W ten sposób określono preferencje pracowników co do rodzaju działań oraz ich beneficjentów.

Cele osobiste

Wyniki badania stanowiły podstawę określenia celów osobistych pracowników związanych z uczestnictwem w wolontariacie. Aż 92% personelu wypowiedziało się pozytywnie na temat możliwości swego zaangażowania w ramach

ustrukturyzowanego programu społecznego wdrożonego w firmie. 46% respondentów wskazało na dzieci i młodzież jako najważniejszą, z osobistego punktu widzenia pracowników, grupę odbiorców, zaś 18% pracowników na drugim miejscu wśród odbiorców programu postawiło osoby niepełnosprawne.



Rys. 9. Wyniki badania pracowników na temat możliwości angażowania się w realizację programu społecznego

Źródło: Badanie Inwestycje Społeczne, Warszawa 2008 r.

Ankietowani pracownicy podkreślali oczekiwania związane z poprawą atmosfery pracy oraz zwiększeniem poziomu ich integracji z firmą oraz współpracownikami. Wskazali na potrzebę wsparcia ze strony firmy, wykorzystania kompetencji zawodowych i osobistych, odczuwania realnego wpływu na wewnętrzne procesy oraz interakcje z otoczeniem społecznym firmy. Pracownicy wyrazili także oczekiwania wobec społecznego zaangażowania pracodawcy oraz formy organizacji działań dobroczynnych względem ilości poświęconego na nie czasu.

Cele społeczne

Podstawą określenia celu społecznego dla Microsoft Sp. z o.o. był profil działalności firmy związany z branżą informatyczną, oraz misja spółki, a zarazem misja programu społecznej odpowiedzialności, jaką jest "sprawiać, by lu-

dzie i firmy na całym świecie mogli w pełni realizować swój potencjał". Jako cel społeczny twórcy programu wolontariatu wybrali przede wszystkim przeciwdziałanie wykluczeniu informatycznemu i społecznemu, tj. docieranie z nowoczesnymi technologiami do wszystkich warstw piramidy społecznej i regionów kraju. Wyrównywanie szans obywateli w dostępie do umiejętności technologicznych wzmacnia gospodarkę opartą na wiedzy i znaczenie Polski na arenie międzynarodowej. Właśnie w tych obszarach potencjał firmy i pracowników, ich umiejętności zawodowe i kompetencje najlepiej korelują z potrzebami zgłaszanymi przez sektor pozarządowy. Dzięki takiemu podejściu stworzono podstawy wolontariatu kompetencyjnego.

Zakres celów społecznych poszerzono jednak o potrzeby trzeciego sektora, niezwiązane z charakterem działalności firmy. Pozwoliło to dać szansę uczestnictwa w wolontariacie firmy pracownikom już udzielającym się społecznie w różnych organizacjach pozarządowych czy instytucjach opiekuńczych, w sferach niekoniecznie związanych z nowymi technologiami. Działanie to było zgodne z oczekiwaniami personelu odnośnie odczuwania wpływu na wewnętrzne procesy w firmie.

Poprzez dialog z przedstawicielami sektora pozarządowego jako potencjalnymi partnerami akcji pracowniczych, wyłoniono także cele i potrzeby społeczne tych organizacji, będące wyzwaniem i wytyczną do pracy wolontariuszy. Ustanowiono wyjściową bazę organizacji trzeciego sektora włączoną do programu, elastyczną w stosunku do pojawiających się potrzeb społecznych oraz pracowniczych. Lista organizacji, danych kontaktowych, profilu działalności statutowej, jest istotnym wsparciem dla wolontariuszy i Koordynatora programu, na pierwszym etapie jego funkcjonowania.

Cele korporacyjne

Cel wolontariatu pracowniczego z perspektywy pracodawcy zakładał wzmocnienie polityki personalnej w zakresie integracji i identyfikacji pracowników z firmą, oraz podniesienie poziomu ich satysfakcji i motywacji. Jest to szczególnie ważne w obliczu spadku koniunktury w kraju i na świecie, objawiającego się między innymi pogorszeniem nastrojów w środowisku biznesowym i pracowniczym. Wzmacnia także świadomość społeczną personelu zgodną ze strategią odpowiedzialności społecznej firmy w kategoriach zarówno zewnętrznych relacji z interesariuszami jak i stosunków wewnętrznych. Określono cele korporacyjne jako formę interakcji pomiędzy misją firmy a jej aspektem komercyjnym.

Dodatkowo, celem firmy była realizacja strategii CSR i wsparcie wolontariuszy w zakresie przeciwdziałania wykluczeniu informatycznemu i marginali-

zacji społecznej wrażliwych grup beneficjentów. W 2008 roku¹⁶⁾ podczas Forum Ekonomicznego w Davos, Bill Gates podkreślił fakt, "przez ponad 20 lat, poprzez działania filantropijne, granty oprogramowania i darowizny finansowe, Microsoft docierały do najbiedniejszych i poszkodowanych życiowo warstw społecznych, wyrównując ich szanse na korzystanie z nowoczesnych technologii informatycznych. W laboratoriach firmy najtęższe umysły skupiają się na potrzebach osób defaworyzowanych społecznie opracowując nowe technologie, produkty i modele biznesowe, dzięki którym dostęp do informatyki mógłby być powszechniejszy i tańszy. Dzięki wkładowi własnemu pracowników firmy, działania filantropijne nie kończą się tylko na grantach. Istotnym jest, by pokazać jak te nowoczesne technologie informatyczne mogą służyć polepszeniu standardu życia, zwiększeniu szans życiowo poszkodowanych osób na rynku pracy, znalezieniu rozwiązań na palące problemy społeczne".

Wśród zbieżnych wartości programu wolontariatu, zdefiniowanych dla zasobów ludzkich i korporacji, były między innymi: integracja i identyfikacja z firmą, wzbogacanie formalnych i nieformalnych kanałów komunikacji, wzrost kultury organizacyjnej firmy poprzez budowanie społeczności wolontariuszy, rozwój i podnoszenie kompetencji "miękkich" pracowników (umiejętności interpersonalnych, wrażliwości społecznej), zaufanie do firmy i satysfakcja z jej postawy społecznej, budowanie reputacji, wzmacnianie pozytywnych relacji z partnerami społecznymi, remedium na stres i wypalenie zawodowe kadry pracowniczej.

5.2. Struktura programu wolontariatu pracowniczego na przykładzie wolontariatu pracowniczego Microsoft Sp. z o.o.

Na podstawie analizy wyników badania pracowniczego oraz dialogu z organizacjami społecznymi, zdefiniowano 3 ważne kryteria powodzenia programu (osobiste, społeczne, korporacyjne), dające początek opracowaniu programu, odpowiadającego na oczekiwania wszystkich zaangażowanych stron. Na etapie początkowym wolontariat pracowniczy oparł się na dwóch filarach¹⁷⁾: Edukacja oraz Praca społeczna.

46

Microsoft News Center, http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/2008/01-24wefdavos.mspx Wystąpienie Billa'a Gates'a, Prezesa Microsoft Corporation, "Nowe podejście do kapitalizmu XXI wieku", Światowe Forum Ekonomiczne 2008, Davos, Szwajcaria, 24 stycznia 2008 r.

W kolejnym roku działalności wzbogacono program o dodatkowy, trzeci filar – Konkurs na autorskie projekty wolontarystyczne, otrzymujące wsparcie finansowe na realizację określonych przez autorów celów.

I Filar programu

Bezpieczeństwo dzieci i młodzieży w Internecie jest priorytetowym zagadnieniem podejmowanym przez departament odpowiedzialności społecznej Microsoft. Ma to związek zarówno z profilem działalności Microsoft, kompetencjami pracowników, jak i z celami społecznymi. Służy przede wszystkim aktywnej edukacji uczniów w zakresie promowania właściwych postaw do korzystania z Internetu, jak i podnoszeniu świadomości społecznej odnośnie potencjalnych zagrożeń.

W roku 1999 Komisja Europejska uruchomiła program "Safer Internet" propagujący zasady bezpiecznego korzystania z nowych technologii i Internetu przez dzieci i młodzież. Polskie centrum "Safer Internet" tworzą Fundacja Dzieci Niczyje oraz Akademicka Sieć Komputerowa (NASK). W ramach działalności polskiego centrum Safer Internet realizowane są projekty społeczne i kampanie edukacyjne w powyższych dziedzinach na terenie całej Polski. Jednym z partnerów społecznych Microsoft w obszarze bezpieczeństwa młodych użytkowników Sieci, jest Fundacja Dzieci Niczyje¹⁸⁾. W ramach tej współpracy opracowywane zostały między innymi materiały edukacyjne (pakiet edukacyjny "3...2...1...Internet"¹⁹⁾ oraz "W Sieci!"²⁰⁾). Własne materiały dydaktyczne są wsparciem dla społeczników firmy w prowadzeniu efektywnych zajęć lekcyjnych z dziećmi, a także spotkań z ich rodzicami i opiekunami. Także sami pracownicy opracowują ciekawe prezentacje tematyczne dla dzieci i młodzieży szkolnej, udostępniane przez nich zarówno nauczycielom, jak i innym wolontariuszom Microsoft.

Wolontariusze, którzy w badaniu wskazali na grupę dzieci i młodzieży jako istotnych beneficjentów programu, mogą pracować w grupach, bądź indywidualnie i czuć realny wpływ na budowanie postaw życiowych przyszłych pokoleń obywateli. Praca wolontariuszy w obszarze tego filaru nie tylko dotyka samych tematów umiejętnego wykorzystywania nowoczesnych narzędzi technologicznych, ale jest też wkładem w budowanie postaw moralnych, naukę tzw. "netykiety", ochronę prywatności użytkowników Sieci, rozpoznawania potencjalnych zagrożeń i uczenia się jak im zapobiegać. Działania edukacyjne z zakresu bezpieczeństwa internetowego spotkały się z żywiołowym przyjęciem przez sektor edukacyjny oraz samych uczniów. Także pracownicy chętnie podejmują tego rodzaju inicjatywy, samodzielnie, indywidualnie lub łącząc się w grupy, a także biorąc udział w organizowanych przez koordynatora programu w imieniu firmy dużych akcjach zbiorowych.

Cenną inicjatywą wolontariuszy jest też łączenie sił ze społecznikami innych organizacji. Między innymi do udziału w sesji z bezpieczeństwa interneto-

Polskie Centrum Programu Safer Internet: www.saferinternet.pl

¹⁹⁾ Materiały edukacyjne "3...2...1...Internet!": www.321internet.pl

²⁰⁾ Materiały edukacyjne "W Sieci": www.wsieci.tv

wego zaproszono wolontariuszy Grupy TP, wspólnie realizując program szkolenia, zapoznając się ze sobą i dzieląc osiągnięciami. Chęć wymiany doświadczeń i wzajemnej motywacji wolontariuszy, także poza obrębem macierzystej firmy, wskazuje na siłę i potencjał kapitału ludzkiego oraz silne pozazarobkowe potrzeby pracowników w ramach ich funkcjonowania w firmie.

Wkład pracy własnej wolontariuszy firmy stanowi wsparcie dla realizowanej przez dział CSR kampanii bezpieczeństwa w Sieci, która w 2009 roku zaowocowała (dzięki współpracy nauczycieli, sektora *non-profit* i pracowników Microsoft) przeszkoleniem ponad stu tysięcy uczniów w całej Polsce z zasad odpowiedzialnego korzystania z Internetu. Kampania, wspierana przez zasoby wolontariuszy, którzy znacząco zwiększyli jej efektywność, została uhonorowana tytułem "Najlepsza kampania edukacyjna roku 2010"²¹⁾. Korzyści z działań pracowniczych w tym zakresie warunkuje dobre określenie filaru programu, związanego zarówno z misją firmy, kompetencjami pracowników i pozostawieniem im pola do własnej inwencji.

II Filar programu

Praca społeczna jest odpowiedzią na potrzeby sektora *non-profit* w obszarach związanych z informatyką, oraz sferach wyłonionych w badaniu pracowniczym i stale rozwijanych przez kreatywność wolontariuszy. W skład "Pracy społecznej" wchodzą dwa podfilary.

Pierwszym z nich jest społeczny wolontariat kompetencyjny, zbudowany na podstawach profilu działalności firmy i wiedzy informatycznej pracowników (przykładowo: szkolenia IT dla seniorów i podopiecznych organizacji społecznych, wsparcie IT we wdrażaniu systemów informatycznych i in.), oraz innych kompetencjach zawodowych (np. planowanie projektów marketingowych, doradztwo biznesowe, PR i in.).

Drugą podgrupą zadań związanych z pracą społeczną jest, stosownie do badań pracowniczych definiujących preferowane grupy beneficjentów, szeroki i niezwiązany z profilem firmy zakres pomocy potrzebującym (np. honorowe krwiodawstwo, świąteczne akcje prezentowe dla dzieci z ubogich rodzin, opieka nad zwierzętami). Wszelkie tego typu inicjatywy poprzedzane są wewnętrznymi działaniami edukacyjnymi w formie prelekcji i wykładów. Twórcy programu wolontariatu²²⁾ w spółce przykładają dużą wagę do uświadamiania pracownikom znaczenia zaangażowania kapitału społecznego firmy w rozwiązywanie problemów społecznych, uwrażliwianie i budowanie "kultury pomagania".

²¹⁾ Nagroda Minister Edukacji Narodowej i "Głosu Nauczycielskiego".

Marek Kosycarz, dyrektor ds. odpowiedzialności społecznej, Katarzyna Lorecka, Kierownik ds. odpowiedzialności społecznej, Microsoft

Dodatkowo, w tym obszarze funkcjonowania programu, prowadzone są akcje zbiórek pieniężnych na cele charytatywne, wynikające z aktualnej sytuacji w kraju i na świecie. Przykładem takiej inicjatywy jest, wspólna z Polską Akcją Humanitarną, akcja zbierania funduszy na pomoc poszkodowanym w trzęsieniu ziemi na Haiti. Podobne zbiórki pieniężne były inicjowane także w związku z pomocą powodzianom ze zniszczonych regionów Polski. Inicjatywy te, zorganizowane i koordynowane odgórnie, były odpowiedzią na poruszenie pracowników zaistniałą sytuacją klęski żywiołowej i oddolną inicjatywą chęci pomocy finansowej w ramach ustrukturyzowanej akcji "corporate matching"²³⁾. Podkreśla to wspólną dbałość o dobro potrzebujących, zbieżność celów i wartości, wzmacnia zaufanie pracowników firmy. Posiada także aspekt dodatkowo motywujący i wspierający inicjatywy woluntarystyczne pracowników. Zbiórki finansowe organizowane są przez spółkę jedynie w odpowiedzi na oddolną potrzebę pracowników. Podstawową ideą wolontariatu pozostaje wkład pracy własnej pracowników w poprawę sytuacji losowej beneficjentów.

Do uczestnictwa w inicjatywach obu filarów zapraszane są rodziny wolontariuszy, a także partnerzy i klienci Microsoft. Takie podejście wzmacnia ekosystem partnerski firmy wychodząc z ideą CSR do sieci powiązań biznesowych. Wolontariusze widzą także wartość dodaną w dzieleniu się kulturą pomagania z dziećmi i budowaniu ich postaw obywatelskich.

Wolontariat kompetencyjny	Wolontariat kompetencyjny	Wolontariat ogólnospołeczny	Wolontariat kompetencyjny	Wolontariat ogólnospołeczny	
I. Filar: Edukacja	Filar: Edukacja II. Filar: Praca społeczna projekty z możliwością finansowania				
CTRUKTURA DRO	CDARALL WOLCOUT				
STRUKTURA PRO		ARIATU PRACOW OSOFT Sp. z o.o.	/NICZEGO NA PRZ	YKŁADZIE	
Badanie pracownicze		OSOFT Sp. z o.o. kompetencje /Badanie ze/Dialog	Wzmacnianie polityki personalnej	Wsparcie realizacji strategii CSR	
	Profil firmy – I personelu pracownic społe	OSOFT Sp. z o.o. kompetencje /Badanie ze/Dialog	Wzmacnianie polityki personalnej	Wsparcie realizacji	

Rys. 10. Budowanie struktury programu wolontariatu pracowniczego w oparciu o cele programowe na podstawie Microsoft Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne.

²³⁾ Corporate matching – każda przelana przez pracowników kwota, jest podwajana przez firmę.

W drugim roku prowadzenia programu, po etapie promocji wewnętrznej wolontariatu pracowniczego i rekrutacji jego aktywnych adeptów, wzbogacono strukturę możliwości działania o konkurs na autorskie projekty akcji dobroczynnych mogące uzyskać od firmy wsparcie finansowe na ich realizację. Kryteriami preferencji wyboru projektów przez komisję konkursową są między innymi: cel społeczny, ilość zaangażowanych współpracowników, zaangażowanie partnerów, współpraca z sektorem pozarządowym, efektywność kosztowa, innowacyjność. Kilkumiesięczny projekt pilotażowy konkursu, poprzedzający wdrożenie tego komponentu w ramy programowe wolontariatu pracowniczego, cieszył się popularnością wśród pracowników. Zrealizowano autorskie akcje społeczne pracowników, które spełniały kryteria konkursowe. Projekt wykazał, że warto oddać inicjatywę w ręce samych pracowników, pobudzając ich inwencję, zangażowanie i *team working*. Liderzy projektów konkursowych stają się także automatycznie wewnętrznymi ambasadorami programu wolontariatu.

5.3. Wsparcie firmy

Zgodnie z życzeniem, wyrażonym przez pracowników w badaniu poprzedzającym uruchomienie wolontariatu, firma udzieliła wsparcia w postaci zróżnicowanych narzędzi wdrożonych w celu usprawnienia przebiegu programu społecznego zaangażowania kadr na poziomie osobistym.

Dodatkowe 3 dni wolne na wolontariat w skali roku

Dodatkowy czas wolny, jaki pracownik może poświęcić na działania woluntarystyczne, motywuje do aktywnego włączenia się w program. Pozwala także prowadzić projekty wymagające dłuższej aktywności np. cykl zajęć technologicznych dla organizacji pozarządowych i podopiecznych, lub związanych z delegacją poza miasto siedziby spółki. Istotną obserwacją wynikającą z doświadczeń pierwszego roku funkcjonowania programu jest fakt nie nadużywania udogodnienia, jakim są dodatkowe dni urlopu na wolontariat²⁴⁾.

Ubezpieczenie wolontariuszy

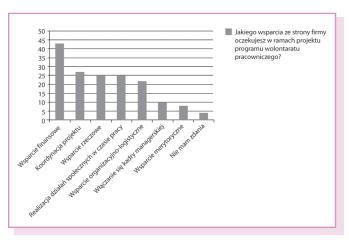
Każdy pracownik włączający się w działania w ramach programu wolontariatu pracowniczego objęty zostaje przez firmę dodatkowym ubezpieczeniem od następstw nieszczęśliwych wypadków. Chroni to zarówno firmę, pracownika jak i beneficjentów jego pracy społecznej, a zatem zwiększa komfort wykonywanych zadań społecznych.

²⁴⁾ Lorecka K., Kapitał ludzki fundamentem firmy odpowiedzialnej społecznie op. cit,. s. 132.

			Narzędzia n	notywując	e	
	Udział Zarządu	Tytuł Wolontariusza Roku	Konkurs/Fina autorskich p		Współtworzenie	
<u>ia</u>	Narzędzia komunikacji wewnętrznej					
a wsparc	programu	towa strona I wolontariatu wniczego	Regularne mailingi do wszystkich pracowników	Grupa dystrybucyjna	Cykliczny Newsletter	Nieformalne kanały komunikacji wewnętrznej
Narzędzia wsparcia	Pracownicy		Narzędzie Koordynatora programu wolontariatu pracowniczego	Społeczność wolontariuszy	E-mail/ Ekrany	Ambasadorzy/ Koordynator programu wolontariatu pracowniczego
	Funkcja Koordynatora programu wolontariatu pracowniczego					iatu
	Ubezpieczenia					
	Dodatkowe dni wolne na wolontariat					

Rys. 11. Narzędzia wsparcia programu wolontariatu pracowniczego przez firmę na przykładzie Microsoft Sp. z o. o.

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 12. Preferowane przez pracowników Microsoft Sp. z o.o. formy wsparcia firmy dla programu wolontariatu pracowniczego

Źródło: Badanie Inwestycje Społeczne, Warszawa 2008.

Wprowadzenie funkcji Koordynatora programu

Koordynator programu wolontariatu (może to być zespół osób dedykowanych do tej funkcji) jest ogniwem łączącym firmę, jej pracowników i sektor pozarządowy. Do jego obowiązków należy między innymi:

- Kontrolowanie (monitoring zgodności wykonywanych działań z regulaminem programu).
- Administrowanie programem (ubezpieczenia wolontariuszy, gromadzenie informacji na temat frekwencji, partnerstw z organizacjami non-profit, beneficjentów, projektów, wykorzystania dni wolnych i in.).
- Doradztwo (konsultacje z wolontariuszami i beneficjentami).
- Animacja programu komunikacja wewnętrzna (formalna i nieformalna).
- Udzielanie wsparcia merytorycznego i organizacyjnego.
- Koordynowanie działań PR.
- Motywowanie kapitału ludzkiego firmy.
- Współpraca z kierownictwem spółki.

Usprawnienie kanałów komunikacji wewnętrznej

Efektywne zarządzanie programem i jego promocja wewnętrzna wymaga spójnej i ustrukturyzowanej komunikacji wewnętrznej. Podstawową rolą komunikacji jest bieżące informowanie pracowników o efektach i planach wolontariatu, oraz udostępnienie zasobu wiedzy formalnej związanej z regulaminem programu i procesami. Aby zmaksymalizować możliwość dotarcia z informacją do pracowników wskazane jest usystematyzowanie narzędzi i częstotliwości komunikacji. Przykładowymi kanałami komunikacyjnymi mogą być:

Intranetowa strona wolontariatu pełni rolę administracyjną udostępniając kompendium wiedzy formalnej i procesowej związanej z aspektami prawnymi i administracyjnymi programu. Służy rejestracji online minimalizując konieczne formalności administracyjne, oraz monitorowaniu liczby wolontariuszy. Zawiera kwestionariusze satysfakcji z programu wolontariatu dostępne w wersji online dla pracowników (ankiety są anonimowe) i w formie gotowej do druku – dla współpracujących z wolontariuszami organizacji społecznych.

Portal intranetowy pełni także funkcję komunikacyjną poprzez forum dyskusyjne i galerię zdjęć, którą wolontariusze sami mogą wzbogacać pamiątkami fotograficznymi i relacjami z przeprowadzonych działań. Na stronie intranetowej wolontariatu pracowniczego zamieszczane są także wszelkie aktualności, wiadomości o osiągnięciach oraz planowanych inicjatywach grupowych.

Regularne Malingi do pracowników. Jest to narzędzie komunikacji dostępne tylko dla koordynatora, który tą drogą informuje o aktualnościach, ofertach współpracy społecznej, możliwościach pracy indywidualnej oraz planowanych

projektach grupowych. Narzędzie to służy także wewnętrznej promocji programu i wzmacnianiu motywacji.

Grupa dystrybucyjna. Służy bieżącej komunikacji wolontariuszy na temat spontanicznie podejmowanych działań, będących często odpowiedzią na apel trzeciego sektora o wsparcie. Komunikowanie się wolontariuszy za pomocą maili w ramach grupy, do której mogą się dobrowolnie zapisać społecznicy, chcący mieć stały kontakt z nowościami oraz ze sobą wzajemnie, pozwala uniknąć częstych maili do całości zasobów ludzkich. Wspiera budowanie społeczności osób realnie zaangażowanych w wolontariat i powstawaniu pomysłów, wzajemnej inspiracji, wymianie doświadczeń i tworzeniu więzi międzyludzkich. Narzędzie to ma duży potencjał społecznościowy.

Wspieranie nieformalnych kanałów komunikacji poprzez wewnętrzne promowanie programu przez ambasadorów wolontariatu (liderzy projektów konkursowych, Wolontariusze Roku).

Dodatkowo sezonowy Newsletter będący narzędziem informowania personelu o aktualnościach związanych z pracą każdego działu firmy posiada wyróżnioną sekcję poświęconą odpowiedzialności społecznej i programowi wolontariatu. Newsletter dociera do pracowników drogą mailową. Jego przekaz wzmacniany jest też wyselekcjonowanymi przez dział komunikacji wewnętrznej najważniejszymi aktualnościami, prezentowanymi na ekranach telewizyjnych w firmie. Strategicznie rozmieszczone ekrany przyciągają uwagę stanowią skuteczny instrument dotarcia z informacjami do szerokiego grona pracowników, wspomagając rekrutację wolontariuszy.

	Narzędzia	komunikacji we	ewnętrz	nej ———		
Internetowa strona programu wolontariatu pracowniczego	Regularne mailingi do wszystkich pracowników	Grupa dystrybucyjna	Cykliczny Newsletter		Nieformalne kanały komunikacji wewnętrznej	
Pracownicy	Narzędzie koordynatora	Społeczność wolontariuszy	e-mail	ekrany	Ambasa- dorzy	Koordy

Rys. 13: Przykładowe narzędzia komunikacji wewnętrznej wolontariatu pracowniczego Microsoft Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne.

Narzędzia motywujące

Udział zarządu i wyższych kadr managerskich w wolontariacie służy dodatkowemu wzmocnieniu prestiżu programu i potwierdzeniu jego znaczenia dla pracodawcy. Współpraca kadry zarządzającej z personelem przy wspólnych przedsięwzięciach wolontarystycznych umacnia poziom zaangażowania pracowników (tzw. dobry przykład "z góry"), niweluje bariery, dopinguje do działania.

Wyróżnienia dla Wolontariuszy Roku są wyrazem docenienia przez firmę wybitnych postaw i osiągnięć wolontariuszy. U podstaw opracowanego programu społecznego zaangażowania personelu zdefiniowana została aspiracja, by każdy wolontariusz biorący udział w programie, odczuwał dumę z realizowanych przedsięwzięć oraz czuł realny wpływ na funkcjonowanie procesów w firmie. Większa widoczność i docenienie przez managerów to dodatkowe, poza satysfakcją własną z bezinteresownej pomocy potrzebującym, korzyści z wolontariatu dla pracowników.

Możliwość otrzymania dofinansowania autorskich projektów wprowadzona została w drugim roku funkcjonowania programu wolontariatu Microsoft Sp. z o.o. i jest dodatkowym wsparciem ze strony firmy, źródłem motywacji, oraz promocji wewnętrznej liderów projektów jako ambasadorów społecznego zangażowania personelu. Konkurs aktywizujący personel do zgłaszania własnych projektów, jest także formą docenienia najaktywniejszych pracowników spośród grupy Wolontariuszy Roku, którzy otrzymali możliwość pełnienia roli członków Komisji konkursowej. W skład Komisji wchodzą także przedstawiciele zarządu firmy. Komisja stanowi formalną grupę ambasadorów i mecenasów programu wolontariatu pracowniczego.

Wkład pracowników w budowanie wizerunku programu poprzez prowadzone przez koordynatora konkursy wewnętrzne na nazwę, motto i logo programu. W ten sposób pracownicy angażują się i współtworzą program.



Rys. 14. Narzędzia wsparcia programu wolontariatu pracowniczego przez firmę- instrumenty zwiększania motywacji na przykładzie wolontariatu pracowniczego Microsoft Sp. z o.o.

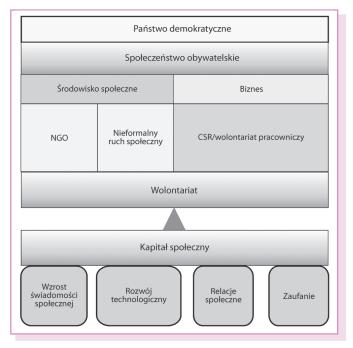
Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Podczas Gali 10. edycji konkursu "Barwy Wolontariatu" zorganizowanego przez Sieć Centrów Wolontariatu w Polsce, Prezydent Rzeczpospolitej Polski

Bronisław Komorowski, wyróżnił wybitnych wolontariuszy zaangażowanych w wyjątkowe w roku 2010 wolontarystyczne inicjatywy obywatelskie. "Mam głębokie przekonanie, że siła wolontariatu świadczy o sile lub słabości państwa demokratycznego i społeczeństwa obywatelskiego. Wiemy z własnej obserwacji, że są takie enklawy życia, w których nic nie zastąpi serca drugiego człowieka" – powiedział²⁵). Niektóre uhonorowane podczas gali projekty odbywały się przy wsparciu firm i wolontariuszy firm, np. organizacja Olimpiady Specjalnej. Znaczenie wolontariatu pracowniczego stopniowo się potęguje, zwłaszcza w perspektywie trwającego Europejskiego Roku Wolontariatu 2011.

Konstytucja gwarantuje wartości społeczne tworząc paradygmat troski o dobro wspólne w państwie demokratycznym. Wzrost świadomości społecznej, popularności CSR, innowacje technologiczne usprawniające wzajemne komunikowanie i mobilizowanie się grup wyznających podobne wartości i uznających wspólne cele społeczne (np. internetowe grupy dyskusyjne, portale społecznościowe), ułatwiają kapitałowi społecznemu współpracę w ramach wolontariatu.



Rys. 15. Znaczenie CSR w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego poprzez wolontariat pracowniczy Źródło: opracowanie własne.

²⁵⁾ Prezydent nagrodził wolontariuszy, PAP, Życie Warszawy z dn. z dn. 2011-03-31 http://www.zyciewarszawy.pl/artykul/583909.html

Wolontariat staje się platformą łączącą świat biznesu ze środowiskiem społecznym. Wolontariusze obu sektorów stanowią społeczeństwo obywatelskie.

Na poziomie środowiska społecznego wolontariusze angażują się w ramach formalnych grup (NGO) lub nieformalnego ruchu społecznego. W sferze biznesu udzielają się prospołecznie za pośrednictwem wolontariatu pracowniczego, zintegrowanego ze strategią odpowiedzialności społecznej biznesu. Można stwierdzić, że komponent CSR wprowadzony do strategii zarządzania przedsiębiorstwami podwaja efektywność rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w państwie demokratycznym, konsolidując cnoty obywatelskie z kulturą organizacyjną.

Kładzie to dużą odpowiedzialność na firmy, chcące w ten sposób angażować swoje zasoby ludzkie. Znajomość tego procesu jest istotna na etapie wdrażania strategii CSR uwzględniającej społeczne zaangażowanie kadr na poziomie osobistym, by uniknąć pułapek wynikających z niezrozumienia sieci wzajemnych powiązań i oddziaływań. Zaangażowany społecznie kapitał ludzki przedsiębiorstwa, poza generowaniem korzyści osobistych, społecznych i korporacyjnych, ma również wymiar ogólnopaństwowy, podczas gdy nowoczesne przedsiębiorstwa posiadają potencjał bycia nośnikiem zmian i budowania siły społeczeństwa obywatelskiego w państwie demokratycznym.

III. Czynniki stymulujące modyfikację metod zarządzania zasobami ludzkimi firmy poprzez wdrożenie programu wolontariatu pracowniczego

1. Wstęp

Podstawowym celem każdego przedsiębiorstwa jest generowanie zysków. Rzetelnie przygotowany, doświadczony i zaangażowany zawodowo kapitał ludzki²6) stanowi dla firmy cenny zasób służący realizacji ekonomicznego celu jej działalności. Firmy osiągają wzrost zysku, udziału w rynku i konkurencyjności, stosując mechanizmy biznesowe, takie jak np. wprowadzanie innowacyjnych produktów i usług, wykorzystywanie nowych technologii, zarządzanie kosztowe, cenowe, produkcyjne, ekspansja rynkowa, marketing i inne. Dla skuteczności realizowania założeń biznesowych przez firmę istotne jest także umiejętne zarządzanie personelem oraz określenie związanych z tym długofalowych strategii wewnętrznych. Dobrze zarządzany kapitał ludzki to siła napędowa dla sprawnej lokomotywy gospodarczej, jaką może być nowocześnie prowadzone przedsiębiorstwo. Kreatywność, umiejętności interpersonalne, praca zespołowa i lojalność, to poza kwalifikacjami i doświadczeniem zawodowym, ważne elementy zmotywowanego i efektywnego zespołu personelu firmy.

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi nie powinno odbywać się w oderwaniu od efektów zmian pokoleniowych, ekonomicznych i znaczenia wzrostu świadomości prospołecznej obywateli. Czynniki te wręcz wymuszają na pracodawcach konieczność modyfikowania narzędzi zarządzania persone-

Becker G.S., Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. Teoria kapitału ludzkiego, stworzona przez G.S. Beckera na podstawie prac m.in. Schultza w latach 70. XX wieku. Zakłada ona, że człowiek jest najcenniejszym elementem zasobów przedsiębiorstwa. Wydatki na podwyższenie poziomu kapitału ludzkiego traktuje się w kategoriach czysto ekonomicznych. Inwestycje w ten czynnik, to ogół działań, które wpływają na fizyczny i pieniężny dochód oraz powiększenie zasobów w ludziach. Prowadzą one do zmiany wartości nagromadzonych zdolności pracowników i w efekcie do zmiany jakości. Inwestycje są ściśle powiązane i wzajemnie się warunkują.

lem, poprzez wprowadzanie nowego instrumentu motywowania i zwiększania lojalności, jakim jest wolontariat pracowniczy. W efekcie nowoczesnego zarządzania zysk przedsiębiorstwa nie jest jedyną wartością generowaną przez pracowników. Pracownicy, wypełniający swoje zadania służbowe i wypracowujący zysk, posiadają także kapitał osobowy stanowiący potencjał społeczny firmy. Odpowiedzialność społeczna biznesu zaś zakłada korelacje podmiotów gospodarczych z ich otoczeniem zewnętrznym. Wolontariat pracowniczy, służąc realizacji celów społecznych, staje się zarazem narzędziem bezpośredniego docierania strategii CSR do personelu firmy. Poprzez realizowanie założeń odpowiedzialności społecznej i wolontariatu, zaangażowany kapitał ludzki firmy wpływa także na wielkość generowanych korzyści społecznych. Poprzez to pozytywnie buduje reputację pracodawcy. Programy wolontarystycznego angażowania personelu przynoszą także korzyści w obszarze spełniania potrzeb osobistych pracowników, wzmacniając ich lojalność i motywację. Wdrażanie przez przedsiębiorstwa strategii społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju jest wyrazem dostrzegania przez kadry zarządzające i inwestorów, zmian zachodzących we współczesnym świecie, gdzie nie tylko chęć zysku jest jedyną aspiracją przedsiębiorców.

2. Zmiany pokoleniowe i ich wpływ na frekwencję wolontariatu pracowniczego

Według ankietowanych w I. Ogólnopolskim Badaniu Wolontariatu Pracowniczego firm, w wolontariat angażują się pracownicy niezależnie od wieku, z niewielką przewagą osób pomiędzy 30 a 40 rokiem życia. Nie sposób rozpatrywać wolontariatu pracowniczego w kontekście efektywnego zarządzania motywacją i lojalnością zasobów ludzkich, bez uwzględnienia modyfikacji specyfiki i oczekiwań następujących po sobie generacji X (urodzeni w latach 1961–1976, dziś 35–50-letni) oraz Y (urodzeni w latach 1976–1991, obecnie 20–35 lat).

Termin pokolenie X "obejmuje swoim znaczeniem określoną grupę ludzi dorastających i wchodzących w życie w ukształtowany pod koniec dwudziestego wieku postindustrialny i nowoczesny układ społeczny. Pokolenie X doświadcza życia w czasach kryzysu tradycyjnych instytucji, głębokich przeobrażeń struktury społecznej, wzrastającej roli konsumpcji i mediów w życiu społeczeństwa i jednostki"²⁷⁾. Generacja X to ludzie realistyczni, cyniczni, którzy doświadczyli w życiu wielu zmian. Funkcjonowanie w zmieniających się realiach osłabia perspektywę szybkiej kariery, porównywalnej z rozwojem zawodowym poprzed-

Radosław Bomba, *Pokolenie X*, 2009 http://radoslawbomba.umcs.lublin.pl/archives/102

niego pokolenia "Baby Boomers" (roczniki 1946–1961). Odczuwane współcześnie obniżenie stabilności zatrudnienia powoduje lęki i poczucie zbędności. Poprzez udział pracowników pokolenia X w inicjatywach dobroczynnych firmy wzrasta ich pewność siebie i satysfakcja z przydatności, niwelują się obawy i frustracje spowodowane spowolnieniem gospodarczym i modyfikacją stabilności zatrudnienia. Biorąc pod uwagę statystyki I. Ogólnopolskiego Badania Wolontariatu Pracowniczego można stwierdzić, że to właśnie te czynniki przyciągają dzisiejszych 35–40-latków do działań woluntarystycznych.

Podczas, gdy dla generacji X podstawową wartością jest stabilizacja, kolejne pokolenie Y to pracownicy niezależni, relacyjni, etyczni. Pracownicy generacji Y (zwanej także generacją millenium) dorastali w warunkach gospodarki wolnorynkowej, gdzie dobra materialne były w znacznej mierze ogólnodostępne. Nie stawiają kariery i posiadania dóbr materialnych na pierwszym miejscu swoich aspiracji²⁸⁾ (wartością dominującą nad "mieć", jest "być"²⁹⁾). Poszukują dróg ku lepszej jakości życia, przez co stanowią naturalny potencjał programu wolontariatu pracowniczego. Według wskaźników cytowanego wcześniej badania, najaktywniejszą społecznie grupą pokolenia Y są 30–35-latkowie.

Charakterystyczne cechy obu generacji znacznie się od siebie różnią, dla każdego pokolenia jednak udział w wolontariacie pracowniczym niesie ze sobą konkretną wartość. Pracownicy generacji millenium nie identyfikują się z pracodawcą od razu, odczuwają potrzebę doświadczenia, że ich cele osobiste oraz cele firmy są zbieżne. Mają doskonałe zdolności pracy zespołowej i chętnie pracują w grupach tworzących społeczności. Wymagają jednak od pracodawcy prowadzenia i kierowania ich rozwojem. Doświadczenia zdobywane w ramach programu wolontariatu, cechującego się jasno zdefiniowaną konstrukcją i wyznaczonymi celami, mogą stymulować rozwój ich kompetencji miękkich, przekładając się na wzmocnienie potencjału zawodowego. Będąc zarazem pokoleniem Web2.0 są zaznajomieni z różnicami kulturowymi, niwelowanymi przez łatwy kontakt ze światem za pośrednictwem Internetu. Wolontariat jest jednak także okazją do konfrontacji ze światem rzeczywistym, problemami różnych pokoleń i społeczności, stwarza okazję do zmniejszania barier pokoleniowych i respektowania nowych autorytetów.

Pracownicy pokolenia Y, eksperymentujący, doskonale obeznani z nowymi technologiami, mogą zasilić rzesze społeczników uczestniczących w ewolontariacie. Można powiedzieć, że samo podejście do sposobów organizowania wolontariatu i poszukiwania wolontariuszy dygitalizuje się m.in. pod

²⁸⁾ Fazlagić J. A., *Charakterystyka pokolenia Y*, E-mentor, dwumiesięcznik SGH w Warszawie z 2008 r. http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/25/id/549

²⁹⁾ Tamże.

wpływem zmian pokoleniowych i rozwoju Web2.0. Generacja Y dorastająca w cyfrowym świecie komunikatorów, sms'ów i mediów społecznościowych jest naturalnym nośnikiem i odbiorcą innowacyjnych form organizowania wolontariatu.

Pracownicy generacji millenium przywiązują dużą wagę do atmosfery w miejscu pracy i reputacji firmy³⁰⁾ ("employer brand"). Społeczne zaangażowanie, jest więc jednocześnie dla pokolenia Y istotnym motywatorem, zwiększającym poziom identyfikacji z pracodawcą i lojalności. Warto zauważyć ten rosnący potencjał społecznego angażowania generacji Y i możliwe korzyści płynące z tego dla pracodawcy.

Stworzenie możliwości uczestniczenia a inicjatywach wolontarystycznych przynosi pracownikom pokolenia Y konkretne korzyści:

- Stymulowanie doskonalenia się i rozwoju.
- Doskonalenie kompetencji miękkich.
- Uatrakcyjnienie miejsca praca.
- Wzmocnienie identyfikacji z firmą i lojalności.

Należy zwrócić uwagę, że rozpatrując dominujące cechy pracowników generacji millenium, czynnikami wzmacniającymi ich potencjał woluntarystyczny będą:

- Jasno zdefiniowana konstrukcja programu wolontariatu.
- Wspomagająca rola koordynatora programu.
- Nowoczesne (cyfrowe) kanały komunikacji.
- * e-wolontariat, nowe technologie.

Zmieniające się realia współczesnego świata, w którym funkcjonują firma i jej zasoby ludzkie, modyfikują potrzeby pracowników, dając jednocześnie pracodawcom nowe narzędzie wpływu na ich motywację, jakim jest wolontariat pracowniczy. Wnioski dla pracodawców, płynące z badania przeprowadzonego przez Skanska SA w 2010 roku, opublikowane na łamach portalu internetowego Gazeta Praca³¹⁾ wskazują, że dla wszystkich pokoleń pracowników możliwość rozwoju wpływa na zwiększenie lojalności i uatrakcyjnia firmę na rynku pracy. Wartością dodaną jest także emocjonalne angażowanie się i tworzenie więzi. Wolontariat pracowniczy jest skutecznym narzędziem realizacji potrzeb pokoleniowych kapitału społecznego firmy. Społeczna wrażliwość przedsiębiorców i umiejętność adaptacji modeli zarządzania personelem do nowych warunków, stworzonych przez transformację kolejnych gene-

Kosa U., Strzelec D., Zarządzanie pracownikami pokolenia Y, Bankier.pl z dn. 2008-12-27 http:// www.bankier.pl/wiadomosc/Zarzadzanie-pracownikami-pokolenia-Y-1873216.html

Glogier-Osiński R., Pokolenia internautów a praca, GazetaPraca.pl z dnia 2010-10-25 http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,8563201,Pokolenia_internautow_a_praca.html?as=4&startsz=x

racji pracowników, jest istotnym kryterium zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem.

Profil przeciętnego wolontariusza: 30–40 lat			
Generacja X	Generacja Y		
Korzyści zasobów ludzkich z wolontariatu pracowniczego			
Wzrost pewności siebie	Zmniejszanie barier pokoleniowych		
Remedium na stres	Wzrost lojalności i identyfikacji z firmą		
Wzrost satysfakcji	Ujście dla potrzeb społecznościowych		
	WSPARCIE		
	Jasno zdefiniowana konstrukcja programu wolontariatu		
	Wspomagająca rola Koordynatora programu		
	Nowoczesne (cyfrowe) kanały komunikacji		
	Nowe technologie		

Rys. 16. Korzyści generacji pracowników X i Y w kontekście udziału w wolontariacie pracowniczym Źródło: opracowanie własne.

3. Zmiany ekonomiczne a wolontariat pracowniczy

Raport TowersWatson³²⁾, prezentujący wyniki badań przeprowadzonych wśród 25 krajów europejskich wykazał, że większość firm naszego kontynentu boryka się obecnie z motywowaniem i pozyskiwaniem pracowników. Według danych z Raportu 6% pracowników nie odczuwa żadnej motywacji, podczas gdy aż 43% przejawia umiarkowane podejście do wykonywanej pracy. Jedynie co czwarty pracownik deklaruje wysoką motywację. Zmiany stabilności zatrudnienia, wynagrodzeń i redukcje obniżają nastroje pracowników i ich poziom motywacji. Zwłaszcza w trudnych warunkach ekonomicznych wydaje się szczególnie ważne, by sięgać po nowe skuteczne metody motywowania i wpisywać je w długofalową politykę kadrową³³⁾.

³²⁾ Zmotywowany pracownik to dobrze prosperująca firma, Motivation Direct z dn. 2010-02-11 http://www.motivationdirect.pl/news/art,4,zmotywowany-pracownik-to-dobrze-prosperująca-firma.html

Lorecka K., Murawski J., Kosycarz M., Wolontariat Pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft Sp. z o.o., w: Pisz Z., Rojek-Nowosielska M., Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011 r.

W okresie spowolnienia gospodarczego wolontariat pracowniczy podnosząc poziom zadowolenia pracownika, pozytywnie wpływa na jego zaangażowanie i wydajność. Jednocześnie, jak wskazuje raport z I. Ogólnopolskiego Badania Wolontariatu Pracowniczego, z 2008 roku, jedynie 2% firm organizuje wolontariat pracowniczy (angażuje się w niego ok. 12% personelu). Tylko znikoma ilość firm uczestniczących a badaniu (7%, czyli 14 na 207 ankietowanych) podejmuje działania z zakresu szeroko rozumianego wolontariatu pracowniczego. Jest to więc istniejące, lecz jeszcze nie w pełni wykorzystane narzędzie wspierające przedsiębiorstwa w efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Postępujące w ostatnich latach zmiany ekonomiczne powstałe na tle spowolnienia gospodarczego wymuszają wręcz uwzględnianie tak istotnego instrumentu motywowania personelu. W świetle Raportu I. Ogólnopolskiego Badania Wolontariatu Pracowniczego świadomość terminu "wolontariat pracowniczy" wśród personelu firm jest wysoka. Dotyczy to zarówno pracowników aktywnych w ramach programów wolontariatu pracowniczego, jak i niezaangażowanych. Badania pokazują też, że co drugi pracownik rozumiejący pojęcie "wolontariat pracowniczy" bierze w nim udział³⁴⁾. Wolontariat pracowniczy niesie więc dla pracodawców znaczący potencjał zwiększania zaangażowania i lojalności pracowników.



Rys. 17: Badanie Wolontariatu Pracowniczego – znajomość terminu "wolontariat pracowniczy" wśród pracowników firm, w których organizowany jest wolontariat pracowniczy

Źródło: | Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego. Raport. Raport przygotowany przez Kinoulty Research dla Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008.

³⁴ Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego..... op. cit.

Polska gospodarka nie odczuła ostatnich skutków kryzysu gospodarczego tak dotkliwie, jak inne kraje w Europie. Badań wolontariatu pracowniczego w Polsce jest mało, pierwsze ogólnopolskie badanie na zlecenie Centrum Wolontariatu, miało miejsce w 2010 roku i stanowi benchmark do przyszłych analiz i porównań. Podobnie mało jest analiz i publikacji na temat związków kryzysu z zaangażowaniem społecznym pracowników w Polsce. Wnioski z oddziaływania spowolnienia gospodarczego na działania dobroczynne kapitału ludzkiego opierają się zatem na doświadczeniach empirycznych polskich przedsiębiorstw i tezach, które być może w przyszłości znajdą swoje uzasadnienie w przeprowadzanych badaniach. Niemniej już teraz warto zauważyć ciekawą zależność wynikającą z ostatnich badań Great Place to Work® Institute Polska³⁵⁾. Pierwsze miejsce wśród firm zatrudniających do 500 pracowników zajęła spółka, w której program wolontariatu został wprowadzony w lutym 2009 roku – czyli już w momencie odczuwalnej recesji, kiedy to liczba obywateli zaangażowanych w wolontariat społeczny drastycznie malała³⁶⁾. Niemniej po ponad dwóch latach od wdrożenia wolontariatu, spółka ta zdobyła pierwsze miejsce na liście najlepszych pracodawców 2011 roku. Dodatkowo została doceniona specjalnym wyróżnieniem dla "Firmy odpowiedzialnej społecznie" za program wolontariatu pracowniczego³⁷⁾. Ocena podmiotów uczestniczących w badaniu opiera się m.in. na wskaźnikach Trust Index³⁸⁾ i badaniu kultury organizacyjnej³⁹⁾. M. Zakrzewski, Prezes Zarządu Great Place to Work® Institute Polska zauważa⁴⁰⁾, że wdrożenie praktyk dających nagrodzonej spółce pozycję lidera wśród firm w swojej kategorii sprawiło, iż z trzeciej pozycji zajmowanej na liście naj-

35

Badanie Place to Work® Institute op. cit.

Badania wolontariatu przeprowadzone przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w listopadzie 2008 roku, ukazały obraz malejącej liczby obywateli zaangażowanych społecznie w wolontariat (10% spadek zaangażowania w wolontariat wśród dorosłych Polaków, w stosunku do roku 2006).

Microsoft Sp. z o.o., Microsoft wyróżniony tytułem "Najlepsze Miejsce Pracy 2011", 2011, Centrum prasowe: http://www.microsoft.com/poland/centrumprasowe/prasa/11_03/11.mspx

Trust Index: zestaw pytań dotyczących wiarygodności, szacunku, uczciwości, dumy i koleżeństwa, czyli tych elementów, które w ocenie poczucia zadowolenia z miejsca wykonywanej pracy są bardzo istotne.

Drugim elementem badania jest badanie kultury organizacyjnej firmy (Culture Audit), które pozwala uzyskać lepsze rozumienie kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa.

Microsoft Sp. z o.o., Microsoft wyróżniony tytułem "Najlepsze Miejsce Pracy 2011", 2011, Centrum prasowe: http://www.microsoft.com/poland/centrumprasowe/prasa/11_03/11.mspx, cytat: "Zaufanie w miejscu pracy to kwestia wiarygodności kierownictwa, jego szacunku wobec pracowników oraz ich uczciwego traktowania", – powiedziała Maria Zakrzewski, Prezes Zarządu Great Place to Work® Institute Polska. – "Jeśli pracownicy ufają kierownictwu firmy, są dumni ze wspólnych osiągnięć, a jednocześnie współpracują w atmosferze koleżeństwa i życzliwości, to mamy do czynienia z takimi miejscami pracy, których szukamy. Cieszymy się, że Microsoft po zajęciu trzeciego miejsca w ubiegłorocznej edycji badania, wykorzystał kolejny rok na wdrożenie praktyk dających spółce pozycję lidera wśród firm, których zatrudnienie nie przekracza 500 pracowników".

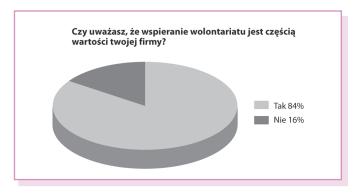
lepszych pracodawców w 2010 roku, rok później spółka znalazła się na pierwszym miejscu. Na tle tych danych, z okresu spowolnienia ekonomicznego w Polsce, zauważalny jest wpływ wolontariatu pracowniczego na budowanie społecznej kultury organizacyjnej i wiarygodność firmy.

W odniesieniu do szerszego kontekstu odpowiedzialności społecznej biznesu można pokusić się o stwierdzenie, że spadek koniunktury stymuluje działania firm zgodne z założeniami strategii CSR. Przedsiębiorstwa sięgają po nowoczesne metody ekonomizujące zarządzanie, takie jak np. oszczędność energii, korzystanie z systemów informatycznych pozwalających na wdrożenie usług komunikacyjnych *online* (telefonia *online*), zmniejszanie liczby wyjazdów służbowych (oszczędność kosztowa, mniejsze zużycie paliwa, aspekt ekologiczny) na rzecz połączeń telekonferencyjnych, wprowadzanie dobrych praktyk pracowniczych (*work-life balance, gender diversity, "*pracujący rodzic") mających na celu zatrzymanie i przyciąganie talentów.

W trakcie badań LBG Research Institute INC, Motivating Volunteering in Tough Times⁴¹⁾, przeprowadzonych na przełomie roku 2008/2009 wśród 8 tysięcy pracowników oraz 213 kierowników programów wolontariatu z 36 amerykańskich przedsiębiorstw, dokonano analizy wpływu kryzysu ekonomicznego na motywację wolontariuszy biznesu i ich nastawienie do uczestnictwa w programach wolontariatu pracowniczego w czasach recesji. Badania powstały na bazie obserwacji wzrostu znaczenia społecznego zaangażowania pracowników dla zrównoważenia malejących budżetów na działalność prospołeczną firm i fundacji. 55% respondentów uczestniczyło w inicjatywach dobroczynnych w ramach programów wolontariatu pracowniczego. Jako ważny aspekt społecznego zaangażowania personelu wskazano budowanie reputacji firmy i wzmacnianie jej widoczności na rynku. Prawie 71% ankietowanych pracowników stwierdziło, że funkcjonowanie w firmie programu społecznego zaangażowania pracowników umacnia w ich oczach pozytywny wizerunek firmy. 84% ankietowanych uznało, że wspieranie wolontariatu jest częścią wartości firmy.

Jako najważniejszy powód aktywności wolontarystycznej jej uczestnicy, spośród badanych firm, wskazywali na spełnianie potrzeb osobistych (należy przez to rozumieć głównie potrzebę niesienia pomocy potrzebującym). W świetle powyższych badań sama recesja ma także wpływ na społeczne angażowanie się pracowników. Zdają sobie oni sprawę z tego, jak kryzys ekonomiczny odbił się na społecznościach lokalnych i organizacjach non-profit. Widzą możliwość

Motivating Volunteering In Tough Times, 2009 LBG Associates and LBG Research Institute, Inc., http://www.lbg-associates.com/publications/Volunteer_Executive%20Summary%20for%20Website.pdf



Rys. 18: Badanie Motivating Volunteering In Tough Times – wspieranie wolontariatu postrzegane przez pracowników jako część wartości firmy.

Źródło: Motivating Volunteering In Tough Times, 2009 LBG Associates and LBG Research Institute, Inc.

realnego wpływu na zwiększenie efektywności ich działania poprzez wkład własny w społeczne inicjatywy dobroczynne.

Prosimy ocenić, jak ważny jest każdy z następujących czynników przy podejmowaniu decyzji o udziałe w organizowanym przez firmę programie wolontariatu pracowniczego	Ocena w skali od 1 do 5
Jest to ważne dla mnie osobiście	4,35
Organizacje społeczne doświadczają trudności ekonomicznych	3,61
Moje zaangażowanie wolontarystyczne wynika z darowizny dokonanej przez firmę na rzecz organizacji	3,53
Jest to ważne dla mojej firmy	3,35
Organizacja społeczna odwiedziła firmę, by zaprezentować, co robi dla lokalnej społeczności	3,08

Rys. 19: Badanie Motivating Volunteering In Tough Times – czynniki warunkujące uczestnictwo w wolontariacie pracowniczym.

Źródło: Motivating Volunteering In Tough Times, 2009 LBG Associates and LBG Research Institute, Inc.

W badaniach porównawczych znaczenia wolontariatu pracowniczego w czasach recesji, przeprowadzonych przez LBG Research Institute INC w odniesieniu do wyników uzyskanych rok wcześniej (w 2008 r.), opinie respondentów są podzielone. 48% ankietowanych twierdzi, że znaczenie wolontariatu pracowniczego podczas kryzysu jest większe. Pytani o to, czy chętniej zaangażowaliby się w zorganizowane przez firmę akcje dobroczynne niż rok temu 61% ankietowanych stwierdza, że obecnie angażuje się społecznie z równą chęcią co rok wcześniej. 27% czuje większą motywację w czasach recesji niż deklarowało to podczas badań w 2008 roku. Pokazuje to zarazem wpływ kryzysu na pobudzenie motywacji pracowników. Podobne analizy przeprowadzone

wśród kierowników wolontariatu na przestrzeni lat 2008/2009 pokazały, że ponad połowa managerów programów społecznego zaangażowania kadry pracowniczej uważa wolontariat za ważniejszy w czasach kryzysu.

Pogorszenie się koniunktury poczyniło poważne zmiany w biznesie, obniżając zaufanie i morale pracowników . Sfrustrowani warunkami ekonomicznymi pracownicy, by czuć się komfortowo w roli wolontariuszy, potrzebują więcej wsparcia i informacji od pracodawców, niż miało to miejsce w przeszłości. Firmy zaś, aby lepiej zrozumieć potrzeby personelu, powinny być otwarte na dialog z interesariuszami wewnętrznymi. Raport konkluduje, że poprzez wspieranie i promowanie wolontariatu w odpowiedni sposób, oraz dwustronną komunikację wewnętrzną, firmy zapewnią sobie szanse na odczuwanie korzyści płynących z wolontariatu pracowniczego⁴²⁾.

S. Adkins Dyrektor ds. Międzynarodowych w Business in the Community, podkreśla, że jedną z najbardziej palących kwestii społecznych, wywołanych przez globalne spowolnienie gospodarcze, stało się bezrobocie. Według Eurostat, ponad 20 mln osób w Europie objętych jest bezrobociem, a co za tym idzie wykluczeniem społecznym i ubóstwem. Od przedsiębiorstw i władz publicznych oczekuje się podejmowania działań niwelujących te negatywne skutki recesji. Wolontariat pracowniczy jest narzędziem mającym przynieść korzyści w zakresie poprawy umiejętności zawodowych osób pozbawionych zatrudnienia, a w konsekwencji zmniejszania barier zatrudnienia w Europie. To ważne wyzwanie dla wolontariatu pracowniczego, za którym stoją przedsiębiorstwa i ich zasoby ludzkie. Aby lepiej uwidocznić znaczenie społecznego zaangażowania pracowników, organizacja Business in the Community International wraz z Komisją Europejską wręczyły w tym roku nagrody European Volunteering Awards 2011, europejskim firmom, których kapitał ludzki wykazał się spektakularnym zaangażowaniem na rzecz niwelowania problemów społecznych. Podobne inicjatywy promują wolontariat i zachęcają przedsiębiorstwa do stymulowania społecznego potencjału pracowników.

Według raportu CECP^{43),44)} (2009) z danych na rok 2008, pochodzących od 137 wiodących firm, interesującym wnioskiem jest to, że zmiany rentowności przedsiębiorstw nie wpłynęły znacząco na ich działania filantropijne. W 53% ankietowanych firm datki na cele społeczne wzrosły. W tej grupie przedsię-

⁴²⁾ Motivating Volunteering In Tough Times,.... op. cit.

⁴³ Giving in Numbers 2009 Edition. Committee Encouraging Corporate Philanthropy. Raport dostepny na stronie: http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/giving_in_numbers/GivingandEconomy2009.pdf

⁴⁴ Rosenthal R., CECP Report: 2008 Giving Trends Reveal Clues for 2010, Volunteer is CSR z dn. 2010-01-22 http://blogs.volunteermatch.org/volunteeringiscsr/2010/01/22/cecp-report-2008-giving-trends-reveal-clues-for-2010/

biorstw największy wzrost odnotowało wsparcie niefinansowe. Wśród firm, które odnotowały spadek poziomu inwestycji w działania filantropijne, najmniej popularną formą wsparcia były granty finansowe. Ta grupa przedsiębiorstw, jako powód obniżenia budżetu na działania prospołeczne wskazała spadek zysków przedsiębiorstwa, ogólną niepewność gospodarczą oraz wahania kursów walut. Wyniki ankiety pokazują, że firmy uznają za priorytetowe wywiązanie się z wcześniej poczynionych wobec grantobiorców zobowiązań, jednocześnie modyfikując sposób zintegrowania strategii działań dobroczynnych z celami biznesowymi. Podczas gdy wyniki finansowe wpływają na wysokość planowanych na cele społeczne budżetów, wpływ ten różni się jednak w zależności od rodzaju firm i charakteru wsparcia. Generalnie odnotowuje się tendencję do odchodzenia od wsparcia finansowego na korzyść programów *employee-matching* lub darowizn niefinansowych, w postaci produktów lub nieodpłatnych usług/konsultacji pracowników firm.

W świetle tych danych wyłaniają się najważniejsze konkluzje:

- W czasach recesji pracownicy odczuwają taką samą chęć pomagania, jak wcześniej. Oceniają natomiast samą potrzebę niesienia pomocy jako ważniejszą podczas kryzysu gospodarczego.
- Podstawowym motywatorem dla pracowników są potrzeby własne tj. chęć wspierania potrzebujących.
- Spowolnienie gospodarcze modyfikuje formę wsparcia trzeciego sektora przez firmy. Zauważalne jest odchodzenie od darowizn finansowych na rzecz wsparcia rzeczowego i wkładu pracy własnej pracowników – wolontariuszy.
- Pogorszenie koniunktury obniżyło zaufanie i morale pracowników, wymuszając na firmach większe wsparcie i sprawniejszą komunikację wewnętrzną. Niepokojący jest fakt, że Polska znajduje się na końcu listy krajów europejskich, których obywatele angażują się w wolontariat⁴⁵. Dla polskich przedsiębiorstw motywowanie pracowników do działań społecznie odpowiedzialnych jest więc pewnym wyzwaniem. Ważne jest, by "moda" na pomaganie zataczała coraz większe kręgi wśród firm i by nie traciły one z oczu realnych korzyści, jakie wolontariat niesie w czasach recesji, a mianowicie:
- Wzmocnienie identyfikacji z firmą i lojalności.
- Zatrzymywanie i przyciąganie nowych talentów.
- Poprawa reputacji.
- Większa widoczność na rynku.

Kadra pracownicza zaś, stając się wolontariuszami firmy, poprzez inicjatywy społeczne spełnia potrzeby własne (pomoc potrzebującym), kompensuje

⁴⁵⁾ Civicpedia, Stowarzyszenie Klon/Jawo op. cit.

swoje obawy i lęk przed utratą zatrudnienia, rozwija swoje umiejętności. By stawić czoła realiom współczesnego świata w dobie recesji i zwiększyć swoje szanse na sukces, przedsiębiorstwa powinny elastycznie reagować na zmiany i w miarę możliwości sięgać po nowe formy zarządzania potencjałem społecznym zasobów ludzkich.

4. Wzrost świadomości społecznej i CSR jako stymulator społecznego zaangażowania kadry pracowniczej

Zaspokajanie potrzeb wewnętrznych interesariuszy firmy, jakimi są jej pracownicy, jest istotne nie tylko w czasach recesji, lecz także w kontekście rosnącej roli społecznej odpowiedzialności biznesu i znaczenia zrównoważonego rozwoju. Od ponad 10. lat zasady odpowiedzialnego społecznie biznesu propaguje w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu, którego misją jest upowszechnianie tej idei, jako standardu obowiązującego w Polsce, w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw, zadowolenia społecznego i poprawy stanu środowiska. Działania te zrodziły się na początku XXI w. na tle napływu inwestorów zagranicznych. W marcu 2011 r. Forum Odpowiedzialnego Biznesu opublikowało dziewiąty już "Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki"46). Rosnące zaangażowanie małych i średnich przedsiębiorstw w mniejszych miastach, coraz powszechniejsze zastosowanie mediów społecznościowych w działaniach CSR – to tylko niektóre z trendów wyłaniających się z Raportu⁴⁷⁾. Coraz liczniejsza grupa firm zgłasza dobre praktyki społeczne w kategorii wolontariatu pracowniczego. W Raporcie, na podstawie 48 najciekawszych praktyk, zaprezentowano cztery zbiorcze opisy dotyczące wolontariatu pracowniczego, pomocy powodzianom, profilaktyki zdrowotnej pracowników i eko-biura. Wolontariat pracowniczy, dając personelowi firmy wpływ na wewnętrzne procesy realizacji inicjatyw społecznych, jest skutecznym instrumentem bezpośredniego dotarcia idei CSR do pracowników.

W Krajowym Programie Reform, Społeczna odpowiedzialność w Polsce (Ministerstwo Gospodarki)⁴⁸⁾ czytamy, że upowszechnianie wiedzy o zasadach zrównoważonego rozwoju zostało zapisane zarówno w Ustawie o systemie oświaty,

Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce Dobre Praktyki 2010, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, Raport dostępny na stronie: http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/dobre-praktyki/raporty/raport-2010.html

⁴⁷⁾ Ógłoszono Raport "Odpowiedzialny biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki". Informacja własna Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2011 http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/miejsce-pracy.html?id=4644

⁴⁸⁾ Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce, Krajowy Program Reform Europa 2020, Ministerstwo Gospodarki http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR_PL.pdf

jak i Rozporządzeniu Ministra Edukacji dotyczącym podstaw programowych. Jednocześnie duży stopień autonomii polskich uczelni oznacza, iż kluczowe dla promowania CSR jest zwiększanie wiedzy oraz podnoszenie kwalifikacji wśród kadry akademickiej. Uczelnie podjęły już tematykę CSR, wprowadzając nowy kierunek nauczania. Kształcą obecnych i przyszłych liderów propagowania zasad zrównoważonego rozwoju w Polsce. Popularyzacji CSR w środowisku akademickim ma także służyć Konkurs "Verba Veritatis" (wspólna inicjatywa Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych, Akademii Leona Koźmińskiego, Centrum Etyki Biznesu) wyłaniający najlepsze prace doktorskie lub magisterskie z zakresu CSR i etyki biznesu.

Realizacja przez UNDP w 2007 r. projektu "Podstawy polityki RP w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Analiza, diagnoza, rekomendacje" pozwoliła opracować ramy merytoryczne i operacyjne przyszłej polityki publicznej w zakresie CSR w Polsce⁴⁹⁾. Szeroko rozumiany wolontariat, stał się elementem obchodów Europejskiego Roku Wolontariatu 2011, które w Polsce zbiegły się z okresem sprawowania przez Polskę Przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej. Komisja Europejska ogłosiła rok 2011 Europejskim Rokiem Wolontariatu Propagującym Aktywność Obywatelską: jest to wyraz uznania dla wielu ludzi w Europie, którzy angażują się w bezinteresowne działania na rzecz innych: w całej Unii Europejskiej co roku wolontariuszami jest około stu milionów osób⁵⁰⁾. To unikalna szansa na szerzenie wiedzy o wartości i znaczeniu wolontariatu. W Polsce realizatorem wydarzeń związanych z Europejskim Rokiem Wolontariatu jest Departament Pożytku Publicznego (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej) działający we współpracy z licznymi organizacjami społecznymi. Podczas "European Volunteering Tour 2011" (wrzesień 2011) w Warszawie, wolontariat pracowniczy uwzględniony został przez MPiPS jako jeden z elementów planowanych wydarzeń. Wydaje się zatem, że społeczne zaangażowanie firm i ich pracowników nabiera coraz większego znaczenia i widoczności. Efektywne prowadzenie programu wolontariatu to niewątpliwie wyzwanie dla przedsiębiorstw, lecz także okazja dla instytucji trzeciego sektora, związanych z taką formą zaangażowania społecznego personelu firm, do efektywniejszego propagowania wolontariatu i nawiązywania partnerstw. Europejski Rok Wolontariatu 2011 wydaje się stanowić doskonałą okazję do szerzenia wiedzy

⁴⁹⁾ Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw (CSR). Opublikowane na: Ministerstwo Gospodarki (http://www.mg.gov.pl) www.csr.gov.pl

⁵⁰⁰ Bądź wolontariuszem! Zmieniaj świat! – Europejski Rok Wolontariatu 2011, Ministerstwo Edukacji Narodowej z 2010 r.

http://www.men.gov.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1798%3Abd-wolontariu-szem-zmieniaj-wiat-europejski-rok-wolontariatu-2011&catid=209%3Amodzie-w-polsce&Itemid=259

na ten temat i angażowania społecznego kapitału ludzkiego przedsiębiorstw. W świetle rosnącej popularności CSR, płace to nie jedyne, czego dzisiejszy pracownik oczekuje od firmy. Możliwość samodoskonalenia się poprzez działania dobroczynne i wykraczania poza własne potrzeby, to coraz ważniejsze oczekiwania wobec pracodawców. Wzrost świadomości prospołecznej obywateli i podmiotów gospodarczych stymuluje zaangażowanie wolontariuszy firm w pracę na rzecz społeczeństwa.

5. Potrzeby kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa w kontekście wolontariatu pracowniczego

Badanie wolontariatu pracowniczego w Polsce opublikowane w 2008 roku przez Centrum Wolontariatu⁵¹⁾ wykazało, że dla co trzeciego pracownika fakt, iż w firmie funkcjonuje program wolontariatu pracowniczego, podnosi jej wizerunek jako pracodawcy. Wolontariat pracowniczy stanowiąc odpowiedź na istotne problemy społeczne otoczenia, w jakim funkcjonuje firma, jest także realizacją dążenia pracowników do samorealizacji poprzez zaangażowanie na poziomie osobistym. Wyniki ogólnopolskich badań wolontariatu pracowniczego, przeprowadzone przez Centrum Wolontariatu wśród pracowników 14 z największych przedsiębiorstw w Polsce prowadzących programy społecznego zaangażowania personelu, pokazują, że 15% respondentów jako odczuwalny zysk z działań dobroczynnych wskazuje na spełnienie i własny rozwój⁵²⁾. Programy takie, wdrażane w firmach, utwierdzają w przekonaniu, że realizując strategię zrównoważonego rozwoju warto inwestować w kapitał ludzki i podnosić świadomość społeczną pracowników. Społecznie świadomy i zaangażowany personel firmy stanowi efektywne zasoby wspierające realizację społecznej misji firmy. Kapitał ludzki staje się zatem fundamentem firmy odpowiedzialnej społecznie⁵³⁾ jednocześnie czerpiąc z realizacji działań dobroczynnych osobiste korzyści.

Dobrze skonstruowany program wolontariatu jest pomostem pomiędzy misją firmy a jej aspektem komercyjnym. W tworzeniu efektywnego programu wolontariatu pracowniczego ważne jest określenie obszarów, w których społeczne zaangażowanie pracowników mogłoby przynieść najistotniejsze korzyści społeczne, korporacyjne oraz osobiste. Zdefiniowanie tych trzech korzyści, a co za tym idzie – celów programu wolontariatu pracowniczego, stanowi podstawę wdrożenia efektywnego programu i istotne kryterium jego powodzenia⁵⁴⁾.

Pierwsze ogólnopolskie badanie wolontariatu pracowniczeg.... op. cit.

⁵²⁾ Tamże.

Lorecka K., Kapitał ludzki fundamentem firmy odpowiedzialnej społecznie op. cit., s. 132.

⁵⁴⁾ Tamże.

Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi wolontariat pracowniczy najczęściej powinien przynosić korzyści w aspekcie wzmocnienia polityki personalnej, zwłaszcza w zakresie integracji i identyfikacji pracowników z firmą, oraz podniesienia poziomu ich satysfakcji i motywacji. Jest to szczególnie ważne w obliczu spowolnienia rozwoju gospodarczego powodującego spadek nastrojów w środowisku biznesowym i pracowniczym. Wolontariat wzmacnia także świadomość społeczną personelu zgodną ze strategią odpowiedzialności społecznej firmy w kategoriach zarówno zewnętrznych relacji z interesariuszami jak i stosunków wewnętrznych⁵⁵⁾. Działający wolontarystycznie pracownicy firmy są zasobem wspierającym globalne inicjatywy z zakresu społecznej odpowiedzialności firmy i strategii zrównoważonego rozwoju. Najczęściej wskazywanymi przez pracowników potrzebami są oczekiwania związane m.in. z poprawą atmosfery w pracy, zwiększeniem poziomu integracji z firmą i współpracownikami, interakcje z otoczeniem społecznym. Aby wolontariat pracowniczy był skutecznym instrumentem mobilizującym kadrę pracowniczą do działania, powinien być oparty zarówno na potencjale społecznym pracowników, jak i na przejrzystej, zgodnej z misją społecznej odpowiedzialności firmy, konstrukcji programu. Wolontariat nie będzie długofalowym przedsięwzięciem, jeśli postrzegany jest przez firmy tylko jako strategia PR. Podstawową zasadą towarzyszącą wdrażaniu efektywnego programu wolontariatu pracowniczego jest jego autentyczność i rola edukacyjna w budowaniu świadomości prospołecznej.

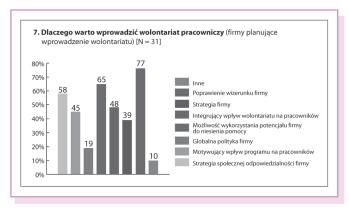
Czynniki motywujące, skłaniające najczęściej pracowników do działań społecznych, to chęć pomagania i tzw. potrzeba serca⁵⁶⁾. Wskazuje to na korzyści wynikające z postawy społecznej i zaangażowania, które w odczuciu wolontariuszy są ważne. Pracownicy firm, w których prowadzone są programy wolontariatu pracowniczego, ankietowani w 2008 roku w I. Ogólnopolskim Badaniu Wolontariatu Pracowniczego, jako oczekiwania wobec korzyści płynących z takich programów najczęściej wskazywali na poprawę wizerunku firmy, możliwość wykorzystania potencjału firmy do niesienia pomocy, realizację strategii CSR, wpływ integracyjny i motywujący.

Według raportu z I. Ogólnopolskiego Badania Wolontariatu Pracowniczego⁵⁷⁾, przeciętny wolontariusz angażuje się w działania społeczne siedem-osiem razy w roku. Odnosząc się do statystyk wolontariusze to najczęściej osoby bezdzietne, będące w związku, najczęściej kobiety (70% kobiet wobec 30% mężczyzn). W spektrum ich największego zainteresowania upla-

⁵⁵⁾ Tamże.

⁵⁶⁾ Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego op. cit.

Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego op. cit.

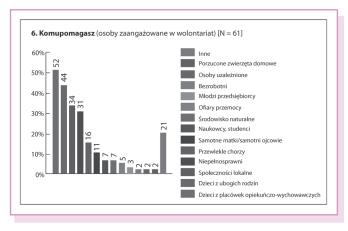


Rys. 20. Badanie Wolontariatu pracowniczego – ocena potencjalnych korzyści z wprowadzenia program wolontariatu pracowniczego w firmie

Źródło: Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego – Raport. Realizator badania: Kinoulty Research. Wydawca: Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, 2008.

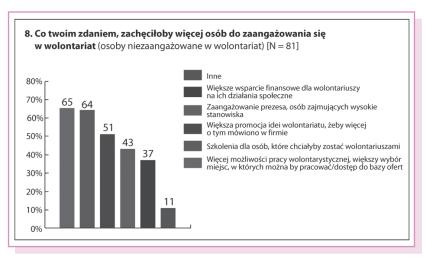
sowały się: pomoc dzieciom, społecznościom lokalnym, niepełnosprawnym, przewlekle chorym.

51% respondentów Badania Wolontariatu Pracowniczego, wskazało też na zaangażowanie prezesa oraz osób zajmujących w firmie wysokie stanowiska, jako czynnik zwiększający frekwencję w programie wolontariatu. Według statystyk raportu od działań wolontarystycznych nie stroni obecnie ani zarząd (64% firm), ani kierownicy działów (86% firm).



Rys. 21. Badanie Wolontariatu pracowniczego – beneficjenci

Źródło: Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego – Raport. Realizator badania: Kinoulty Research. Wydawca: Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu 2008.



Rys. 22. Badanie Wolontariatu pracowniczego – narzędzia zachęty do zaangażowania się w wolontariat pracowniczy

Źródło: Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego – Raport. Realizator badania: Kinoulty Research. Wydawca: Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu 2008.

Właściwe określenie potrzeb osobistych kadry pracowniczej, związanych z działalnością dobroczynną, odpowiednia konstrukcja programu wolontariatu jako narzędzia spełniania tych potrzeb, oraz wzmacnianie kultury organizacyjnej firmy, wpływają znacząco zarówno na poziom zaangażowania personelu, jego identyfikację z wartościami firmy oraz lojalność wobec pracodawcy, jak i na efektywność społeczną programu wolontariatu.

6. Zakończenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa podlega zewnętrznym i wewnętrznym czynnikom warunkującym konieczność modyfikowania metod zarządzania i narzędzi polityki wewnętrznej firmy. Wzmacnianie konkurencyjności poprzez wdrażanie innowacyjnych modeli zarządzania personelem jest szczególnie ważne w okresie spowolnienia gospodarczego zmieniającego rynek pracy. Nowym i jeszcze nie w pełni wykorzystywanym przez podmioty gospodarcze instrumentem jest wolontariat pracowniczy. Jego efektywność opiera się na zrozumieniu znaczenia modyfikacji cech kolejnych pokoleń pracowników, efektów recesji, wzrostu świadomości społecznej i respektowania przez firmy zasad zrównoważonego rozwoju i CSR.

W obliczu transformacji współczesnego świata zachodzą także zmiany w potrzebach, których spełnienie daje pracownikom poczucie przywiązania do firmy i samorealizacji. Pracownicy dostrzegają korzyści, jakie w obecnych cza-



Rys. 23. Wpływ czynników zewnętrznych i wewnętrznych na nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez wolontariat pracowniczy

Źródło: opracowanie własne.

sach ich zaangażowanie społeczne może wnosić w poprawę kondycji trzeciego sektora. Zauważają także korzyści własne płynące z wolontariatu pracowniczego. Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa musi wręcz uwzględniać te wszystkie czynniki, by skutecznie realizować cele biznesowe organizacji.

Wartością dodaną korzystania z programu wolontariatu, jako instrumentu no-woczesnego modelu zarządzania pracownikami, są nie tylko zyski firmy, lecz także korzyści społeczne. Współczesny model biznesowy powinien zakładać korelacje z otoczeniem zewnętrznym firmy i zawiązywanie partnerstw z sektorem non-profit. Bezpośrednią odczuwalną dla przedsiębiorstwa korzyścią z takiego podejścia do strategii działania, jest produktywny kapitał społeczny oparty na solidnych fundamentach kultury organizacyjnej firmy. Jak powiedział Henry Ford "Przygotowanie jest najważniejszym kluczem do sukcesu". Warto więc by firmy zdeterminowane, by osiągać sukces, obserwowały globalne i lokalne zmiany zachodzące w różnych aspektach życia, stosownie do nich modyfikowały procesy i strategie biznesowe, i nie działały w oderwaniu od otoczenia społecznego.

IV. Wzmacnianie atutów zasobów ludzkich poprzez wolontariat pracowniczy

1. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa

Podstawą zasobów ludzkich firmy jest kultura organizacyjna. Im jest ona solidniejsza, tym lepszy klimat panuje wśród personelu. Według L.W. Rue, P.G. Hollanda, kultura organizacyjna to "zbiór wierzeń, przekonań, szerzących się w firmie, dotyczących tego, jak prowadzić interesy, jak powinni zachowywać się pracownicy i jak powinni być traktowani". L.J. Mullins scharakteryzował to jako "zespół wartości, tradycji, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur". Obie definicje odwołują się do stabilnych, choć elastycznych, cech danej konkretnej organizacji, odnoszących się do wielorakich czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Podmioty gospodarcze tworzą własną specyficzną kulturę organizacyjną latami. Elastyczność tego procesu związana jest ze zmianami zewnętrznymi zachodzącymi na przestrzeni okresu funkcjonowania firmy, a zagrożeniem dla trwałości kultury organizacyjnej jest m.in. duża rotacja personelu. Firma badawcza Great Place to Work® Institute, w oparciu o wywiady przeprowadzone w ciągu 25 lat wśród firm, które w tym okresie zdobyły tytuł "Najlepszego Miejsca Pracy"58), opracowała model wartości tożsamych kulturom organizacyjnym badanych przedsiębiorstw. Model ten opiera się na pięciu dogmatach, jakimi są: wiarygodność, szacunek, uczciwość, koleżeńskość współpracowników i ich poczucie dumy (z pracy własnej, zespołowej, reputacji pracodawcy, postawy społecznej)⁵⁹⁾. W kontekście wniosków z wieloletnich badań Great Place to Work® Institute wydaje się, że powyższe wartości kultury organizacji determinują ich sukces w rankingach najlepszych miejsc pracy na świecie.

⁵⁸ Great Place to Work[®] Institute jest globalną firmą badawczą, konsultingową i szkoleniową, która pomaga organizacjom tworzyć wspaniałe miejsca pracy poprzez rozwijanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu. Prowadzi badania w miejscach pracy w 45 krajach na świecie tworząc i publikując rankingi Najlepszych Miejsc Pracy.

Ratner L., 2006 Five Case Studies w: Levering L., Transforming Workplace Cultures, Insights from Great Place to Work Institute's first 25 years, Primavera Editorial, Sao Paulo 2010.

2. Wpływ kadry zarządzającej przedsiębiorstwa na kulturę organizacyjną wzbogaconą o społeczne postawy pracowników

Kultura organizacyjna to nie tylko zarządzanie rotacją czy dobór właściwych kandydatów do pracy. Także Zarząd firmy wpływa na tworzenie i umacnianie systemu wartości i postaw pożądanych w danej organizacji. Badanie przeprowadzone w 2003 roku przez "Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes wiedza, postawy, praktyka", zrealizowany w roku 2003 przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu przy współpracy Banku Światowego i Akademii Filantropii, "Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes – wiedza, postawy, praktyka" dowodzi, że aż 99% managerów największych przedsiębiorstw uznaje kierowanie się zasadami etyki biznesu za cenną wartość60). W najnowszym zestawieniu z badań zaangażowania społecznego instytucji finansowych w Polsce, przeprowadzonych przez Forum Darczyńców i PWC wynika, że decyzyjność w tym zakresie ma przede wszystkim dyrektor fundacji korporacyjnej, członkowie zarządu, a dopiero potem kierownik ds. CSR. Wynika to ze struktury działalności społecznej przedsiębiorstw, w których powołano specjalne fundacje, realizujące dla firm ich strategie CSR. Wydaje się ważne, szczególnie w firmach, gdzie nie funkcjonuje fundacja korporacyjna wyznaczona do spełniania funkcji społecznych, by dyrektorzy lub kierownicy ds. odpowiedzialności społecznej mieli



Rys. 24. Badanie zaangażowania społecznego instytucji finansowych w Polsce – odpowiedzialność za kierowanie programem zaangażowania społecznego

Źródło: Forum Darczyńców, PWC, Zaangażowanie społeczne instytucji finansowych w Polsce, Warszawa, 19 kwietnia 2011 r.

_

Forum Odpowiedzialnego Biznesu, http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/badania/badania-fob.html?id=825

wpływ na podejmowanie decyzji w zakresie społecznego zaangażowania firm i pracowników.

Jak wynika z badania fundacji korporacyjnych z 2008 roku, przeprowadzonego przez Forum Darczyńców, najwięcej ich założyły firmy z branży finansowej, medialnej i wydawniczej oraz paliwowo-energetycznej. Badanie wskazało na 50 aktywnych fundacji korporacyjnych działających w Polsce⁶¹⁾. Jak wskazuje raport, podstawowymi korzyściami płynącymi z założenia fundacji korporacyjnej jest wzmocnienie działań społecznych firmy oraz zaangażowanie pracowników. Forum Darczyńców wskazuje także na fakt znacznego ułatwienia komunikacji związanej ze społecznym zaangażowaniem firmy, za pośrednictwem fundacji korporacyjnej. O efektywności działań prowadzonych przez fundacje firm, świadczy m.in. zaangażowanie pracowników w wolontariat, koordynowane za pośrednictwem specjalnie założonej fundacji. Przykładem jest zaangażowanie pracowników Banku Handlowego (Citi Handlowy)⁶²⁾ w działania społecznie odpowiedzialne, w ramach wolontariatu prowadzonego przez Fundację Kronenberga, które zaowocowały zrealizowaniem 720 projektów społecznych w ciągu 5 lat. Pracownicy angażowali się w tym okresie wolontarystycznie ponad 9 tysięcy razy.

Często, pomimo istnienia fundacji, firma ma w swojej strukturze organizacyjnej stanowisko osoby dedykowanej do CSR i samodzielnie prowadzi równoległe działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (70% firm). W podmiotach nie posiadających fundacji korporacyjnej założenia odpowiedzialności społecznej biznesu realizują osoby oddelegowane specjalnie do tego zadania. Często wolontariat pracowniczy jest częścią struktury działów ds. odpowiedzialności społecznej, komunikacji bądź HR. Bez względu na strukturę organizacyjną instytucji, istotne jest by prowadzono efektywną komunikację wewnętrzna, informującą o podejmowanych przez firmę inicjatywach społecznie odpowiedzialnych, angażujących kapitał ludzki przedsiębiorstwa w działania wolontarystyczne, oraz by odbywało się to w ścisłej współpracy z organem kierowniczym ds. CSR. Dodatkowo powinny być tworzone długofalowe strategie odpowiedzialności społecznej i społecznego zaangażowania kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Powinny one być na tyle stabilne, by nie wpływały na nie rotacje na najwyższych stanowiskach decydentów. Jedynie długofalowe strategie odpowiedzialności społecznej biznesu posiadają potencjał zakorzenienia się w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, stanowiąc podstawę wolontariatu kompetencyjnego, a nie pseudospołecznych inicjatyw z zakresu integracji wewnętrznej personelu firmy.

⁶¹⁾ Fundacje Korporacyjne w Polsce – raport z badań, Opracowanie: Inwestycje Społeczne sp. z o.o. Warszawa 2008 r. Raport dostępny na stronie: http://www.forumdarczyncow.pl/docs/raport-fundacje-korporacyjne-w-polsce.pdf

⁶²² Citi Handlowy został zwycięzcą konkursu Europejskie Nagrody Wolontariatu Pracowniczego w kategorii "Duża firma".

3. Pożądane przez pracodawców cechy pracowników

Kultura organizacyjna ma wpływ zarówno na produktywność jak i na zadowolenie zespołu z pracy i lojalność wobec pracodawcy. Firmy w procesie rekrutacji starają się wybierać tych kandydatów, których dominujące cechy i wartości znajdą odniesienie w wartościach tworzących podstawy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Odnosząc się do nieformalnego jubileuszu CSR w Polsce, wiązanego z 10-leciem promowania idei społecznej odpowiedzialności polskiego sektora prywatnego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu⁶³⁾, warto nawiązać do badań pożądanych przez pracodawców cech pracowników, przeprowadzonych na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia. Według badań z 2001 roku, najbardziej cenionymi przez pracodawców cechami personelu, wspólnymi dla krajowych podmiotów gospodarczych i firm z kapitałem zagranicznym, były: zaangażowanie, uczciwość, niezawodność⁶⁴⁾. Badanie opierało się na osobnych statystykach tworzonych dla przedsiębiorstw krajowych, gdzie preferowanymi cechami były niezawodność, zaangażowanie i uczciwość, oraz dla firm z kapitałem zagranicznym, w których ceniono kreatywność, uczciwość, zaangażowa-

Tabela 4. Badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa – najbardziej cenione postawy pracowników

	Przedsię- biorstwa krajowe	Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego				
	ogółem	ogółem	niemiec- kiego	szwedz- kiego	holen- derskiego	innego
Liczba odpowiadających firm:	75	75	24	21	15	15
Uczciwość	17%	17%	17%	10%	13%	33%
Niezawodność	20%	15%	25%	10%	13%	7%
Lojalność	12%	15%	4%	5%	20%	33%
Odpowiedzialność	15%	9%	8%	5%	20%	7%
Zaangażowanie	19%	15%	13%	29%	7%	7%
Kreatywność	9%	25%	25%	33%	27%	13%
Zdyscyplinowanie	8%	4%	8%	5%	0%	0%

Źródło: Gadomska K., Lozano A., Sysko-Romańczuk S., Katedra Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, Kulturowe wyznaczniki efektywnych systemów motywacyjnych – wyniki badań. Praca naukowa udostępniona na stronie: http://www.integracja.szczecin.pl/files/pdf/publikacje_naukowe_020.pdf

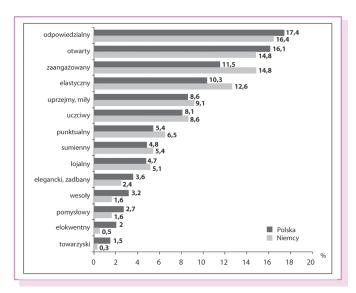
_

⁶³⁾ W 2010 r. Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) obchodziło 10. rocznicę powstania, a zarazem rozpoczęcia w Polsce działań promujących ideę CSR-u wśród przedsiębiorstw.

⁶⁴⁾ Gadomska K., Lozano A., Sysko-Romańczuk S., Katedra Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, Kulturowe wyznaczniki efektywnych systemów motywacyjnych – wyniki badań. Praca naukowa udostępniona na stronie: http://www.integracja.szczecin.pl/files/pdf/publikacje_naukowe_020.pdf

nie, lojalność i niezawodność. Te trzy wspólne cechy odnoszą się to etyki postępowania i wartości moralnych kadry pracowniczej.

Badania z 2007 roku (Wyższa Szkoła zarządzania i Administracji w Opolu)⁶⁵⁾ cytują za Raportem "Rynek pracy w Polsce i Unii Europejskiej" (2005) preferowane cechy pracownika, jako odpowiedzialność, otwartość, zaangażowanie, elastyczność, kultura osobista, uczciwość, i inne⁶⁶⁾.



Rys. 25. Badanie "Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej" – najważniejsze oczekiwane cechy pracownika

Źródło: T. Pomianek, A. Rozmus, K. Witkowski, B. Przywara, M. Bienia, Rynek pracy w Polsce i Unii Europejskiej, Wyższa Szkoła Zarządzania z Siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2005, s. 36.

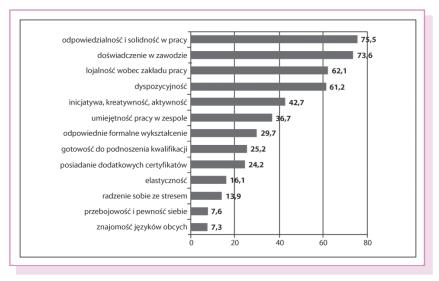
Lokalne badania, przeprowadzone wśród warszawskich przedsiębiorców w 2010 roku, nieco inaczej uplasowały hierarchię pożądanych cech⁶⁷⁾. Inaczej się też one plasują w zależności od rodzaju organizacji. Mikroprzedsiębiorstwa (do 9 pracowników), małe (10–49) i duże firmy (powyżej 205 pracowników)

67) Czego warszawscy przedsiębiorcy oczekują od pracowników, Warszawski Barometr Zawodowy, http://www.wbz.waw.pl/index.php/nek-pracy/35-rynek-pracy/142-czego-warszawscy-pracodawcy-oczekuj-od-pracownikow z dn. 2011-11-27

Ustrzycki A., Temat II Oczekiwania pracodawców wobec kwalifikacji pracowników. Kompleksowe badanie zapotrzebowania rynku pracy kadr kwalifikowanych województwa opolskiego w celu dostosowania oferty edukacyjnej i szkoleniowej do potrzeb, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju regionalnego, Opole 200.7 http://www.zporr.wup.opole.pl/dokumenty/temat2_oczekiwania_pracodawcow_wobec_kwalifikacji_pracownikow.pdf

⁶⁶⁾ Tamże.

najwyżej cenią odpowiedzialność i solidność, podczas gdy firmy średniej wielkości (50–249) największą wagę przykładają do doświadczenia zawodowego. Według zestawienia zbiorczego, cechy związane z lojalnością, kreatywnością i umiejętnością pracy zespołowej, także zajmują wysokie pozycje.



Rys. 26. Badanie Warszawski Barometr Zawodowy, Czego warszawscy przedsiębiorcy oczekują od pracowników – cechy pracowników cenione przez warszawskich pracodawców.

Źródło: Warszawski Barometr Zawodowy, Czego warszawscy przedsiębiorcy oczekują od pracowników, badanie pracodawców z III kwartału 2010 r.

Wszystkie te pożądane przez pracodawców cechy, których hierarchia modyfikowana jest na przestrzeni lat poprzez rozmaite czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, mają ścisły związek z kulturą organizacyjną podmiotu gospodarczego. Sprecyzowanie długofalowych strategii, zdefiniowanie przez pracodawcę zespołu wartości, zasad działania i cenionych cech pracowników, a także umiejętne wzbogacanie cech zespołów przez działania rekrutacyjne, to ważne czynniki wpływające na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

Budowaniu i wzmacnianiu charakterystycznych i fundamentalnych założeń tworzących konkretną kulturę organizacyjną służą m.in. stosowane przez firmy modele motywacyjne. Jednym z narzędzi zwiększania motywacji i stymulowania rozwoju, będącym wyrazem postępu przedsiębiorców do postrzegania strategii biznesu, jest wolontariat pracowniczy. Wpływa on również znacząco na rozwijanie cech wymienionych w wyżej cytowanych badaniach, jako pożądane przez pracodawców:

- Zaangażowanie
- Uczciwość

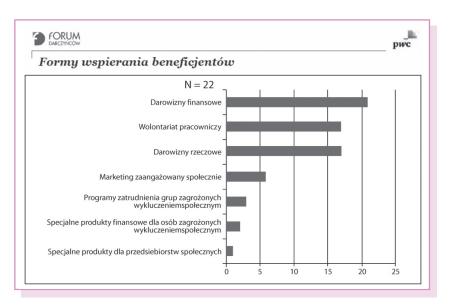
- Niezawodność
- Kreatywność
- Lojalność
- Zdyscyplinowanie
- Odpowiedzialność
- Praca zespołowa

Działania w celu szeroko pojętego dobra społecznego, realizowane przez personel firmy na rzecz jej otoczenia i grup potrzebujących, oddziałują na rozwój pracowników zarówno w kontekście samodoskonalenia, jak i nabywania ważnych dla pracodawcy cech dominujących w danej kulturze organizacyjnej. Fakt, że w organizacji zdecydowano się wprowadzić program społecznego zaangażowania pracowników, świadczy o jej wysokiej kulturze organizacyjnej i wrażliwości społecznej.

4. Wolontariat a cenione cechy pracowników wzmacniające kulturę organizacyjną

4.1. Zaangażowanie

"Całe nasze życie to działanie i pasja. Unikając zaangażowania w działania i pasje naszych czasów, ryzykujemy, że w ogóle nie zaznamy życia" (cytat:

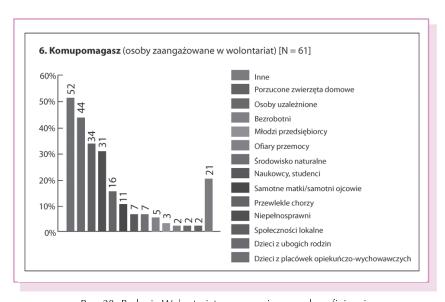


Rys. 27. Badanie – Zaangażowanie społeczne instytucji finansowych w Polsce – formy wspierania beneficjentów.

Źródło: Forum Darczyńców, PWC, Zaangażowanie społeczne instytucji finansowych w Polsce, Warszawa, 19 kwietnia 2011 r.

Herodot). Warto zauważyć, że to kadra pracownicza jest często inicjatorem pierwszych akcji społecznych (np. prezenty świąteczne dla dzieci z ubogich rodzin) prowadzących w dalszej kolejności do decyzji zarządów firm odnośnie uporządkowania podobnych inicjatyw pod parasolem specjalnie wdrożonego programu wolontariatu pracowniczego. Jak pokazuje najnowsze badanie społecznego zaangażowania instytucji finansowych w Polsce⁶⁸⁾ najchętniej udzielana jest szeroko rozumiana pomoc społeczna, wspieranie edukacji, kultury i sztuki, sportu i rozwoju regionalnego. Odbiorcami tych działań są głównie dzieci i młodzież, niepełnosprawni i ofiary klęsk żywiołowych. Preferowanymi formami wsparcia są na pierwszym miejscu darowizny finansowe, niemniej już po nich działania pracowników w ramach programów wolontariatu pracowniczego.

Jak wynika z pierwszego ogólnopolskiego badania wolontariatu pracowniczego przeprowadzonego wśród 14 największych firm realizujących programy społecznego zaangażowania pracowników na poziomie osobistym, najczęstszymi beneficjentami pomocy wolontariuszy są dzieci z placówek opiekuńczych i ubogich rodzin, społeczności lokalne i niepełnosprawni⁶⁹⁾.



Rys. 28. Badanie Wolontariatu pracowniczego – beneficjenci.

Źródło: Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego – Raport. Realizator badania: Kinoulty Research. Wydawca: Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu 2008.

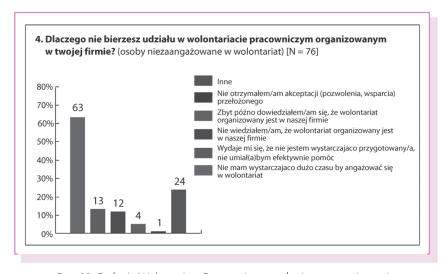
Zaangażowanie społeczne instytucji finansowych w Polsce, Forum Darczyńców, PWC, Warszawa, 19 kwietnia 2011 r. http://www.forumdarczyncow.pl/docs/download/zaangazowanie spoleczne instytucji finansowych w polsce 1.pdf

Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego.... op. cit.

Dobra konstrukcja programu wolontariatu, uwzględniająca powyższe wskaźniki, wpływa pozytywnie na efektywność realizacji założeń społecznej odpowiedzialności biznesu, poprawę poziomu satysfakcji pracowników, ich ogólnego zadowolenia i poczucia przydatności. Skuteczny program wolontariatu dodaje personelowi firmy wiary we własne możliwości. W efekcie końcowym pobudza i umacnia zaangażowanie kadry pracowniczej, oraz zespołu cech pożądanych przez pracodawców w odniesieniu do kultury organizacyjnej firmy.

4.2. Bariery zaangażowania

Barierą zaangażowania wolontarystycznego pracowników może być brak czasu, zła komunikacja wewnętrzna w firmie, a także niezrozumienie przez managerów wartości płynących z pracowniczych działań społecznych i CSR⁷⁰. Jak pokazują pierwsze ogólnopolskie badania wolontariatu pracowniczego, to właśnie te czynniki najbardziej negatywnie wpływają na frekwencję programów wolontariatu. Wskaźniki odpowiadające brakowi czasu mają poniekąd odniesienie do nasycenia kultury organizacyjnej wartościami prospołecznymi. Często zdarza się, że pierwszy moment zaangażowania w wolontariat, jest zarazem momentem przełomowym dla pracownika. Ważne są działania edukacyjne



Rys. 29. Badanie Wolontariatu Pracowniczego – bariery zaangażowania

Źródło: Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego – Raport. Realizator badania: Kinoulty Research. Wydawca: Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu 2008.

⁷⁰⁾ Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego.... op. cit.

wewnątrz firmy, budujące świadomość prospołeczną pracowników i propagujące ideę CSR. Brak czasu może się wydawać dużym ogranicznikiem, lecz często po pierwszym udziale w firmowej akcji społecznej, pracownik angażuje się ponownie. Warto więc poprzez działania uświadamiające i spójną efektywną komunikację wewnętrzną docierać z informacją na temat znaczenia wolontariatu do szerokiego grona pracowników i motywować ich do przełamania własnych oporów czy lęków. Satysfakcja z dobrze przeprowadzonego wsparcia wolontarystycznego będzie czynnikiem poprawiającym samopoczucie adepta wolontariatu, pozytywnie wpływającym na jego dalsze decyzje odnośnie kontynuacji takich działań. Istotną kwestią, mogącą wpływać na poziom zaangażowania pracowników w wolontariat, jest także szacunek firmy do osobistych potrzeb wolontariusza, związanych z ewentualną komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną na temat realizowanych działań społecznych. Bywa, że pracownicy angażujący się w wolontariat z potrzeby serca wolą pozostać anonimowi i nie nadawać rozgłosu swoim dobrym uczynkom. Warto o tym pamiętać, by w procesie formalizowania działań dobroczynnych w ramach firmowych programów wolontariatu nie zatracić czynnika ludzkiego.

Inną barierą hamującą zaangażowanie pracowników, bądź zmniejszającą efektywność, są relacje z interesariuszami zewnętrznymi trzeciego sektora i wzajemny brak zrozumienia oczekiwań. Firmy, w których aktywnie funkcjonują programy wolontariatu pracowniczego, to najczęściej korporacje bądź inne duże podmioty gospodarcze. Charakteryzują się zwykle jasną strukturą organizacyjną, przydziałem obowiązków, stosują nowoczesne narzędzia zarządzania procesami czy planowania projektów. Organizacje trzeciego sektora są często w tym zakresie gorzej zorganizowane, wspierając się nie tylko własnymi zasobami, ale wkładem pracy społecznej osób, które tej działalności pozazawodowej mogą poświęcić jedynie ograniczoną ilość czasu. Głównymi problemami kontaktów sektora nonprofit z korporacyjnymi programami wolontariatu pracowniczego mogą być ze strony organizacji społecznych:

- Brak współpracy oczekiwanie, że wolontariusz korporacyjny sam zrealizuje projekt przejmując pełną inicjatywę.
- Niezrozumienie potrzeby odniesienia korzyści korporacyjnych dla przedsiębiorstw prowadzących programy społecznego zaangażowania pracowników (np. PR).
- Niedostatek wiedzy na temat profilu działalności firmy i jej postawy wobec etyki biznesu podczas składania oferty na wsparcie wolontarystyczne danej inicjatywy (firmy realizujące program wolontariatu z zasady chętniej poprą cel społeczny, związany z misją, profilem swojej działalności i kompetencjami pracowników).
- Niezrozumiała komunikacja.

- Nieprzygotowanie (np. brak nowoczesnych programów informatycznych do komunikacji i dzielenia się informacjami lub niezrozumienie wartości korzystania z nowoczesnych technologii).
 - Ze strony przedsiębiorstwa utrudnienia mogą wynika m.in. z:
- Niezrozumienia istoty CSR przez decydentów (zarząd, managerowie).
- Wygórowanych oczekiwań wobec organizacji społecznych przykładowo oczekiwanie, że otrzymując wsparcie finansowe organizacje same zrealizują projekt przy niewielkim udziale wolontariuszy firm (działania wizerunkowe w miejsce wolontariatu kompetencyjnego).
- Stawianie na pierwszym planie działań PR.
- Stosowanie przez wolontariuszy zbyt nowoczesnych i niezrozumiałych narzędzi komunikacji.
- Skomplikowane procedury.
- Niezrozumiałe formy komunikacji ze strony wolontariuszy firm (akronimy korporacyjne, rozbieżność językowa).
- Błędy koordynatora wolontariatu, z założenia odpowiednio przygotowanego i wrażliwego społecznie łącznika pomiędzy pracownikami a organizacjami pozarządowymi.

Reasumując, aby współpraca wolontariuszy i firm z organizacjami pozarządowymi była skuteczna ważne jest by obie strony opierały swoje działania na współdziałaniu, zamiast na wzajemnym przekładaniu ciężaru zadania na tylko jedną ze stron. Złe prowadzenie inicjatyw wolontarystycznych, gdzie ciężar organizacyjny spoczywa na organizacjach pozarządowych, podczas gdy firma głównie sponsoruje inicjatywę, tworzy negatywny wizerunek programu wolontariatu pracowniczego w środowisku trzeciego sektora, co pociąga za sobą dalsze pogłębienie trudności we współpracy.



Rys. 30. Niwelowanie barier w zarządzaniu zaangażowaniem wolontariuszy firmy

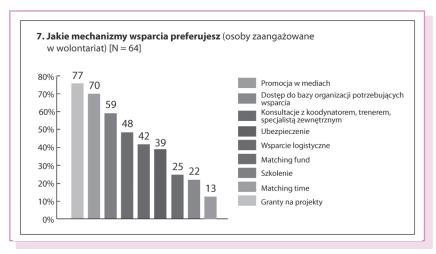
Źródło: opracowanie własne.

Zbytnia dbałość firm o wizerunek zewnętrzny poprzez intensywne działania PR, tworzy także negatywną aurę wobec wolontariatu pracowniczego. Tymczasem ilość publikacji prasowych jest, poza liczbą przepracowanych przez wolontariuszy osobo/godzin (lub osobo/dni) i ilością beneficjentów, jednym ze wskaźników pozwalających firmie mierzyć efektywność prowadzonych działań. Dobre zrozumienie wzajemnych oczekiwań wszystkich stron uczestniczących w firmowych akcjach społecznego zaangażowania kadry, jest zatem niezwykle istotne. Dialog przedsiębiorstw z organizacjami non-profit to podstawa ich dobrej współpracy. Wzajemne zrozumienie swoich potrzeb oraz korzyści jakie wolontariat przynosi beneficjentom, wolontariuszom, ale też ich pracodawcom, pozwoli uniknąć niezrozumienia, wzajemnych roszczeń i konfliktów. Ważna jest też rola koordynatora programu i osób realizujących strategię CSR w firmie, by czuwać nad równowagą pomiędzy działaniami wizerunkowymi i realnym wkładem pracy wolontariuszy firmy na rzecz beneficjentów.

Podążając za słowami Paulo Coelho "Czasem w życiu napotykamy przeszkody, których nie możemy uniknąć. Jednak pojawiają się one nie bez przyczyny. Zrozumiemy to dopiero wtedy gdy je pokonamy", warto nie poddawać się przy pierwszych przeciwnościach losu, czy ewentualnych trudnościach we współpracy międzysektorowej. Wypracowywanie wzajemnego zrozumienia wspólnych celów i korzyści, tworzenie platformy komunikacji, wspieranie się profesjonalną pomocą koordynatora wolontariatu, pozwolą nam lepiej poznać i pokonać czynniki hamujące zaangażowanie i efektywność działań. Przezwyciężając trudności zyskujemy potwierdzenie własnej wartości i siłę do kontynuacji obranej drogi wolontarystycznej.

4.3. Uczciwość

Kolejną, poza zaangażowaniem, cenioną przez pracodawców cechą zasobów ludzkich jest uczciwość. W kontekście wolontariatu pracowniczego przekłada się to na wierność pracowników misji społecznej odpowiedzialności biznesu i wolontariatu. Nawiązując do działań specjalistów ds. PR warto w tym miejscu podkreślić potrzebę dialogu z interesariuszami na temat znaczenia informacji prasowych o podejmowanych działaniach na rzecz poprawy reputacji przedsiębiorstwa i jego widoczności na rynku. Jak pokazały I. Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego, wolontariusze stawiają promocję w mediach na ostatnim miejscu listy preferowanych mechanizmów wsparcia. Wynika to, jak można założyć, z etyki bodźców pobudzających pracowników do uczestniczenia w wolontariacie. Swoją wierność i uczciwość wobec misji społecznego zaangażowania wolontariusze widzą we wkładzie pracy własnej i wsparciu finansowym pracodawcy (granty projektowe, *matching fund* i inne)



Rys. 31. Badanie Wolontariatu Pracowniczego – preferowane mechanizmy wsparcia

Źródło: Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego – Raport. Realizator badania: Kinoulty Research. Wydawca: Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu 2008.

przyjmując zbyt intensywne działania PR-owe za czynnik obniżający wartość ich pracy społecznej.

Kwestią nawiązującą do uczciwości jest także nienadużywanie czasu pracy na działania woluntarystyczne oraz, w firmach, w których funkcjonuje specjalnie ustanowiona przez Zarząd pula dni wolnych na wolontariat, realne i rzetelne rozliczanie się z wykorzystanego na pracę społeczną czasu. Wart podkreślenia jest fakt, zaobserwowany na przykładzie firmy Microsoft Sp. z o.o., która ustanowiła specjalne dni wolne na pracę społeczną. Jak czytamy w artykule⁷¹⁾ "Kapitał ludzki fundamentem firmy odpowiedzialnej społecznie – studium przypadku: wolontariat pracowniczy Microsoft", w skali roku czynnie udzielało się 140 wolontariuszy firmy, wykorzystując zaledwie 50 osobodni na wolontariat. Uczciwość pracowników zdaje się umacniać w kontekście uczestniczenia w wolontariacie pracowniczym. Jego społeczna misja, cele, kontakt z beneficjentami, wzmacniają morale pracowników i tworzą klimat sprzyjający rozwojowi etycznych postaw i uczciwości.

4.4. Niezawodność, Odpowiedzialność, Zdyscyplinowanie

Kontakty z beneficjentami pomocy, jakie następują już w okresie planowania inicjatywy dobroczynnej, wpływają na kolejne, ważne dla pracowników cechy, jakimi są niezawodność i odpowiedzialność. Wolontariat, z zasady po-

Lorecka K., Kapitał ludzki fundamentem firmy odpowiedzialnejop. cit., s. 132.

zbawiony hierarchii służbowej, zwłaszcza w przypadku akcji grupowych opiera się na jasnym przydziale ról i obowiązków przypisywanych do danej aktywności. Wolontariusze są trybami w generującej dobro maszynie, w której by nie rozczarować beneficjenta, każdy element powinien działać sprawnie. W przypadku inicjatyw indywidualnych wydaje się to wręcz imperatywem. Podjęcie się realizacji społecznego celu w ramach wolontariatu jest moralnym zobowiązaniem pracownika do wykonania zadania. Różnie to wygląda ze względu na trudności jakie mogą wystąpić we współpracy sektora biznesu z sektorem organizacji non-profit. Bywa, że projekty są zarzucane, tworząc poczucie niezadowolenia trzeciego sektora i negatywne odczucia wolontariusza (brak spełnienia, negatywne doświadczenia zniechęcające do kontynuacji uczestniczenia w wolontariacie). Widać tu duże pole dla organizacji edukacyjnych związanych z wolontariatem, do prowadzenia akcji informacyjnych i szkoleń dla przedstawicieli obu sektorów.

Duże znaczenie ma też właściwe pojmowanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu przez Zarządy przedsiębiorstw i solidna, bogata w wartości etyczne, kultura organizacyjna. Pracownik chcący zostać wolontariuszem w ramach przyznanej przez firmę puli dodatkowych dni wolnych na wolontariat, poddaje się decyzji przełożonego. Zdarza się, że termin planowanej inicjatywy społecznej koliduje z priorytetowymi dla firmy zadaniami służbowymi pracownika i harmonogramem jego pracy. Bywa jednak, że pracownik nie uzyskuje zgody przełożonego na nieobecność ze względu na wolontariat, ponieważ kadra zarządzająca nie w pełni rozumie idee CSR, bądź wadliwa komunikacja wewnętrzna nie pozwala na przepływ informacji od poziomu Zarządu do szczebli managerów zespołów. Zdyscyplinowanie wymaga od pracownika akceptacji polecenia służbowego kierownika, niemniej mocno należy podkreślać, by były to decyzje faktycznie umotywowane biznesowo gdzie inwersja priorytetów nie jest w danym czasie możliwa.

Zdyscyplinowanie to również umiejętne gospodarowanie czasem przez pracownika i łączenie aktywności wolontarystycznych z pracą, bez szkody dla pracodawcy. Fundamentalne pytanie o to, czy faktycznie brak czasu jest czynnikiem hamującym zaangażowanie w wolontariat pracowniczy, jest w dużej mierze związane z umiejętnością ustawiania priorytetów oraz dyscyplinowaniem siebie, by efektywnie planować swój czas. Zdyscyplinowanie i odpowiedzialność to atrybuty efektywnego wolontariusza firmy, który realizując działania dobroczynne w imieniu pracodawcy i własnym identyfikuje się z misją bycia Ambasadorem firmy odpowiedzialnym za swoje czyny.

4.5. Kreatywność

Nie dla każdego pracownika decyzja o udziale w wolontariacie jest łatwa. Jeśli jednak człowiek ma wolę stać się częścią zasobów wolontariatu pracowniczego, znajdzie na to czas i przełamie własne obawy, to z pewnością w bazie ofert pomocy organizacjom społecznym znajdzie dla siebie wiele inspiracji. Pracownik zostając wolontariuszem wnosi swój kapitał indywidualnych umiejętności, do których się odwołuje, jako że najefektywniej jest wykonywać zadanie społeczne bliskie własnym wartościom, zainteresowaniom i predyspozycjom. Zarówno w działaniach indywidualnych, jak i zespołowych, kontakt z beneficjentem i wyobrażenie sobie efektów pomocy, pobudza wolontariusza nie tylko do samego działania, lecz także do szukania inspiracji, możliwości, partnerstw, nowych modeli działania czy usprawnienia form komunikacji.

"Kreatywność to wymyślanie, eksperymentowanie, wzrastanie, ryzykowanie, łamanie zasad, popełnianie błędów i dobra zabawa" (cytat: M. Lou Cook). Dobrym przykładem na potencjał kreatywności personelu firm są konkursy na autorskie projekty wolontarystyczne. Warto, by pracownicy mieli możliwość opracowywania takich własnych projektów, angażujących innych wolontariuszy firmy, by pobudzić ich kreatywność i pracę zespołową. Tak zwana "burza mózgów" zespołów projektowych jest inicjatorem nowych pomysłów i sposobów ich realizacji. Możliwość otrzymania od pracodawcy wsparcia finansowego na realizację autorskiego projektu charytatywnego, inspiruje do przejęcia inicjatywy, stawia wyzwanie podjęcia próby własnych sił. Opracowanie pomysłu na projekt jest jak pisanie scenariusza filmu, w którym autor projektu wyznacza cel i fabułę, planuje budżet, przydziela role, reżyseruje kolejne etapy wdrożeniowe, motywuje członków zespołu do pracy i dzieli się wspólnym sukcesem. Nie ma nic bardziej inspirującego niż kreować rzeczywistość. Cel mający w spektrum działania dobro społeczne gromadzi wokół lidera projektu współpracowników zaangażowanych społecznie, dzielących wspólne wartości, kumulujących doświadczenia i predyspozycje, tworząc społeczność tzw. ludzi dobrej woli. Taka społeczność wewnętrzna przedsiębiorstwa to ważny atut kultury organizacyjnej.

O efektywności projektów konkursowych świadczy m.in. fakt, iż w konkursach na projekty o tematyce wolontarystycznej organizowanych przez firmę Provident, w ośmiu edycjach wzięło udział łącznie 900 wolontariuszy, którzy zrealizowali ponad 160 projektów w całej Polsce. Program wolontariatu Grupy TP, funkcjonujący od 7 lat, wzbogacony jest o konkurs grantowy dla pracowników na koncepcję i możliwość realizacji autorskich przedsięwzięć. Wolontariusze zrealizowali ponad 100 akcji na rzecz społeczności lokalnych. Tego typu inicjatywy wewnętrzne pozwalają pracownikom realizować pasje i rozwijać kreatywność. 12 stycznia 2011 roku Jury Europejskich Nagród Wolontariatu Pracowniczego

w Polsce nagrodził program wolontariatu pracowniczego Banku Handlowego (Citi Handlowy), który misję społecznej odpowiedzialności realizuje przy pomocy Fundacji Kronenberga. Jury doceniło ten właśnie program wolontariatu pracowniczego m.in. za skalę zaangażowania wolontariuszy, efektywne narzędzia wspomagające, jak i za innowacyjne działania komunikacyjne. Otwartość, dialog, współpraca, pobudzają innowacje. Kreatywność i innowacyjne myślenie to ważne aspekty działalności wolontariuszy firm, a akcje społeczne przynoszące wymierne korzyści beneficjentom, stymulują inwencję pracowników z korzyścią dla firmy.

4.6. Lojalność

Wzmacnianie postaw obywatelskich poprzez udzielenie pracownikom możliwości dobroczynnego zaangażowania na poziomie osobistym znacząco wpływa na ich poczucie zadowolenia, zbieżności własnych wartości z postawą społeczną pracodawcy, identyfikację z firmą, integrację wewnętrzną, satysfakcję. Te czynniki pozytywnie oddziałują na lojalność pracowników.

Zagrożeniem dla stabilności kultury organizacyjnej jest zbytnia rotacja personelu. Firmy powinny zabiegać o stworzenie wartościowym pracownikom takiego klimatu funkcjonowania w firmie, by zatrzymywać talenty, odpowiednio motywując personel do działania i rozwoju. Rotacja może być następstwem wielorakich powodów np. wynikiem osłabienia koniunktury, sytuacji rodzinnej i osobistej pracownika, ale może też wynikać z czynników związanych z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. A. Lincoln powiedział "Jeśli chcesz pozyskać innego człowieka dla swojej sprawy, zacznij od przekonania go, że jesteś jego prawdziwym przyjacielem". Jeśli firma chce przyciągać i zatrzymywać wartościowych i lojalnych pracowników, powinna w swoich działaniach przestrzegać zasad stanowiących element kultury organizacyjnej, wsłuchiwać się w potrzeby pracowników, dawać im wsparcie i stwarzać możliwości do samorealizacji, i doskonalenia się zespołów ludzkich zgodnie z misją firmy i wspólnymi wartościami.

Wolontariat pracowniczy, będąc narzędziem motywacji i częścią kultury organizacyjnej, stwarza także personelowi możliwość odreagowania stresu, nawiązania pozytywnych relacji ze współpracownikami, nabywania kompetencji, wpływu na wewnętrzne procesy i decyzje podejmowane w firmie. Lojalni pracownicy, mała rotacja w firmie, to podstawa produktywnego kapitału społecznego przedsiębiorstwa. Lojalny pracownik chętniej też poświęci swój czas wolny na wykonanie nadprogramowych zadań służbowych czy podjęcie się dodatkowych obowiązków w sytuacji, gdy czuje zbieżność celów własnych i pracodawcy oraz doświadcza wsparcia w rozwoju. Lojalność bezpośrednio przekłada się również na uczciwość personelu, dbałość o dobro firmy, chronienie jej mienia i przestrzeganie zasad obowiązujących w danej organizacji.

4.7. Praca zespołowa

Pożądaną przez pracodawców cechą jest umiejętność pracy zespołowej. Wolontariat pracowniczy wydaje się stwarzać dobre okoliczności do integracji wewnętrznej i "team working'u", a także sprzyjać przyjmowaniu nowych ról liderów. Definicja pracy zespołowej⁷²⁾to "rodzaj działań zbiorowych, gdzie wykonanie pewnych zadań bądź czynności powierza się określonej grupie ludzi. Grupa ta wykonuje zespołowo zadania zlecone indywidualnie na każdego z jej członków. W systemie zarządzania jakością zespoły są zwykle niewielkimi grupami pracowników powołanymi na stałe (np. koła jakości) lub do wykonania pojedynczych zadań (projektów)"⁷³⁾. Jak wynika z badania Insitute for Corporate Productivity (i4cp), prawie 90% respondentów przeprowadzonej sondy (2008 r.) przewiduje, że w ciągu najbliższej dekady problem wydajnej pracy będzie nabierał coraz większego znaczenia stając się istotnym wyzwaniem kadrowym dla przedsiębiorstw⁷⁴⁾. W okresie obniżenia koniunktury firmy upatrują

Obszar	Przyczyny		
współzawodnictwo	wspólny rywal zewnętrzny, spoza firmy brak rywalizacji między członkami zespołu		
czas	terminy zespołowe są ważniejsze od terminów realizacji zadań indywidualnych		
	czas pracy ustalany wewnętrznie, dostosowany do rytmu i tempa pracy całego zespołu		
innowacje	 większa kreatywność innowacje adekwatne do działań zespołu, odpowiadające jego specyfice 		
	mniejsze obawy przed nowatorskimi rozwiązaniami		
inicjatywa	 inicjatywa oparta na spodziewanych korzyściach dla zespołu niż na następstwach strat indywidualnych 		
relacje i zależności	kompatybilność umiętności nacisk na pomoc i wzajemne wsparcie poczucie wspólnoty celu i korzyści z jego realizacji		

Rys. 32. Przyczyny wysokiej wydajności pracy zespołowej według wybranych obszarów

Źródło: Rynekpracy.pl na podstawie: Kalin K , Müri P, Kierować sobą i innymi, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Biblioteka Menedżera, 1998 r.

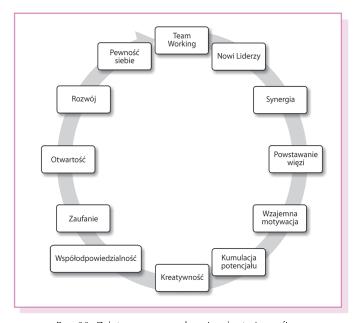
Antos K., Latocha M., Koło Naukowe Zarządzania Jakością, Uniwersytet Ekonomiczny Kraków, Czy współpraca naprawdę się opłaca? Praca zespołowa drogą do sukcesu w zarządzaniu jakością, Portal www.outsourcing.edu.pl, Kraków 2008 r. http://www.outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/scientific/id/173

⁷³⁾ Tamże.

⁷⁴⁾ Strojek A., Wydajność pracy zespołowej, 2010, GazetaPraca.pl z dn. 2010-02-04 http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,7528597,Wydajnosc_pracy_zespolowej.html

w pracy zespołowej zwiększenia synergii i wzmacniania więzi członków zespołu pracowniczego, co ma przełożenie na kreatywność, zaangażowanie i produktywność personelu.

Wypadkową potencjału grupy pracującej w zespole jest suma indywidualnych umiejętności i kompetencji, wzajemna motywacja i weryfikacja, oraz tworzenie relacji pracowniczych opartych na synergii działania, zaufaniu, otwartości na inne zdania, identyfikacji z grupą, oraz innych pozytywnych relacjach społecznych w danym zespole. Jak czytamy w publikacji "Kierować sobą i innymi"⁷⁵⁾ wydajność dzięki pracy zespołowej zwiększana jest poprzez współzawodnictwo pozbawione cech rywalizacji, kooperację wewnętrzną, określanie spójnych dla wszystkich członków grupy linii czasowych projektu, kumulacja potencjału pobudzająca kreatywność, zmniejszenie obaw przed innowacjami poprzez współodpowiedzialność, inicjatywę, wzajemne wsparcie i motywowanie się do działania. Te wszystkie warunki spełnia praca zespołowa grup wolontariuszy firmy, gdzie dodatkowym atutem jest pozbawienie programu hierarchii zawodowej i płynąca z tego faktu większa otwartość i swoboda wzajemnej organizacji pracy.



Rys. 33. Zalety pracy zespołowej wolontariuszy firmy

Źródło: opracowanie własne.

Kalin K., Müri P., *Kierować sobą i innymi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1998, Seria: Biblioteka Menedżera.

Zwykle każdy zespół projektowy wolontariuszy posiada swojego lidera grupy. Często są to pracownicy, którzy funkcję lidera przyjmują po raz pierwszy, korzystając ze specyfiki dobrowolnych działań społecznych sprzyjającej nowemu podziałowi zadań i podejmowaniu wyzwań poza środowiskiem ściśle zawodowym. Jest to okazja do rozwoju jednostkowego, przekładającego się na większe poczucie pewności siebie, satysfakcję z prestiżu roli, efektywność pracownika i jego perspektywy dalszej kariery. Jak twierdzi Brian Tracy "Poczucie ciągłego rozwoju jest niewyczerpanym źródłem motywacji i pewności siebie".

5. Czynniki warunkujące uczestnictwo w wolontariacie pracowniczym

Komisja Europejska ogłosiła rok 2011 Europejskim Rokiem Wolontariatu wyznaczając hasło przewodnie: "Bądź wolontariuszem! Zmieniaj świat i siebie!". Według raportu z pierwszego ogólnopolskiego badania wolontariatu pracowniczego, chęć działań wolontarystycznych wynika z tzw. "potrzeby serca"76). Wolontariusze firm dostrzegają realny wpływ wkładu ich pracy własnej w poprawę sytuacji organizacji trzeciego sektora i ich podopiecznych. Nie analizują czynników warunkujących swoje zaangażowanie społeczne, ani korzyści odbieranych dla siebie z pomocy innym w ramach wolontariatu pracowniczego. Najczystszą odczuwaną potrzebą jest bezinteresowna chęć niesienia pomocy. Albert Einstein powiedział "Najpierw postaraj się być wartościowym człowiekiem. Sukces nadejdzie sam". I tak, jak wynika z badań, postępują pracownicy biorący udział w programach społecznego zaangażowania personelu firm na poziomie osobistym. Poprzez działania wolontarystyczne, kapitał ludzki przedsiębiorstw bezpośrednio zmienia sytuację losową wielu osób i społeczności. Zmieniając świat, realizuje własne potrzeby i pasje, samodoskonali się konfrontując się z problemami społecznymi i doświadczając zmian.

Zaangażowanie pracowników i czynnik określany przez nich jako "potrzeba serca" mają swoją podstawę w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, wynikają też z osobowości człowieka, jego potrzeb i możliwości ich zaspokajania, oraz indywidualnych talentów.

5.1. Osobowość

Psycholog, Pierre Janet, twórca unifikacji pojęcia osobowości, w zakres definicji włączył emocje, uczucia i zachowania kreujące poglądy, które przeszły proces konfrontacji jednostki z samym sobą i z rzeczywistością. Osobowość wyodrębnia i określa człowieka, a jej rozwój prowadzi do indywidualnego, nie-

Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego.... op. cit.

zależnego postrzegania świata⁷⁷⁾. Gordon Allport stwierdził, że nie istnieją motywy wtórne, wszystkie są pierwotne, a rozwój polega na pojawianiu się nowych. Motywy autonomiczne tworzą "ja" jednostki – świadomość i obraz siebie, pozwalają na równi z motywami, na skierowanie ku określonym celom⁷⁸⁾. Dlatego tak ważna dla kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest właściwa selekcja kandydatów do pracy, o cechach harmonizujących z zespołem wartości i zasad charakterystycznych dla danej organizacji oraz o predyspozycjach przystosowawczych do danego środowiska społecznego.

Przez działanie wolontarystyczne osobowość zyskuje szansę na rozwój, podczas gdy temperament odpowiednio ukierunkowuje danego pracownika na konkretną formę zaangażowania. Pracownicy o typie ekstrawertyka z dużo większą łatwością mogą skłonić się ku działaniom na rzecz środowiska zewnętrznego, niż wsłuchani w siebie introwertycy. Towarzyski sangwinik lub impulsywny choleryk (ekstrawertycy), w sposób naturalny poprzez kontakty wolontarystyczne (wewnętrzne i zewnętrzne), wykorzystają swoje wrodzone cechy takie jak żywotność, otwartość na innych, towarzyskość, łatwość podejmowania decyzji. To potencjalni liderzy, których cechy przywódcze mogą się ujawnić, bądź wzmocnić poprzez kierowanie pracą zespołu wolontariuszy. Odczuwana satysfakcja i uznanie płynące z działań mogą spełnić ich potrzebę docenienia przez otoczenie zewnętrzne. Dodatkowo, sangwiników cechuje wrażliwość i nastawienie prospołeczne, co predysponuje ich na aktywnych członków programu wolontariatu. Z pozoru, skoncentrowani na własnych emocjach i myślach, introwertycy także mogą zainteresować się wolontariatem, a ich naturalne cechy mogą wręcz ugruntować trwałe przywiązanie do beneficjentów lub rodzaju wykonywanych zadań. Skierują się raczej do działań indywidualnych, nie szukając satysfakcji z pracy grupowej bądź pochwał, znajdując jednak ujście dla potrzeb własnych związanych wrodzoną wrażliwością (flegmatycy). Mogą wymagać dodatkowego pokierowania przez koordynatora programu bądź lidera grupy zadaniowej, pod kątem motywowania do działania.

Dany typ temperamentu nie warunkuje wartości człowieka, będącej wpadkową wychowania, wiedzy, rozwoju emocjonalnego i motywów kierujących jednostkę ku danemu działaniu. Można jednak zaryzykować stwierdzenie, że spośród wymienionych 4 typów temperamentu zwłaszcza flegmatycy i sangwinicy, dzięki wrodzonej równowadze emocjonalnej i prospołecznemu nastawieniu, posiadają potencjał angażowania się w prace dobroczynne w ramach programu wolontariatu, upatrując w nim zgoła innych czynników motywujących.

Janet P., L'automatisme psychologique, Societe Pierre Janet, Paryż 1973 r.

Allport G., Personality: a psychological interpretation., Holt, Rinehart, & Winston, Nowy Jork 1937 r.

5.2. Talenty

Innymi komponentami wpływu na decyzję o udziale w inicjatywach wolontarystycznych w firmie i charakterze podejmowanych działań, mają indywidualne talenty ludzi. Marcus Buckingham i Donald O. Clifton, w książce "Teraz odkryj swoje silne strony"⁷⁹⁾ podkreślają znaczenie rozwoju przez organizacje wrodzonych talentów pracowników, w miejsce pracowania nad ich słabościami. Duży akcent w aspekcie przekształcania talentów każdego pracownika w prawdziwe atuty kładziony jest na managerach, jako katalizatorach tego procesu. Martin E.P. Seligman⁸⁰⁾ gratulując autorom stworzenia rewolucyjnego programu wspierającego zarządzanie organizacją opartą na silnych stronach personelu, zauważa "Kluczem do sukcesów i do szczęścia jest wykorzystywanie własnych silnych stron, a nie korygowanie wad. Pierwszy krok to sprawdzenie, jakie silne strony posiadamy (...)". Prezentowane w publikacji narzędzie Strenghts Finder⁸¹⁾ opiera się na założeniu, że każda indywidualna jednostka ludzka, już w momencie urodzenia posiada kapitał mocnych trwałych, niezmiennych i wyjątkowych cech, które umiejętnie rozwijane mogą doprowadzić do sukcesu. Na podstawie wieloletnich badań zdefiniowano 34 takie naturalne zdolności ludzi, które dzięki wykorzystaniu narzędzia Strenghts Finder zostają skategoryzowane według hierarchii ich kapitału.

W kontekście postaw prospołecznych pracowników i zaangażowania w wolontariat pracowniczy, każdy z tych naturalnych, wrodzonych talentów, skłoni wolontariusza do zajęcia innej roli w grupie społeczników firmy, a także podejmowania innych rodzajów działań (grupa docelowa). Wolontariat, jako narzędzie pozbawione hierarchii służbowej, tworzy odpowiednie warunki do śmielszego przejmowania nowych ról i inicjatywy społecznej. W tych specyficznych nieformalnych strukturach pracownicy, których talenty, dotychczas niewłaściwie zarządzane przez pracodawcę (tendencja pracy nad "brakami" w miejsce rozwijania cech wrodzonych), mają warunki dojścia do głosu i spontanicznego wzmacniania się. Umiejętność rozpoznania naturalnych predyspozycji wolontariuszy przydatna jest także dla koordynatora programu. Warto, by była nim osoba wrażliwa społecznie, posiadająca wiedzę na temat zachowań ludzkich, która wspierana przez działy HR umiejętnie ukierunkuje energię twórczą pracowników w taki sposób, by poprzez wolontariat wzmacniali swoje silne strony.

⁷⁹⁾ Buckingham M., i Clifton D.O., *Teraz odkryj swoje silne strony*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2003 r.

Martin E.P. Seligman, profesor psychologii na Uniwersytecie Pennsylvania, USA, dyrektor Positive Psychology Network. Cytat pochodzi z książki Buckingham M., i Clifton D O., *Teraz odkryj swoje silne strony*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2003 r.

Profil Strenghts Finder dostępny jest w Internecie: www.strenghtsfinder.com

5.3. Potrzeby

Teoria Kurt'a Lewin'a⁸²⁾ zakłada, że potrzeby są dla ludzi wręcz wartością dominującą nad wzorcami kulturowymi (w przypadku firmy jej kulturą organizacyjną), a każda reakcja i działanie są efektem korelacji czynników napędowych (np. aktywność wolontarystyczna jako motywator) i hamujących (np. zbyt wygórowane oczekiwania pracodawcy wobec wolontariusza, formy nacisku). W artykule "Psychologiczny model procesu zmiany" B. Siewierski⁸³⁾ wskazuje na wpływ obu czynników na proces zmiany i znaczenie uświadomienia sobie tej zależności w planowaniu efektywnego programu przełamywania utartych schematów postępowania. W kontekście rozpatrywania programu wolontariatu jako efektu wysokiej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ważne jest podkreślenie dobrowolnego udziału pracowników w inicjatywach dobroczynnych inicjowanych przez firmę. Zasoby ludzkie organizacji należy właściwie edukować w zakresie wrażliwości społecznej, informować o sukcesach wolontariuszy, zachęcać do zasilenia ich grona, lecz nie obligować do udziału w wolontariacie. Jedynie dobrowolny udział w wolontariacie pracowniczym, zgodny z osobowością pracownika, jego potrzebami i przekonaniem o słuszności działań wolontarystycznych, może zaowocować długofalowym uczestnictwem w programie wolontariatu pracowniczego i rozwojem jednostki.

Abraham Maslow⁸⁴⁾, twórca teorii potrzeb, których zaspokojenie wpływa motywująco na jednostkę, stawia potrzeby afiliacji, szacunku i uznania, oraz samorealizacji (tzw. "potrzeby wyższego rzędu") zaraz po potrzebach fizjologicznych i bezpieczeństwa (określone, jako potrzeby niższego rzędu). Podkreśla też ich nieustające oddziaływanie na motywację człowieka, w przeciwieństwie do potrzeb niższego rzędu, których znaczenie dobiega kresu poprzez ich zaspokojenie. Pracownicy, którym firma zapewniła podstawowy poziom funkcjonowania związany z płacami i stabilnością zatrudnienia, będą w naturalny sposób dążyć do znalezienia ujścia dla potrzeb społecznych. Poprzez udział w wolontariacie znajdują spełnienie potrzeby związane z nawiązywaniem więzi, przynależnością do społeczności, akceptacją, satysfakcją z własnych postaw, zyskaniem uznania otoczenia i rozwojem.

Sama hierarchia potrzeb wyższego rzędu zdefiniowanych przez Maslowa w 1943 roku, w obecnych czasach rozpatrywana pod kątem uczestnictwa

Pepitone A., Raven B.H., Trempała J., Lewinian psychology. Proceedings of the International Conference Kurt Lewin: Contribution to Contemporary Psychology. Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2006 r.

⁸³ Siewierski B., *Psychologiczny model procesu zmiany*, portal Exbis http://exbis.home.pl/vademecum/vademecum.php?dzial=04

Maslow, A., *Motivation and Personality*, Addison-Wesley, Nowy Jork 1987 r.

w wolontariacie pracowniczym, pod wpływem czynników zewnętrznych, podlega płynnej modyfikacji (charakterystyka pokoleniowa). Inne czynniki skłaniają do udziału w inicjatywach dobroczynnych firmy jej zasoby pokoleniowe. Wydaje się też, że pracownicy generacji X odczuwający niepokój związany z brakiem stabilności zatrudnienia (potrzeba bezpieczeństwa) niwelują swoje frustracje i obawy, podnosząc poziom zadowolenia poprzez uczestnictwo w akcjach dobroczynnych, podczas gdy dla pokolenia millenium społecznościowe inicjatywy w organizacji znajdują się w naturalnej harmonii z ich predyspozycjami generacyjnymi. Także potrzeby pracowników o różnych typach osobowości, w odniesieniu do hierarchii potrzeb społecznych Maslowa rozpatrywanej przez pryzmat wolontariatu, podlegają częściowej substytucji. Podczas gdy dla choleryka i sangwinika dominujące znaczenia będą miały potrzeby społecznościowe, uznanie i docenienie, dla flegmatyka i melancholika odniosą się do ich naturalnej wrażliwości. Zmobilizowany do działania melancholik może podobnie jak wolontariusze pokolenia X, przez działanie dobroczynne rekompensować lęki i apatię, wzmacniając wiarę w siebie. Niemniej dążenie do spełnienia indywidualnie odczuwanych potrzeb społecznych wydaje się nadal silne dla pracowników, a wolontariat stanowi na nie odpowiedź.

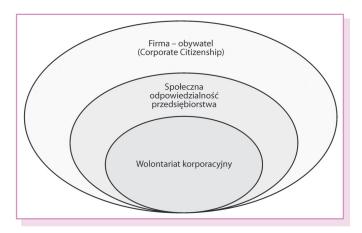
Samodoskonalenie się pracowników, wychodzenie poza obszar własnych potrzeb dzięki aktywnemu uczestnictwu w wolontariacie, wpływa bezpośrednio na umocnienie kapitału społecznego przedsiębiorstwa, opartego na wzajemnym zaufaniu wolontariuszy i firmy, przenoszącego skumulowany potencjał na całe społeczeństwo obywatelskie. Można więc określić wolontariat jako łącznik środowiska biznesowego i jej zasobów ludzkich ze społeczeństwem obywatelskim. Poprzez odpowiedzialność społeczną i wolontariat pracowniczy, firmy docierają do zorganizowanego i niezorganizowanego ruchu społecznego w środowisku zewnętrznym.

Teoria potrzeb Maslowa stanowi wskazówkę dla managerów, jak zarządzać ich motywacją, oraz zachętę do wykorzystywania instrumentu spełniania potrzeb społecznych, jakim jest wolontariat. Idealną sytuacją byłoby, gdyby każdy manager był odpowiednio przygotowany do zarządzania nie tylko kompetencjami "twardymi" podwładnych, lecz także potrafił umiejętnie rozpoznać ich indywidualną osobowość, talenty oraz potrzeby, by najefektywniej gospodarować ich potencjałem zawodowym i osobistym. Praktyka jednak najczęściej odbiega od teorii, zaabsorbowani obowiązkami managerowie zespołów ludzkich, nie zawsze mają czas, chęci, nie potrafią lub nie doceniają znaczenia tych czynników i umiejętnej pracy nad umiejętnym ukierunkowaniem pracownika. Warto zatem sięgać po nowoczesne narzędzia, takie jak wolontariat pracowniczy oraz kapitał rozwojowy zasobów ludzkich, nie wymagające jednocześnie od managerów zbytniej ingerencji czy znajomości podstaw psychologii człowieka.

6. Wnioski

Obywatelskie zaangażowanie biznesu (*corporate citizenship*) traktuje przedsiębiorstwo, jako instytucjonalnego obywatela wraz z jego prawami i obowiązkami wynikającymi z norm legislacyjnych i przyjętych zasad funkcjonowania. Pozycjonuje równowagę pomiędzy tradycyjnym aspektem komercyjnym działalności biznesowej i obowiązkami wobec akcjonariuszy, a wpływem na środowisko i interesariuszy, wiążąc oba aspekty (biznes-społeczeństwo) dobrowolnym integrowaniem celów społecznych ze strategią biznesową. Firma, postrzegana przez "*corporate citizenship*" jako obywatel, wypełnia swoją rolę i misję społeczną opierając się na zasobach finansowych oraz ludzkich. Dla każdego pracodawcy kapitał ludzki przedsiębiorstwa jest największą niematerialną siłą wpływającą na produktywność biznesową, konkurencyjność rynkową i generowanie korzyści społecznych. Pojęcie Firmy-Obywatela powinno być zatem rozpatrywane z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a w szczególności wolontariatu pracowniczego (prospołeczni pracownicy), warunkującego powodzenie firmy funkcjonującej w społeczeństwie⁸⁵⁾.

Wolontariat pracowniczy jest jednym z instrumentów zarządzania kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa poprzez stymulowanie rozwoju pożądanych przez



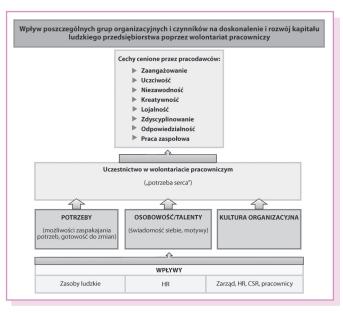
Rys. 34. Miejsce wolontariatu korporacyjnego w rzeczywistości gospodarczej

Źródło: Banasiewicz K., Wolontariat korporacyjny jako jeden z przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w: Pisz Z., Rojek-Nowosielska M., Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Banasiewicz K., Wolontariat korporacyjny jako jeden z przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w: Pisz Z., Rojek-Nowosielska M., Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

pracodawców cech personelu. Czynnikami wpływającymi na zaangażowanie pracowników w wolontariat są m.in. potrzeby własne ludzi skłaniające ku postawom prospołecznym. Można zatem stwierdzić, że to sami pracownicy inicjują w organizacjach działania o charakterze społecznym lub podejmują decyzję o korzystaniu z umożliwionej im przez pracodawcę formy zaangażowania dobroczynnego. Poprzez odczuwane potrzeby własne i odpowiednią zachętę, sami motywują się do uczestnictwa w wolontariacie postrzegając w nim źródło realizacji indywidualnych potrzeb społecznych (określanych przez A. Maslowa potrzebami wyższego rzędu).

Kolejnym składnikiem zaangażowania w wolontariat jest indywidualna osobowość pracownika. Składają się na nią motywy i świadomość siebie samego. Działy HR poprzez właściwy proces rekrutacji mają duży wpływ na selekcję pracowników o cechach osobowości odpowiednich do podejmowania działalności dobroczynnej. Wysoka kultura organizacyjna zaś, wzbogacona o aspekty postaw prospołecznych, jest wzorcem kulturowym charakterystycznym dla przedsiębiorstwa, oddziałującym na inicjowanie programów wolontariatu pracowniczego i motywowanie do uczestnictwa. Wolontariat pracowniczy stanowi również instrument wzmacniania naturalnych, indywidualnych talentów wrodzonych pracowników firmy, umiejętnie przekształcających się w mocne atuty



Rys. 35. Wpływ poszczególnych grup organizacyjnych i czynników na doskonalenie i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa poprzez wolontariat pracowniczy

Źródło: opracowanie własne.

z korzyścią dla organizacji. Zaś "poczucie ciągłego rozwoju jest niewyczerpanym źródłem motywacji i pewności siebie" (Brian Tracy).

Kulturę organizacyjną firmy tworzą na przestrzeni czasu czynniki zewnętrzne (zmiany ekonomiczne, rozwój świadomości społecznej, zmiany socjologiczne i in.) oraz wewnętrzne (polityki wewnętrzne, kodeksy postępowania, tradycje, procesy i in.). W budowaniu i modyfikacji kultury organizacyjnej dużą rolę odgrywa kadra zarządzająca przedsiębiorstwa, jak i sami pracownicy poprzez wzmacnianie i wzbogacanie kultury firmy własnymi wartościami i oczekiwaniami, spójnymi dla większości personelu. Poprzez udział w wolontariacie pracownicy firmy rozwijają się, wykształcają bądź ugruntowują cechy osobowościowe pożądane i cenione przez pracodawców oraz indywidualne talenty. W efekcie organizacja posiada większy potencjał efektywnego uzyskania przewagi konkurencyjnej i większe szanse na sukces.

Wolontariat pracowniczy nie jest dla firmy panaceum na wszystko. Powinien być rozpatrywany jako jeden z elementów zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa, zintegrowanym z długofalową strategią odpowiedzialności społecznej biznesu. Wolontariat pracowniczy, wyrosły na gruncie niskiej kultury organizacyjnej lub jako element strategii PR firmy (wolontariat "rekreacyjny" lub efemeryczny), nie przyniesie skutków na długo i nie wzbogaci kultury organizacji. Jednak prospołeczne działania kapitału ludzkiego i firmy, o charakterze kompetencyjnym i ogólnospołecznym, przynoszą organizacji wymierne korzyści zewnętrzne (reputacyjne, relacyjne, biznesowe) i wewnętrzne (motywacyjne, rozwojowe, kulturowe). Jest to praktyczne i proste w zarządzaniu narzędzie mogące wzmacniać i amplifikować efekty innych działań pro pracowniczych podejmowanych przez zarządy przedsiębiorstw w celu zwiększania ich konkurencyjności.

V. Zakończenie

Fenomen społecznego angażowania pracowników przez firmy jest ciekawym zjawiskiem na tle niskiej pozycji Polski na liście aktywności wolontarystycznej obywateli krajów europejskich. Przedsiębiorstwa, zwłaszcza te z kapitałem zagranicznym, będące nośnikiem zmian w sferze ekonomicznej, są zarazem katalizatorem zmian społecznych. Wdrażana przez nie koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu koncentruje uwagę na znaczeniu i roli podmiotów gospodarczych w otoczeniu zewnętrznym, gospodarczym, środowiskowym i społecznym, a także relacji z interesariuszami. Nie jest modą, lecz częścią jasno zdefiniowanego procesu realizacji idei zrównoważonego rozwoju, której aspiracją jest zapewnienie prosperity obecnych pokoleń w sposób trwały i długofalowy. W świecie konsumpcyjnym XXI wieku obserwujemy tendencję, a wręcz jesteśmy częścią procesu, powrotu do źródeł w znaczeniu wartości, etycznych relacji międzyludzkich, wzajemnych powiązań, dialogu i współdziałania. Poprzez społeczne angażowanie kadr przedsiębiorstwa zakorzeniają ideę CSR w kulturze organizacyjnej i świadomości pracowników, ci zaś wychodzą z nią poza sferę wewnętrznego funkcjonowania firmy w ekosystem społeczeństwa obywatelskiego. Stymulowane przez pracodawców zaangażowanie kadr kształtuje wrażliwość społeczną pracowników i wymiar ich współczesnych potrzeb związanych z funkcjonowaniem w firmie. Pracodawcom nie będzie łatwo od spełniania tych potrzeb społecznych personelu odstąpić. Wsparcie prestiżowych instytucji światowych sprawia, że wdrażania CSR nie można rozpatrywać w kategorii kosztu, lecz inwestycji przynoszącej korzyści zaangażowanym grupom interesariuszy, będącej częścią procesu zmian socjologicznych i gospodarczych, jakich jesteśmy świadkami.

Wolontariat pracowniczy oparty na strategii współpracy interesariuszy i aktywizujących metodach dzielenia się wiedzą oraz pasją wolontariuszy stanowi dodatkowy instrument wsparcia polityki społecznej państwa w zakresie świadczenia pomocy społecznej potrzebującym. Beneficjentami wolontariatu pracowniczego w jego społecznym wymiarze są organizacje i grupy społeczne, zaś w wymiarze jednostkowym wolontariusze i ich pracodawcy. Wszystkie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne związane ze zjawiskiem wolontariatu pracowniczego sprawiają, że warto traktować społeczne angażowanie kadr, jako proces długotrwały, który należy wspierać poprzez konstruktywny dialog i współdzia-

łanie wszystkich środowisk związanych z tworzeniem ram prawnych, organizacyjnych i popularyzacją tego typu działania w naszym kraju. Jednakże, aby nawiązywane relacje pomiędzy sektorem społecznym, publicznym i prywatnym były skuteczne, należy zrozumieć sposób funkcjonowania partnera oraz strategię społecznej odpowiedzialności biznesu, w którą zazwyczaj wpisany jest wolontariat pracowniczy, a także zidentyfikować zbieżne dla współpracujących ze sobą środowisk potrzeby społeczne. Nowa, bardziej społeczna rola przedsiębiorstw, to zjawisko mające szansę pomyślnego rozwoju dzięki popularyzacji wiedzy na temat teorii i praktyki CSR oraz przekonaniu sceptyków.



Rys. 36. Stymulowanie rozwoju wolontariatu pracowniczego poprzez przełamywanie stereotypów Źródło: opracowanie własne.

Niniejsza publikacja nawiązuje do dialogu międzysektorowego w kontekście dzielenia się praktyczną wiedzą z obszaru zarządzania programem wolontariatu pracowniczego. Europejski Rok Wolontariatu 2011 stymuluje zainteresowanie wielu środowisk tematyką prospołecznych działań przedsiębiorstw i ich kadr pracowniczych, wpływając na wzrost świadomości odnośnie korzyści z tej formy współpracy z biznesem. Warto, zwłaszcza w tym szczególnym okresie, akcentować znaczenie współdziałania i budowania długotrwałych relacji międzysektorowych na rzecz dobra wspólnego. Wiedza na temat specyfiki wolontariatu pracowniczego i CSR może ułatwić lokalnym społecznościom, oraz reprezentującym je organizacjom, zwiększenie skali działań, wnosząc nową jakość w realizację podejmowanych inicjatyw dobroczynnych. Bezpośredni kontakt interesariuszy ze szczególnym przejawem społecznej odpowiedzialności sektora prywatnego, jakim jest wolontariat pracowniczy, pośrednio oddziałuje na percepcję CSRu przez otoczenie zewnętrzne firm, prowadząc do stopniowego przełamywania stereotypów i niwelowania barier współpracy.

Bibliografia:

- 1. Allport G., *Personality: a Psychological Interpretation*, Holt, Rinehart, & Winston, Nowy Jork 1937.
- 2. Antos K., Latocha M., Koło Naukowe Zarządzania Jakością, Uniwersytet Ekonomiczny Kraków, *Czy współpraca naprawdę się opłaca? Praca zespołowa drogą do sukcesu w zarządzaniu jakością*, Portal www.outsourcing.edu.pl, Kraków 2008 r.
- 3. Badania Great Place to Work 2011 (Instytut Polska) wyniki dla Microsoft Sp. z o.o. Great Place To Work® Institute Polska, Warszawa 2011.
- 4. Bądź wolontariuszem! Zmieniaj świat! Europejski Rok Wolontariatu 2011, Ministerstwo Edukacji Narodowej z 2010 r., http://www.men.gov.pl/index.php?option=com_content&view=artic-le&id=1798%3Abd-wolontariuszem-zmieniaj-wiat-europejski-rok-wolontariatu-2011&catid=209%3Amodzie-w-polsce<emid=259
- 5. Banasiewicz K., Wolontariat korporacyjny jako jeden z przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w: Pisz Z., Rojek-Nowosielska M., Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- 6. Becker G.S., Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.
- 7. Bomba R., *Pokolenie X*, 2009-03-29 http://radoslawbomba.umcs.lublin.pl/archives/102
- 8. Buckingham M., Clifton D.O., *Teraz odkryj swoje silne strony*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2003.
- 9. Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons 1991 r.
- 10. Civicpedia, Stowarzyszenie Klon/Jawor: http://civicpedia.ngo.pl/x/322484

- 11. Czego warszawscy przedsiębiorcy oczekują od pracowników? Warszawski Barometr Zawodowy, 2011 r., http://www.wbz.waw.pl/index.php/nek-pracy/35-rynek-pracy/142-czego-warszawscy-pracodawcy-oczekuj-od-pracownikow
- 12. Fazlagić J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, "E-mento", dwumiesięcznik SGH w Warszawie z 2008 r. http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/25/id/549
- 13. Fundacje Korporacyjne w Polsce raport z badań, Opracowanie: Inwestycje Społeczne sp. z o. o. Warszawa 2008 r. Raport dostępny na stronie http://www.forumdarczyncow.pl/docs/raport-fundacje-korporacyjne-w-polsce.pdf
- 14. Gadomska K., Lozano A., Sysko-Romańczuk S., Katedra Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, *Kulturowe wyznaczniki efektywnych systemów motywacyjnych wyniki badań*. Praca naukowa udostępniona na stronie: http://www.integracja.szczecin.pl/files/pdf/publikacje_naukowe_020.pdf
- 15. Glogier-Osiński R., *Pokolenia internautów a praca*, GazetaPraca.pl z dnia 2010-10-25 http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,8563201,Pokolenia_internautow_a_praca.html?as=4&startsz=x
- 16. http://spolecznieodpowiedzialni.pl/247/NORMY_I_STANDAR-DY_CSR,1lid,673,36n.html z dn. 2011-04-15 http://www.cbe.wwu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf
- 17. http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/giving_in_numbers/GivingandE-conomy2009.pdf http://www.integracja.szczecin.pl/files/pdf/publikacje_naukowe_020.pdf
- 18. http://www.kampaniespoleczne.pl/wiedza_definicje,2449,corporate_social_responsiblity_definicja_dr_boleslawa_roka http://www.lbg-associates.com/publications/Volunteer_Executive%20Summary%20for%20Website.pdf
- 19. http://www.men.gov.pl/index.php?option=com_content&view=artic-le&id=1798%3Abd-wolontariuszem-zmieniaj-wiat-europejski-rok-wolontariatu-2011&catid=209%3Amodzie-w-polsce&Itemid=259 http://www.outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/scientific/id/173
- 20. Janet P., L'automatisme psychologique, Societe Pierre Janet, Paryż 1973.
- 21. Kalin K., Müri P., *Kierować sobą i innymi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Seria: Biblioteka Menedżera, Kraków 1998.

- 22. Kosa U., Strzelec D., *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*, Bankier.pl z dn. 2008-12-27 http://www.bankier.pl/wiadomosc/Zarzadzanie-pracownikami-pokolenia-Y-1873216.html
- 23. Lorecka K., Kapitał ludzki fundamentem firmy odpowiedzialnej społecznie, w:, W. Gasparski, B. Rok, Ku obywatelskiej rzeczpospolitej gospodarczej, POLTEXT, Warszawa 2010.
- 24. Lorecka K., Murawski J., Kosycarz M., Wolontariat Pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft Sp. z o.o, w: Pisz Z., Rojek-Nowosielska M., Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- 25. Makuch Ł., Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2011r.
- 26. Maslow A., Motivation and Personality, Addison-Wesley, Nowy Jork 1987.
- 27. Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes wiedza, postawy, praktyka, Forum Odpowiedzialnego Biznesu z dn. 2010-03-18 http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/badania/badania-fob.html?id=825
- 28. Microsoft News Center, http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/2008/01-24wefdavos.mspx Wystąpienie Billa'a Gates'a, Prezesa Microsoft Corporation, "Nowe podejście do kapitalizmu XXI wieku", Światowe Forum Ekonomiczne 2008, Davos, Szwajcaria, 24 stycznia 2008 r.
- 29. Motivating Volunteering In Tough Times, 2009 LBG Associates and LBG Research Institute, Inc., Badania dostępne na stronie: http://www.lbg-associates.com/publications/Volunteer_Executive%20Summary%20for%20Website.pdf
- 30. Murawski Jacek, Blog: http://www.jacekmurawski.pl/pl/aktualnosci/entry,69,wolontariat-w-microsoft.html
- 31. Palazzo G., Basu K., *Corporate Social Responsibility: A process model of sensemaking* http://zonecours.hec.ca/documents/A2010-1-2410459.CSRA-processmodelofsensemaking.pdf

- 32. Pepitone A., Raven B. H., Trempała J., Lewinian Psychology. Proceedings of the International Conference Kurt Lewin: Contribution to Contemporary Psychology. Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2006.
- 33. Pierwsze Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego Raport, Realizator badania: Kinoulty Research, Wydawca: Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, 2008 r. Badania dostępne na stronie: http://wolontariatpracowniczy.pl/var/resources/publications/BADANIA_www.pdf
- 34. *Polska w tyle za Europą*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Civicpedia http://civicpedia.ngo.pl/x/322484
- 35. *Prezydent nagrodził wolontariuszy*, PAP, Życie Warszawy z dn. z dn. 2011-03-31 http://www.zyciewarszawy.pl/artykul/583909.html
- 36. Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce, Dobre Praktyki 2010, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, Raport dostępny na stronie: http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/dobre-praktyki/raporty/raport-2010.html
- 37. Ratner L., 2006 Five Case Studies w: Levering L., Transforming Workplace Cultures, Insights from Great Place to Work Institute's first 25 years, Primavera Editorial, Sao Paulo 2010.
- 38. Rosenthal R., CECP Report: 2008 Giving Trends Reveal Clues for 2010, Volunteer is CSR z dn. 2010-01-22 http://blogs.volunteermatch.org/volunteeringiscsr/2010/01/22/cecp-report-2008-giving-trends-reveal-clues-for-2010/
- 39. Siewierski B., *Psychologiczny model procesu zmiany*, portal Exbis http://exbis.home.pl/vademecum/vademecum.php?dzial=04
- 40. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce, Krajowy Program Reform Europa 2020, Ministerstwo Gospodarki http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR_PL.pdf
- 41. Strojek A, *Wydajność pracy zespołowej*, GazetaPraca.pl z dn. 2010-02-04 http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,7528597,Wydajnosc_pracy_zespolowej.html
- 42. USTAWA z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Art. 2 ust . 3,

- http://dms.msport.gov.pl/app/document/file/1804/ustawa_o_dzialalnosci_pozytku publicznego i o wolontariacie.pdf?field=file1
- 43. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. Nr 96 poz. 873. 29 czerwca 2003 r. W Dz. U. Nr 96 poz. 874.
- 44. Ustrzycki A., Temat II Oczekiwania pracodawców wobec kwalifikacji pracowników. Kompleksowe badanie zapotrzebowania rynku pracy kadr kwalifikowanych województwa opolskiego w celu dostosowania oferty edukacyjnej i szkoleniowej do potrzeb, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju regionalnego, Opole 2007 http://www.zporr.wup.opole.pl/dokumenty/temat2_oczekiwania_pracodawcow_wobec_kwalifikacji_pracownikow.pdf
- 45. Wiedza Definicje, Corporate Social Responsiblity definicja dr. Bolesława Roka, kampaniespoleczne.pl z dn. 2010-09-20.
- 46. Zaangażowanie społeczne instytucji finansowych w Polsce, Forum Darczyńców, PWC, Warszawa, 19 kwietnia 2011 r. http://www.forumdarczyncow.pl/docs/download/zaangazowanie_spoleczne_instytucji_finansowych_w_polsce_1.pdf
- 47. Zmotywowany pracownik to dobrze prosperująca firma, Motivation Direct z dn. 2010-02-11 http://www.motivationdirect.pl/news/art,4,zmotywowany-pracownik-to-dobrze-prosperujaca-firma.ht

Spis rysunków

Rysunek 1:	Wolontariat – oddziaływanie dwustronne	20
Rysunek 2:	Wolontariat pracowniczy – oddziaływanie trzystronne	20
Rysunek 3:	Metodologia tworzenia, wdrażania i prowadzenia	
,	programu wolontariatu pracowniczego	33
Rysunek 4:	Etap 1 – przedwdrożeniowy – punkty krytyczne tworzenia	
,	programu wolontariatu pracowniczego	34
Rysunek 5:	Narzędzia wspomagające zdefiniowanie celów	
,	programowych wolontariatu pracowniczego	36
Rysunek 6:	Wewnętrzny wymiar efektywności wolontariatu	
	pracowniczego w czterech płaszczyznach	38
Rysunek 7:	Podstawowe wymiary narzędzi wsparcia programu	
	wolontariatu przez firmę	40
Rysunek 8:	Etap 2 – po wdrożeniu programu wolontariatu	
	pracowniczego w firmie	41
Rysunek 9:	Wyniki badania pracowników na temat możliwości	
	angażowania się w realizację programu społecznego	44
Rysunek 10:	Budowanie struktury programu wolontariatu pracowniczego	
	w oparciu o cele programowe na podstawie Microsoft	
	Sp. z o.o.	49
Rysunek 11:	Narzędzia wsparcia programu wolontariatu pracowniczego	
	przez firmę na przykładzie Microsoft Sp. z o.o	51
Rysunek 12:	Preferowane przez pracowników Microsoft Sp. z o.o. formy	
	wsparcia firmy dla programu wolontariatu pracowniczego	51
Rysunek 13:	Przykładowe narzędzia komunikacji wewnętrznej	
	wolontariatu pracowniczego Microsoft Sp. z o.o	53
Rysunek 14:	Narzędzia wsparcia programu wolontariatu pracowniczego	
	przez firmę- instrumenty zwiększania motywacj	
	i na przykładzie wolontariatu pracowniczego Microsoft	
	Sp. z o.o	54
Rysunek 15:	Znaczenie CSR w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego	
	poprzez wolontariat pracowniczy	55
Rysunek 16:	Korzyści generacji pracowników X i Y w kontekście udziału	
D 14=	w wolontariacie pracowniczym	61
Kysunek 17:	Badanie Wolontariatu Pracowniczego – znajomość terminu	
	"wolontariat pracowniczy" wśród pracowników firm,	
	w których organizowany jest wolontariat pracowniczy	62

Rysunek 18:	Badanie Motivating Volunteering In Tough Times –	
	wspieranie wolontariatu postrzegane przez pracowników	
	jako część wartości firmy	65
Rysunek 19:	Badanie Motivating Volunteering In Tough Times – czynniki	
·	warunkujące uczestnictwo w wolontariacie pracowniczym	65
Rysunek 20:	Badanie Wolontariatu pracowniczego – ocena	
,	potencjalnych korzyści z wprowadzenia program	
	wolontariatu pracowniczego w firmie	72
Rysunek 21:	Badanie Wolontariatu pracowniczego – beneficjenci	72
	Badanie Wolontariatu pracowniczego – narzędzia zachęty	
,	do zaangażowania się w wolontariat pracowniczy	73
Rysunek 23:	Wpływ czynników zewnętrznych i wewnętrznych	
,	na nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez	
	wolontariat pracowniczy	74
Rysunek 24:	Badanie zaangażowania społecznego instytucji finansowych	
,	w Polsce – odpowiedzialność za kierowanie programem	
	zaangażowania społecznego	76
Rysunek 25:	Badanie "Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej" –	
,	najważniejsze oczekiwane cechy pracownika	79
Rysunek 26:	Badanie Warszawski Barometr Zawodowy, Czego	
/	warszawscy przedsiębiorcy oczekują od pracowników –	
	cechy pracowników cenione przez warszawskich	
	pracodawców	80
Rysunek 27:	Badanie Zaangażowanie społeczne instytucji finansowych	
,	w Polsce – formy wspierania beneficjentów	81
Rysunek 28:	Badanie Wolontariatu pracowniczego – beneficjenci	82
	Badanie Wolontariatu Pracowniczego – bariery	
,	zaangażowania	83
Rysunek 30:	Niwelowanie barier w zarządzaniu zaangażowaniem	
,	wolontariuszy firmy	85
Rysunek 31:	Badanie Wolontariatu Pracowniczego – preferowane	
,	mechanizmy wsparcia	87
Rysunek 32:	Przyczyny wysokiej wydajności pracy zespołowej według	
7	wybranych obszarów	91
Rysunek 33:	Zalety pracy zespołowej wolontariuszy firmy	92
	Miejsce wolontariatu korporacyjnego w rzeczywistości	
,	gospodarczej	98
Rysunek 35:	Wpływ poszczególnych grup organizacyjnych i czynników	
,	na doskonalenie i rozwój kapitału ludzkiego	
	przedsiębiorstwa poprzez wolontariat pracowniczy	99
Rysunek 36:	Stymulowanie rozwoju wolontariatu pracowniczego	
•	poprzez przełamywanie stereotypów	102

Spis tabel

Tabela 1. Nazewnictwo form wolontariatu pracowniczego	22
Tabela 2. Grupy interesariuszy zewnętrznych wolontariatu	
pracowniczego	24
Tabela 3. Wybrane przykłady adresowanych kwestii społecznych i grup	
beneficjentów	27
Tabela 4. Badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa – najbardziej	
cenione postawy pracowników	78



Katarzyna Lorecka
– Kierownik ds. odpowiedzialności
społecznej, Microsoft Sp. z o.o.

W polskim oddziałe Microsoft odpowiada za działania z zakresu odpowiedzialności społecznej firmy w szczególności za obszar bezpieczeństwa internetowego dzieci i młodzieży oraz kieruje programem

wolontariatu pracowniczego. Z wolontariatem związana od 1992 r. Członek Rady Fundacji KidProtect.pl, Grupy Eksperckiej Microsoft CEE ds. strategii wolontariatu pracowniczego, Komitetu Kobiety i Nowe Technologie PIIT oraz Grup Roboczych ds. CSR Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

ISBN 978-83-63332-03-7 Publikacja przeznaczona jest do bezpłatnej dystrybucji





