

# Wolontariat pracowniczy – między emocjami a racjonalnością

Raport z badań jakościowych poświęconych pracowniczemu wolontariatowi  
kompetencji

Instytut Spraw Publicznych  
Warszawa, wrzesień 2011



Podsumowane w tym raporcie badania zostały przeprowadzone w ramach projektu „Pracowniczy e-wolontariat kompetencji” wdrażanego przez Instytut Spraw Publicznych w partnerstwie z Fundacją Orange

Przygotowanie raportu: Marek Dudkiewicz  
Realizacja badania: Marek Dudkiewicz, Monika Probosz  
Koordynacja projektu: Filip Pazderski  
Korekta: Katarzyna Banul



Wydawca:  
Instytut Spraw Publicznych  
ul. Szpitalna 5/22  
00-031 Warszawa  
[www.isp.org.pl](http://www.isp.org.pl)

---

## Spis treści

Wstęp .....	5
Pojęcie wolontariatu .....	6
Kim jest i co robi wolontariusz.....	7
Wolontariat pracowniczy .....	8
Rodzaje wolontariatu pracowniczego .....	9
Postrzegane korzyści dla firm płynące z wolontariatu .....	12
Bariery blokujące rozwój wolontariatu .....	13
Usprawiedliwienia - prawdziwe i udawane.....	15
Dobrowolność wolontariatu pracowniczego .....	16
Nagradzanie wolontariuszy .....	19
Internet - ułatwienie czy utrudnienie wolontariatu? .....	20
Wolontariat kompetencyjny - wiedza, postawa, ocena .....	23
Podsumowanie.....	26
Zamiast rekomendacji .....	28
Nota o badaniu.....	29
O projekcie .....	31

## Wstęp

Niniejszy raport jest omówieniem wyników uzyskanych w ramach badania jakościowego zrealizowanego na potrzeby projektu „Pracowniczy e-wolontariat kompetencji” prowadzonego przez Instytut Spraw Publicznych w partnerstwie z Fundacją Orange. Celem badania było rozpoznanie: jak rozumiane jest samo pojęcie wolontariatu i jak wygląda wolontariat pracowniczy, jakie są motywacje i bariery dla podejmowania wolontariatu pracowniczego (zarówno po stronie pracowników, jak i firm), jaka jest relacja między wolontariatem czasu a wolontariatem kompetencji oraz jak na kształt wolontariatu może wpływać wykorzystanie Internetu.

Wyniki badania należy traktować jako zasygnalizowanie najważniejszych problemów związanych z wolontariatem pracowniczym, w tym także wolontariatem kompetencji. Zarazem materiał ten może dawać wstępne wskazówki dla dalszych prac projektowych.

W badaniach wzięli udział (szczegółowe informacje o badaniu zawarte są w nocie badawczej zamieszczonej na końcu raportu):

- pracownicy firm, którzy mają osobiste doświadczenie wolontariackie (1 grupa dyskusyjna) - ich wypowiedzi oznaczone są jako [PRAC\_WOLONT];
- pracownicy firm, którzy nie mają osobistego doświadczenia wolontariackiego (1 grupa dyskusyjna) - ich wypowiedzi oznaczone są jako [PRAC\_BEZ\_WOLONT];
- specjaliści ds. CSR z firm o różnym natężeniu i zakresie wolontariatu pracowniczego (1 grupa dyskusyjna, 1 diada, 6 pogłębionych wywiadów indywidualnych) - ich wypowiedzi oznaczone są jako [SPEC\_CSR].

Wszystkie wywiady zostały przeprowadzone w Warszawie. Wypowiedzi osób badanych zaznaczone są kursywą i oznaczone skrótami wskazującymi, z której grupy badanej pochodzi dana wypowiedź.

## Pojęcie wolontariatu

Podstawowe rozumienie tego, czym jest wolontariat, nie budzi wątpliwości i jest wspólne dla wszystkich: zarówno dla pracowników, jak i specjalistów ds. CSR. Na elementarne składowe tego pojęcia składają się:

- dobrowolność działania na rzecz innych – decyzja danej osoby o udziale nie może być podejmowana pod presją lub przymusem (*dobrowolne, to jest taka praca z własnej inicjatywy* [PRAC\_WOLONT]);
- działanie bez wynagrodzenia – *Praca pro bono* [SPEC\_CSR].

To zgodne rozumienie pojęcia wolontariat jest jednak tylko pozorne, ponieważ odnosi się jedynie do poziomu ogólnych stwierdzeń. Badanie pokazało, że istnieje wiele kontrowersji i niejasności związanych z pojęciem wolontariatu.

Dla wielu osób nie jest do końca jasne, co jest, a co nie jest wolontariatem. Bezdyskusyjne wydaje się, że jest to działanie na rzecz osób obcych, natomiast angażowanie się w sprawy osób znajomych, bliskich dla jednych jest wolontariatem, a dla innych nie. Wiąże się z tym rozumienie bezinteresowności wolontariatu jako działania na rzecz osób na tyle niezwiązanych z wolontariuszem emocjonalnie, aby nie zachodziło podejrzenie oczekiwania z jego strony rewanżu. Podejście takie może wiązać się także z przekonaniem, że codzienna pomoc znajomym jest przejawem zwykłej życzliwości, pewnego rodzaju zachowaniem normalnym, podczas gdy wolontariat to działanie szczególne, związane z poświęceniem czasu, wysiłkiem. Wydaje się, że właśnie kwestia tego braku oczekiwania niczego w zamian może wpływać na zaliczanie danej czynności do wolontariatu lub nie – pomoc koleżance, nawet bezinteresowna w intencjach, może w przyszłości spotkać się przecież z oczekiwaniem wzajemności w analogicznej sytuacji. Z jednej strony mamy zatem pogląd, że wolontariat *to pomoc społeczeństwu, innym ludziom, ale obcym. To nie jest pomoc koleżance, koledze, czyli osobom, gdzie są jakieś więzi ludzkie, emocjonalne* [PRAC\_WOLONT], z drugiej – podejście takie budzi protest: *Ale na rzecz znajomych również, bo jeśli jest sytuacja, że jest osoba [koleżanka z pracy – uwaga MD], której spalił się cały dobytek, to zrobienie akcji takiej charytatywnej na rzecz tej osoby, nie uważam, że jest to coś akurat błędnego* [PRAC\_WOLONT].

Widzimy zatem, że nie ma pełnej zgody na to, kim są „inni”, na rzecz których działa wolontariusz. Nie ma także jasności, na ile wolontariat jest rzeczywiście bezinteresowny. W tej kwestii widać różnicę osobistego doświadczenia wolontariackiego – o ile pracownicy angażujący się w wolontariat z pracą społeczną wiążą zdecydowanie nieodpłatność, o tyle osoby bez takiego doświadczenia postrzegają świat bardziej interesownie: *Korzyści, wymierne i niewymierne, niby jest non profit, a bywa opłacalna; Jak coś się fajnego robi za darmo, to to wraca; Nie tylko korzyści materialne, ale także niematerialne, psychiczne na przykład* [PRAC\_BEZ\_WOLONT]. Można zatem uznać, że według niektórych osób

wolontariusz, który dzięki swojemu zaangażowaniu zyskuje różne korzyści psychologiczne, niekoniecznie musi być bezinteresowny w swoim działaniu – czasem może być bardziej skupiony na sobie i swoim dobrym samopoczuciu, niż na osobie, której pomaga.

Wynika z tego, że jedynie dobrowolność jest cechą, którą w sposób jednoznaczny określa wolontariat – bezinteresowność nie zawsze oznacza brak korzyści dla wolontariusza, a nie jest też jasne, jak określać „innych”, którym pomaga się w działalności wolontariackiej.

## **Kim jest i co robi wolontariusz**

*Wolontariusz to jest zwykły człowiek, to może być każdy [SPEC\_CSR].*

Wolontariat to stan ducha, charakter, postawa, a nie profil społeczno-demograficzny. Takie podejście dominuje wśród badanych i niekiedy nawet wprost negowany jest pomysł istnienia typowego wolontariusza. Wolontariusze są opisywani jako osoby odczuwające potrzebę niesienia pomocy, ludzie ciepłi, pozytywnie nastawieni i otwarci na otoczenie. Jeśli jednak pojawiają się skojarzenia demograficzne, to częściej wolontariusza kojarzy się z osobą młodszą, co wynika z latami utrwalanego za sprawą Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy stereotypu: *pierwsze skojarzenie to są młodzi ludzie (...) myślę, że nikt sobie nie wyobraża wolontariusza jako mężczyzny w średnim wieku [SPEC\_CSR].*

Dominuje przekonanie, że wolontariusz, angażując się w pomoc innym, oferuje im swoje emocje, czas, poświęcenie, dobroć. Czasami pojawia się także skojarzenie z wiedzą, którą może przekazywać taka osoba, są to jednak rzadkie wzmianki przede wszystkim specjalistów ds. CSR, tych bardziej doświadczonych, z firm o ugruntowanej kulturze wolontariatu pracowniczego. Mimo że w wymiarze wartości wolontariat kompetencji (rozumiany jako przekazywanie innym swojej wiedzy lub pasji) istnieje obok wolontariatu czasu, to jednak dominują skojarzenia związane z tym drugim. Widać to wyraźnie w opisie tego, czym zajmują się wolontariusze, zarówno w wypowiedziach samych wolontariuszy, jak i osób niezaangażowanych dotąd w takie działania. Te opisy w zdecydowanej większości dotyczą prac fizycznych lub działań wymagających zaangażowania emocjonalnego. Wolontariusze zatem przede wszystkim sprzątają, remontują, pielęgnują ludzi, opiekują się chorymi albo dziećmi, pracują na rzecz zwierząt, sadzą drzewa i tylko sporadycznie dzielą się wiedzą – uczą, szkolą, wspierają doświadczeniem zawodowym organizacje pozarządowe lub dzielą się swoim hobby.

## Wolontariat pracowniczy

Wolontariat pracowniczy to specjalny rodzaj wolontariatu. Wynika to z kilku przyczyn:

- Jest to wolontariat związany z firmą, co powoduje, że wymaga planowania i organizowania wolontariatu, a także zgłoszenia się pracowników.
- Najczęściej ma charakter grupowego działania i wiąże się (często) z wyjazdem grupy pracowników w teren – jest to dominujące myślenie o wolontariacie pracowniczym, które, nawet w sposób nieświadomy, preferuje wolontariat czasu, a nie kompetencji.
- Pojawienie się firmy, jako kolejnego podmiotu w zwykłej relacji wolontariusz – beneficjent, sprawia, że znacznie bardziej skomplikowana staje się kwestia bezinteresownego udziału – zarówno pracowników, jak i firmy.

Wolontariat, w który (w różny sposób) zaangażowana jest firma, budzi czasem kontrowersje związane z jej motywacjami. Firmom przypisuje się działanie dla zysku, również w obszarze wolontariatu. Budzi to dysonans między powszechnym pojmowaniem wolontariatu jako działania bezinteresownego a przekonaniem, że firma odnosi jakąś korzyść (choć – w domyśle – nie powinna). To napięcie jest zredukowane albo przez przypisywanie firmom ukrytych intencji komercyjnych (w niektórych przypadkach prawdziwych) i w pewnym stopniu deprecjonowanie zaangażowania, albo przez lekceważenie aspektu komercyjnego (skoro efekty działania formy są pozytywne dla innych, to nic nie szkodzi, że firma ma z tego korzyść). Wolontariat pracowniczy wymaga zatem podawania niekiedy uzasadnień, że jednak jest wartościową aktywnością. Charakterystyczne, że o instrumentalnym wykorzystywaniu wolontariatu przez firmy częściej i bardziej bezpośrednio mówią specjaliści ds. CSR, którzy zapewne lepiej znają te zjawiska. Oni też wskazują na inne powody, niż czysto komercyjne, dla których może tak się dziać – może to wynikać z samej trudności prowadzenia wolontariatu pracowniczego, nieumiejętności i niedoświadczenia firm w tym obszarze. Wówczas, nawet przy dobrych intencjach, może powstać wrażenie, że firmie tak naprawdę zależy na osiągnięciu swoich korzyści. Mamy więc do czynienia z trzema możliwymi postawami firm wobec wolontariatu pracowniczego:

- Wolontariat pracowniczy jest po prostu kolejnym narzędziem PR-u, narzędziem promocji firmy: *Miałem takie przykłady, że gigantycznym nakładem finansowym robiono bardzo niewiele. Dla firmy ważne było przede wszystkim to, czy napisało o niej jakieś pismo albo powiedziała jakaś telewizja, natomiast sam efekt końcowy był drugo czy trzeciorzędny* [SPEC\_CSR].
- Firma, organizując wolontariat pracowniczy, stara się łączyć wiele funkcji (w tym także promocyjne) i tylko od umiejętności zarządzania programem wolontariatu zależy, czy będzie on postrzegany pozytywnie przez

pracowników. Zorganizowanie i prowadzenie wolontariatu pracowniczego jest bardzo trudne i wymaga zaspokojenia różnych oczekiwań: firmy, beneficjentów, samych pracowników. Wiele trudności sprawia zapanowanie nad poszczególnymi relacjami – nad dobrym samopoczuciem beneficjentów, nad tym, aby pomoc została udzielona w sposób akceptowany przez beneficjentów, nad dobrym samopoczuciem wolontariuszy, wreszcie sama firma nie zawsze potrafi określić swoje priorytety, itp. W tej sytuacji łatwo jest popełnić błędy, które utrudnią funkcjonowanie wolontariatu pracowniczego, a zwłaszcza wytworzyć sytuację, w której pracownicy czują się wykorzystywani: *Nie każdy pracodawca potrafi stworzyć takie warunki swoim pracownikom, żeby oni czuli, że to jest ważne i że firma nie wykorzystuje ich potrzeb, ich doświadczeń, ich zaangażowania po to, żeby się reklamować [SPEC\_CSR].*

- Wolontariat pracowniczy jest organizowany lub wspomagany przez firmę, ale firma nie używa go w swojej promocji, pozostaje on wewnętrzną sprawą firmy.

## Rodzaje wolontariatu pracowniczego

Podobnie jak samo pojęcie wolontariatu jest wieloznaczne i budzące różne skojarzenia, tak również wolontariat pracowniczy posiada wiele oblicz. W różnych firmach zupełnie inne działania są określane tym mianem. Poniżej opisane zostały rodzaje aktywności wskazywane jako wolontariat pracowniczy.

- Indywidualny pomysł pracowników samodzielnie realizowany przez nich w miejscu pracy, np. zbiórka pieniędzy na rzecz osoby pokrzywdzonej przez los. Taką osobą pokrzywdzoną często bywa koleżanka/kolega z pracy lub członkowie ich rodzin dotknięci zdarzeniem losowym (np. pożar, wypadek samochodowy, poważna choroba). Niekiedy akcje takie dotyczą także osób zupełnie niezwiązanych z daną firmą – muszą jednak znaleźć „adwokata” swojej sprawy w firmie, osobę, która zechce się zaangażować i zorganizować zbiórkę wśród pracowników firmy. Działania takie z reguły mają charakter impulsowy, wynikają z zaangażowania pojedynczych pracowników, a firma jest wyłącznie biernym obserwatorem tej aktywności – nie przeszkadza, ale także nie pomaga.
- Indywidualny pomysł pracowników wsparty przez firmę – to sytuacja identyczna z opisaną wyżej w kwestii aktywności pracowników, ale różniącą się postawą firmy (z własnej inicjatywy lub poproszona przez pracowników), która wspomaga organizowaną akcję. Pomoc taka ma z reguły charakter finansowy i polega albo na pokryciu kosztów określonych zakupów (np. wózka inwalidzkiego), albo na przekazaniu na rzecz



potrzebujących kwoty, np. równej sumie pieniędzy zebranych przez samych pracowników.

- Wolontariat zamiast lub jako element wyjazdów integracyjnych – niekiedy ma to charakter akcyjny i związane jest z chęcią uzyskania lepszego efektu (*połączyliśmy to z wyjazdem integracyjnym, więc to było takie „przekupstwo”, żeby zebrać jak najwięcej osób i to była taka praca fizyczna [PRAC\_WOLONT]*); czasami wynika z reguł przyjętych przez korporację (*zasadą banku jest to, że nie odbywają się żadne wyjazdy integracyjne, które nie miałyby w sobie elementu działań społecznych [SPEC\_CSR]*).
- Wolontariat jako stały element funkcjonowania firmy i organizowany przez firmę. Przybiera on różne postaci:
  - wewnętrznych konkursów lub grantów przyznawanych na pomysły działań wolontariackich zgłaszanych przez pracowników – firma zapewnia zatem budżet i wsparcie realizacyjne, ale inicjatywa i pomysły wychodzą od pracowników. Zadaniem pracowników jest zainteresowanie się danym problemem, znalezienie beneficjentów i opracowanie pomysłu, w jaki sposób chcieliby pomagać, a następnie zgłoszenie takiego pomysłu i uzyskanie dofinansowania ze strony firmy: *Mogą się zwrócić do zarządu z programem własnym, może być dofinansowane takiego programu [PRAC\_WOLONT]*; *pracownicy dostają możliwość zgłaszania swojego pomysłu i ubiegania się o grant o dofinansowanie na projekt, który wymyślili [SPEC\_CSR]*;
  - stałych projektów realizowanych przez firmy w sposób zorganizowany i w perspektywie wieloletniej – wówczas to firma decyduje o celach, formie i odbiorcach działań wolontariackich, pracownicy natomiast są zachęceni do udziału, niekiedy poprzez szkolenia, dystrybucję różnego rodzaju materiałów: (...) *proponujemy ileś tam projektów, które są kierowane do wolontariuszy. (...) To są akcje krwiodawstwa, edukacja ekonomiczna, (...) i jest jeden projekt światowy [SPEC\_CSR]*;
  - form mieszanych – firma deklaruje, że każdy pracownik może w ciągu roku przeznaczyć np. jeden lub dwa dni pracy na wolontariat, ale nie definiuje ani formy, ani czasu takiego zaangażowania. Pracownicy, zatem, sami deklarują chęć wykorzystania takiego dnia, ale – nie mając pomysłu – proszą firmę o wsparcie i znalezienie miejsca, w którym mogliby pomóc: *jakaś grupa wypełnia wnioski i oni w ramach tego dnia, na przykład piątku, jadą gdzieś i wykonują jakąś pracę (...); może pani pomogłaby wybrać takie miejsce, chcielibyśmy pójść do domu dziecka, albo posadzić drzewa, tylko nie wiemy gdzie [SPEC\_CSR]*.

W tej rozpiętości przykładów widać, jak szerokim, a zarazem nieostrym, pojęciem jest wolontariat pracowniczy i jak wiele działań nazywa się tym określeniem.

Na kształt wolontariatu istotny wpływ ma kultura organizacyjna i zasady obowiązujące w danej korporacji. Jest to szczególnie istotna kwestia w firmach międzynarodowych, w których polski oddział często realizuje programy/wytyczne ustalone centralnie dla całej korporacji. Może mieć to postać odgórnie wskazanych kierunków (obszarów lub grup) pomocy lub całych programów, które realizowane są we wszystkich krajowych oddziałach danej korporacji.

Wolontariat pracowniczy może mieć charakter akcyjny lub systemowy/stały. To rozróżnienie niekiedy nie jest oczywiste – są przykłady działań realizowanych tylko raz w roku, ale powtarzanych od wielu lat. Można zatem powiedzieć, że jest to akcyjność zorganizowana w system: *jeździmy tam już chyba z 10 lat, albo 8, najczęściej właśnie taką grupą osób, która bardzo się chwiewe, w zależności od tego, w jaki czas mi się to uda zorganizować, bo jest to albo 10 osób, które tam przyjeżdżają, albo 30, albo 50* [SPEC\_CSR].

Specyficzną cechą bardziej dojrzałego wolontariatu pracowniczego jest zdjęcie odpowiedzialności z pracownika i przeniesienie jej na firmę. To firma sprawdza potencjalnych beneficjentów, czy warto im pomóc. To firma dba o organizację wolontariatu, bezpieczeństwo uczestników, logistykę, szkoli pracowników, jak mają się zachowywać w różnych sytuacjach – zarówno wobec beneficjentów, jak i np. przedstawicieli mediów. Pracownik przychodzi niejako na gotowe – ma poświęcić swój czas i bez wysiłku może poczuć, że zrobił coś dobrego, pomógł potrzebującym: (...) *o tyle fajnie, że ja znowu też dostaję na gotowe coś. Mogę się zrealizować, ale w trochę łatwiejszy sposób, nie tracę swojego urlopu (...), jest to taka okazja, żeby coś zrobić bez zbędnego wysiłku* [SPEC\_CSR].

## Postrzegane korzyści dla firm płynące z wolontariatu

Z takiego biznesowego punktu widzenia ja używam wolontariatu do tego, żeby ludziom pokazać tę taką społeczną, ludzką twarz biznesu [SPEC\_CSR].

Wolontariat z założenia jest definiowany jako działanie bezinteresowne, jednak wszyscy są świadomi, że funkcjonowanie wolontariatu pracowniczego przynosi różne korzyści firmom angażującym się w sprawy społeczne. Zdecydowanie więcej jest korzyści wewnętrznych, poprawiających relacje między firmą a pracownikami, a także mających, niekiedy, prawie że wymierne efekty w lepszej organizacji pracy.

Korzyści wewnętrzne firm angażujących się w wolontariat pracowniczy to przede wszystkim integracja pracowników, która przejawia się w różnych aspektach:

- Niwelowaniu barier między działami w firmie oraz pracownikami z różnych szczebli hierarchii służbowej – dzięki wspólnemu udziałowi w akcjach wolontariackich pracownicy, którzy na co dzień mają ze sobą mały kontakt mogą się poznać, nawiązać relację, co pomaga później w pracy. Niekiedy firmy świadomie organizują wolontariat w taki sposób, aby zmusić do współpracy na neutralnym gruncie pracowników z działów firmy, które w codziennej pracy mają problem ze wzajemnym zrozumieniem swoich oczekiwań, licząc, że przyniesie to wymierne rezultaty w efektywności pracy: *sprzedaż z marketingiem się zintegrowała wspaniale (...), jak na taczkę jeden drugiemu sypał piach, no to musiała być współpraca. No i widać wymierne korzyści dla firmy po takiej akcji. Widać, że te działy bardzo blisko współpracują, mimo że te działy specjalnie za sobą nie przepadały, to się zmieniło, relacje się polepszyły* [SPEC\_CSR].
- Lepszej współpracy w ramach zespołów pracowniczych i możliwości wyłonienia nowych liderów mniejszych grup pracowniczych: *Taka niesamowita integracja następuje (...), nowi liderzy się tworzą, powstają nowe pomysły i wtedy to jest naprawdę fajny sprawdzian dla zespołu, czy jest zgrany, czy nie. I też oni sami poznają się w innych okolicznościach* [SPEC\_CSR].
- Spersonalizowaniu relacji – pracownicy przestają być anonimowi, zyskują jakąś twarz, poznają się w rolach odmiennych od tych wyznaczonych w pracy, co pozwala lepiej zrozumieć perspektywę innego członka zespołu lub pracownika innego działu. Wolontariat pracowniczy buduje także zaufanie między pracownikami w firmie, właśnie dzięki spersonalizowaniu relacji i wspólnym doświadczeniom: [gdyby nie było wolontariatu w firmie – M.D.] *Bylibyśmy gorszym zespołem pracowniczym. Nie znalazlibyśmy się albo znalazlibyśmy się dość powierzchownie, albo nie mielibyśmy do siebie zbyt dużego zaufania*” [SPEC\_CSR].

Korzyści wewnętrzne firmy osiągnęte poprzez wolontariat pracowniczy, to także

zwiększenie motywacji pracowników do pracy. Ta lepsza motywacja może się pojawiać dzięki dwóm głównym mechanizmom:

- Możliwości odstresowania się pracowników, polepszenia ich kondycji psychicznej – wolontariat pozwala oderwać się od codziennej rutyny i obowiązków zawodowych na rzecz zrobienia czegoś innego – pożytecznego.
- Poczuciu dumy pracowników płynącemu z faktu, że pracują w firmie, dla której liczy się coś więcej, niż tylko zysk i efektywność. Firma dzięki temu także zyskuje twarz, a pracownicy chętniej się z nią utożsamiają: *Jesteśmy dumni* [PRAC\_WOLONT]; *Może z większym zaangażowaniem pracować, ponieważ widzi, że jego firma robi coś dobrego, że jego firma nie tylko wyzyskuje pracowników i ich zwalnia, i tnie im pensje, i myśli tylko o zwiększeniu efektywności pracy, ale także robi coś poza biznesem, coś bezinteresownie robi* [SPEC\_CSR].

Korzyści zewnętrzne dla firmy angażującej się w wolontariat to po prostu lepszy wizerunek – z jednej strony pojawia się on jako efekt, niejako uboczny, zaangażowania firmy (wówczas, gdy firma nawet nie stara się chwalić swoim zaangażowaniem społecznym), z drugiej – jako świadome dążenie do polepszenia swojej pozycji rynkowej przez sięganie po narzędzia promocyjne postrzegane jako nowe i modne. Dla niektórych firm zaangażowanie społeczne jest wręcz koniecznością – jest oczekiwane przez otoczenie (jak np. w przypadku firm tytoniowych).

## **Bariery blokujące rozwój wolontariatu**

Zjawiska, które utrudniają lub niekiedy blokują rozwój wolontariatu pracowniczego, mają dwojaki charakter. Część z nich to realne problemy wynikające z ludzkich postaw, emocji lub sytuacji zawodowej, organizacyjnej. Pozostałe to różnego typu powody, dla których pracownicy nie chcą lub nie mogą angażować się w wolontariat pracowniczy – powody te mają postać usprawiedliwień, które niekiedy można określić wręcz mianem wymówek (choć nie sposób wykluczyć, że stoją za nimi realne przeszkody).

Realne bariery leżące po stronie pracowników, którzy są zainteresowani wolontariatem i chcą aktywnie włączać się w pomaganie innym, to:

- Przekonanie, że wolontariat to sprawa indywidualna, coś intymnego – zaangażowanie w wolontariat powinno mieć wymiar osobisty, indywidualny, płynąć z potrzeby serca i być realizowane na swój prywatny użytek. Część badanych osób deklarowała: robię to dla siebie. W firmie jednak wolontariat ma charakter publiczny, czasem wręcz jest na pokaz lub istnieje podejrzenie, że tak naprawdę jego istotą są działania PR-owe. Wiąże

się z tym przekonanie, że istotą wolontariatu jest bezinteresowność i nastawienie na beneficjentów, a wolontariat pracowniczy, zdaniem części osób, taki nie jest – szyld firmy sprawia, że dobro beneficjentów schodzi na drugi plan, a zaangażowaniei dobra wola pracowników jest wykorzystywana dla celów firmowych: *Mają poczucie tego (...), że jednak wolontariat pracowniczy (...), firma robi sobie dobrze pracownikami, mówiąc tak bardzo brzydko* [SPEC\_CSR]. Bez wątpienia duży wpływ na taką postawę ma przekonanie, że skoro zaangażowanie w wolontariat jest bezinteresowne, to nie należy się nim chwalić, wręcz powinno się o tym nie mówić – dopiero wówczas wolontariat nabiera prawdziwej wartości. Wolontariuszem nie jest się dla poklasku tylko, jak to zostało wskazane wcześniej, dla siebie.

- Chęć/potrzeba odpoczynku od pracy i współpracowników – niektóre osoby nie chcą angażować się w kolejną aktywność razem z kolegami z pracy, potrzebują zmiany otoczenia. Wspólny wyjazd (niekiedy realizowany w czasie wolnym) nie daje wówczas odpoczynku i odstresowania, a staje się w pewnym sensie przedłużeniem pracy: *czasem mam dosyć ludzi, z którymi pracuję i w wolnym czasie chciałbym robić coś innego, a nie oglądać te same twarze* [PRAC\_BEZ\_WOLONT].
- Opór psychiczny, lęk przed własnymi emocjami – niektóre obszary, w których firmy organizują wolontariat pracowniczy mogą być zbyt trudne dla części pracowników (np. opieka nad dziećmi z domów dziecka lub współpraca z dorosłymi opóźnionymi umysłowo). Nawet pracownicy nastawieni bardzo pozytywnie do idei wolontariatu mogą wówczas unikać bezpośredniego zaangażowania – wymaga to od nich bowiem dużej odporności psychicznej, zwłaszcza jeśli nie ma się tego typu doświadczeń, a sam wolontariat ma charakter akcyjny (np. wkracza się w życie dzieci z domu dziecka, poprawiając część ich życia, budując np. plac zabaw, ale po jednym dniu się wyjeżdża, zostawiając je generalnie w takiej samej sytuacji). Takie sytuacje jednych pracowników mobilizują do kolejnych działań i ponowienia kontaktu z beneficjentami, innych jednak odstręczają od powtarzania tego typu doświadczeń: *Pojechaliśmy do domu dziecka (...), na koniec dzieci przygotowały taki występ (...) w drodze powrotnej nikt się nie odzywał w autokarze, wszyscy po prostu mieli łzy w oczach w trakcie tego występu i po powrocie mieliśmy telefony, kiedy zrobimy kolejną taką akcję* [SPEC\_CSR]; *są osoby, które mówią otwarcie i szczerze – to jest dla mnie za trudne, nie dam rady* [SPEC\_CSR].
- Niechęć pracowników wynikająca z awersji do firmy/pracy – osoby sfrustrowane postrzegają wolontariat pracowniczy jako dodatkowy obowiązek i nie mają ochoty się angażować. Wolontariat pracowniczy nie jest w rezultacie w stanie wytworzyć chęci do pracy, może ją jedynie wzmocnić, jeżeli motywacja już istnieje.

Istnieją także bariery po stronie firmy, które albo blokują rozwój wolontariatu, albo

zniechęcają pracowników do zaangażowania się. Najpoważniejszą blokadę stanowi postawa zarządu i głównych menedżerów – ich nastawienie na wynik, nie dostrzeganie wartości dodanej oraz znaczenia wolontariatu pracowniczego dla efektów firmy. Czasem jest tak, że wolontariat pracowniczy jest dziełem samych pracowników oraz specjalistów lub kierowników średniego szczebla – szefowie firmy nie uznają tego za ważny element i za każdym razem trzeba ich przekonywać do wyrażenia zgody na kolejne działania. Można zatem uznać, że w niektórych firmach wolontariat pracowniczy jest wymuszany przez część załogi, a nie jest elementem świadomej strategii przedsiębiorstwa: *największym zagrożeniem są ludzie, tylko i wyłącznie managerowie i zarząd* [SPEC\_CSR].

Bardzo zniechęcać do wolontariatu pracowniczego może także jego zła organizacja, niedostatek informacyjny, niewłaściwe zarządzanie samym przebiegiem akcji pracowników – zwłaszcza brak poszanowania czasu pracowników. Negatywne doświadczenia powodują, że trudno jest skłonić pracowników do podjęcia kolejnej próby zaangażowania się.

## Usprawiedliwienia – prawdziwe i udawane

Osoby, które nie angażują się w wolontariat, rzadko mówią wprost, że po prostu nie interesuje ich działanie na rzecz innych. Podają natomiast wiele powodów, dla których, mimo że teoretycznie chciałyby, to jednak nie mogą się zaangażować. Część z nich wydaje się mieć oczywisty charakter wymówki, za częścią z nich mogą się kryć realne problemy i bariery. Najbardziej powszechną i oczywistą wymówką jest po prostu brak czasu: *brak czasu, żeby się jakoś tym zająć* [PRAC\_BEZ\_WOLONT] oraz, częściowo związana z tym, kwestia rodziny i potrzeby spędzania z nią swojego wolnego czasu: *mówią – nie mamy czasu spędzić czasu z własnymi dziećmi, a mam spędzać z cudzymi* [SPEC\_CSR]. Niektóre osoby podnoszące kwestię rodziny jako bariery dla swojego zaangażowania wskazują, że rozwiązaniem byłaby oferta wolontariatu, w którym mogłyby uczestniczyć razem z rodziną, szczególnie dziećmi (co miałyby ich zdaniem także pożądanym walorem wychowawczym): *ktoś by mi coś takiego zaproponował, to ja bym wyciągnęła swoją córkę, bo by się świetnie bawiła i nauczyć ją tolerancji i dać jej nowe doświadczenia* [PRAC\_BEZ\_WOLONT]; *Coś, co jest spójne z naszym trybem życia. Tak żeby można było rodzinę też w to wciągnąć* [PRAC\_BEZ\_WOLONT].

Osoby zaangażowane w wolontariat pracowniczy, oprócz dostrzegania wymówek (tak postrzegają takie wytłumaczenia) w rodzaju „brak czasu”, wskazują także na cechy osobiste osób, które nie są wolontariuszami – nastawienie na siebie, brak cech i wartości sprawiających, że pracę na rzecz innych osób uznaje się za coś ważnego: *do tego trzeba mieć odpowiedni charakter, Znieczulica* [PRAC\_WOLONT]. Trudno oczywiście ocenić, na ile takie podejście trafnie opisuje motywacje osób nieangażujących się w wolontariat, a na ile służą ukazaniu samych siebie w lepszym świetle jako osób, domyślnie, mających odpowiedni charakter i podejście do innych ludzi.

Innym problemem są stereotypy. Niektóre z nich dotyczą samego pojęcia wolontariusza – są to skojarzenia z WOŚP i zbieraniem pieniędzy do puszki, a część osób właśnie to zniechęca do aktywności. Inne wiążą się z brakiem zaufania do partnerów wolontariatu ze strony beneficjentów (w szczególności dotyczy to fundacji, którym nie wierzy wiele osób, czasem są postrzegane wręcz jako „przykrywka” dla innych celów).

Remedium na stereotypy mogłaby być rzetelna informacja o charakterze wolontariatu pracowniczego realizowanego przez firmę, która zdjęłaby z niego odium „zbieracza do puszki”, o działaniach podjętych w celu sprawdzenia wiarygodności partnera, któremu firma chce pomóc za pośrednictwem swoich pracowników (część obaw wobec fundacji nie musi być tylko stereotypem).

Problem informacji jest jednak chyba najbardziej dwuznacznym argumentem podawanym jako bariera dla rozwoju wolontariatu. Z jednej strony jest gremialnie wskazywany przez pracowników bez doświadczeń wolontariackich jako ważny powód ich braku zaangażowania (choć niekiedy brak informacji jest na rękę osobom, które i tak nie chciałyby się zaangażować z braku czasu): *nie wiem jak się zapisać, czy trzeba dać coś jeszcze oprócz swego czasu* [PRAC\_BEZ\_WOLONT], z drugiej strony jednak pracownicy tych samych firm bez problemu opowiadali o programach wolontariatu, w które są sami zaangażowani, a o których ich koledzy mieli w ogóle nie słyszeć. Jednak uznanie braków informacyjnych po prostu za wygodną wymówkę nie jest takie oczywiste – niektórzy specjaliści ds. CSR sami podnosili ten temat jako ważny element samej organizacji wolontariatu. A dodatkowej komplikacji w tym zakresie dodaje fakt, że o ile nie-wolontariusze oczekują lepszej informacji o wolontariacie w swoich firmach, o tyle niektórzy wolontariusze cieszą się, że informacja o wolontariacie w ich firmach nie jest „podana na tacy” i dotrze do niej tylko ktoś naprawdę zaangażowany: *mi się podoba w mojej firmie, że to nie jest rozreklamowane, tylko jak ktoś jest zainteresowany, to sam dojdzie. Że to nie bije po oczach, jak reklama, której mamy już dość* [PRAC\_WOLONT].

## Dobrowolność wolontariatu pracowniczego

*Nie można być w krawacie i garniturze człowiekiem, który udaje, że na przykład wyjdzie posegregować śmieci (...), wolontariat jest dobry wtedy, kiedy jest autentyczny* [SPEC\_CSR].

Swoboda decyzji, dobrowolność udziału jest fundamentalnym elementem znaczenia pojęcia wolontariatu, a więc także istotą wolontariatu pracowniczego. Zgodnie z deklaracjami zarówno samych pracowników angażujących się w działania na rzecz innych, jak i specjalistów ds. CSR warunek dobrowolności udziału pozostaje zachowany w firmach, w których pracują. Wydaje się jednak, że takie deklaracje, choć mogą być zgodne z własnym poczuciem swobody decyzji (zwłaszcza wśród osób, które szczerze są zaangażowane w wolontariat), nie

wyczerpują zjawiska dobrowolności w przypadku wolontariatu pracowniczego. Z samej istoty wolontariatu pracowniczego wynikają zjawiska, które mogą w sposób pośredni wywierać presję na pracowników. Wydaje się jednak, że rzadko są one dostrzegane przez pracowników angażujących się w wolontariat. Z kolei pracownicy niemający doświadczenia w wolontariacie bardzo wyraźnie kwestionują dobrowolność udziału. Specjaliści ds. CSR zwykle dostrzegają złożoność zjawiska i jego bliskie powiązanie z różnicą motywacji lub intencji pracowników oraz samej firmy. Zapewne jest tak, że osoby, które ze swojej natury chętnie angażują się w wolontariat, informację o wolontariacie traktują w sposób bezpośredni i podejmują decyzję o udziale, który jest dla nich oczywisty. Tymczasem osoby nastawione mniej entuzjastycznie lub wręcz niechętnie tę samą informację mogą uznać za rodzaj „miękkiej” presji i zastanawiać się nad faktycznymi intencjami firmy. Inaczej mówiąc – organizowanie wolontariatu pracowniczego w sposób sygnalizujący jakąkolwiek presję lub ograniczenie dobrowolności udziału może być barierą dla osób nieprzekonanych, dla przekonanych natomiast nie ma to znaczenia lub jest mniej ważne.

Pracownicy mówią o tej „miękkiej” presji raczej także w sposób „miękki” – z reguły według formuły „jest dobrowolny, ale”. Udział w wolontariacie jest mile widziany, oficjalna presja nie istnieje, ale brak udziału może rzutować na inne sprawy. Zdarzają się jednak przypadki albo opinii wprost stwierdzających, że pracodawca nazywa wolontariatem działania, w których część osób bierze udział w sposób przymuszony, albo opisów konkretnych zdarzeń: *było coś takiego, to było przymusowe. Dzieci z jakiegoś domu dziecka przysyłały jakieś listy prezentów i pracownicy mieli się złożyć, kupić te prezenty. Dla firmy to była forma wolontariatu* [PRAC\_BEZ\_WOLONT].

Wolontariat pracowniczy jest, przynajmniej w jakimś zakresie, organizowany lub wspomagany przez firmę. Takie przyzwolenie firmy (uosobionej w zarządzie lub przełożonych) może być odebrane jako sygnał pozytywnej oceny samego wolontariatu, a zatem także wolontariuszy. Już ten fakt może mieć wpływ na decyzje pracowników o udziale, zwłaszcza, jeżeli jest on np. elementem corocznej oceny pracownika: *przy ocenach pracowniczych jest brane pod uwagę, że osoba udziela się społecznie* [PRAC\_WOLONT].

Im bardziej firma angażuje się w organizowanie i zarządzanie wolontariatem pracowniczym, tym bardziej może być odczuwana nieformalna, nawet nieświadoma presja na pracowników, zwłaszcza gdy wolontariat przybiera formę jednorazowych, dużych akcji związanych z wyjazdem pracowników (np. bardzo popularne porządkowania, remontowania domów dziecka). Zorganizowanie takiego wyjazdu oznacza konieczność podjęcia wielu działań logistycznych, a to wymaga np. uprzednich deklaracji, ile osób ma zamiar wziąć udział. Niekiedy powodzenie akcji wolontariackiej wprost zależy od liczby chętnych do pracy, konieczna jest zatem szeroko zakrojona rekrutacja. Presja jest większa, jeśli dane działanie organizuje mniejsza jednostka firmy – dużo trudniej jest odmówić udziału, gdy na wyjazd wolontariacki wybiera się jeden departament, niż gdy



zespół zbiera się z całej firmy, zwłaszcza jeśli dana akcja jest zainicjowana przez szefa departamentu. Presja zwiększa się także, gdy wolontariat jest traktowany jak kolejne zadanie do wykonania, rośnie wtedy znaczenie organizacji wolontariatu, a co za tym idzie także jasnych deklaracji o udziale: *U nas jest ważny pewien czas pomocy, bo my nie możemy jej rozwlekać w nieskończoność, bo się bajzel z tego robi. My się musimy zebrać, powiedzieć, co, kiedy robimy, w którym momencie start, kiedy koniec i musimy to przeprowadzić. Bo my mamy za dużo niewiadomych we własnym biznesie, by sobie dodawać ot takie, dodatkowe niewiadome [SPEC\_CSR].*

Z jeszcze większą presją, a czasem wręcz brakiem możliwości odmowy udziału w wolontariacie, mamy do czynienia w przypadku firm, które wprowadzają formalne procedury sprzyjające wolontariatowi, np. obligatoryjne łączenie wyjazdów integracyjnych z działaniami wolontariackimi lub wręcz zastępowanie takich imprez wyjazdem na wolontariat. O ile jeszcze wyjazd integracyjny (nawet zastąpiony wolontariatem) nie jest wynikiem polecenia służbowego i zawsze pracownik może z niego zrezygnować, o tyle łączenie działań wolontariackich np. z obowiązkowymi szkoleniami lub spotkaniami kadry menedżerskiej już takiej swobody decyzji nie zostawia praktycznie wcale: *No tak, w tej sytuacji, w której jestem, projekt domu dziecka, no to tak naprawdę można było odmówić, ale jak 130 osób jedzie, to być tą jedną czy piątą, które nie jadą, no to wiadomo. To było dobrowolne, ale nacisk, presja występuje (...); osoby, które nie chcą mogą zostać w hotelu, pójść na basen, ale to wymaga dużej odporności [SPEC\_CSR]; Mamy regionalne spotkania kierowników sprzedaży (...), jednego dnia są szkolenia, merytoryka, itd., a drugiego dnia jest zabawa i w zeszłym roku zdecydowaliśmy, że zamiast tego dnia zabawowego zrobimy coś pożytecznego wspólnie, i to było odgórnie ustalone przez dyrektorów marketingu i sprzedaży. Stwierdzili, że skoro sprzedaż i marketing się spotyka, to zintegrujemy ich w wolontariacie (...), zbudowaliśmy plac zabaw (...), pracowaliśmy 12 godzin, 130 osób (...), wszyscy byli tak zmęczeni, że nikt nie dał rady palcem ruszyć. Projekt był odgórny, ale był konsultowany z ludźmi zanim powstał, urzeczywistniony. Było dużo głosów średnio zadowolonych (...), natomiast projekt bardzo fajnie się udał [SPEC\_CSR].*

Część specjalistów ds. CSR nie zdaje sobie sprawy z tego, że taka presja może istnieć – ich opowieści o konkretnych przykładach, w których widoczne są wyżej opisane zjawiska w ogóle nie odnoszą się do swobody decyzji, a zapytani wprost z pełnym przekonaniem zaprzeczają istnieniu nacisków. Inni są świadomi tego faktu, zdają się jednak go nieco lekceważyć, argumentując, że mimo głosów niezadowolenia i wcześniejszej niechęci dana akcja się udała i spodobała uczestnikom. Większość specjalistów ds. CSR jest jednak świadoma złożoności i trudności związanych z organizowaniem wolontariatu przez firmy, zwłaszcza w kontekście możliwych podejrzeń o wykorzystywanie pracowników i ich intencji dla celów PR-owych.

Kwestia dobrowolności wydaje się kluczowa dla powodzenia programu wolontariatu pracowniczego. Tymczasem w firmach istnieje pokusa realizowania za pomocą wolontariatu konkretnych celów wewnętrznych – wolontariat może być przez firmę używany jako narzędzie nie tylko PR-u, ale także zarządzania personelem (wtedy, gdy akcją wolontariacką robi się dla poprawy współpracy np.

między działami w firmie). Inny problem to zbyt intensywna organizacja wolontariatu przez firmę i jej wyspecjalizowane komórki – można w ten sposób zatracić nie tylko dobrowolność, ale i spontaniczność udziału. Pracownik, zamiast możliwości przeżycia czegoś ważnego, otrzymuje kolejne zadanie do wykonania. Dla niektórych może to być zadanie do „odfajkowania”, zwłaszcza jeśli dostaje się wszystko niejako „na tacy”. Co więcej, niekiedy pracownik w łatwy sposób może nabrać przekonania, że spełnił się społecznie – widać to wyraźnie w niektórych wypowiedziach wskazujących na zadowolenie, że firma zdjęła z głowy pracownika problem, w jaki sposób ma pokazać swoją dobroć: (...) *o tyle fajnie, że ja znowu też dostaję na gotowe coś. Mogę się zrealizować, ale w trochę łatwiejszy sposób, nie tracę swojego urlopu (...), dla mnie jest to, jako dla pracownika firmy, taka okazja, żeby coś zrobić bez zbędnego wysiłku* [SPEC\_CSR]. Takie podejście do wolontariatu pracowniczego może bardzo spłycać wartość zaangażowania i w tym może leżeć przyczyna wspomnianego wcześniej wycofania się z wolontariatu pracowniczego niektórych osób, które są wolontariuszami, ale chcą się realizować prywatnie, po swojemu i bez rozgłosu – udział w wolontariacie pracowniczym może być nie przejawem wewnętrznej potrzeby, a wynikiem konformizmu lub oportunistycznym, zwłaszcza jeśli pracownik widzi, że firmie zależy na udziale w takich działaniach: *To jest troszeczkę inny wolontariat (...), wolontariat, który, mówiąc brzydko, jest nakręcany przez firmę (...), tutaj motywacja niekoniecznie płynie z potrzeby wewnętrznej (...), żeby samemu się zaangażować w coś, to wymaga trochę więcej aktywności, trzeba się dowiedzieć, pójść, zobaczyć, sprawdzić, gdzie można, co można i jak można. Pracodawca często podaje coś gotowego na tacy* [SPEC\_CSR].

Ograniczając, nie wprost oczywiście, dobrowolność udziału pracowników w wolontariacie pracowniczym, firmy narażają się także na powstanie kolejnej bariery – mogą wytworzyć w pracownikach przekonanie, że są wykorzystywani dla osiągnięcia celów pracodawcy. Jest to bardzo delikatna sprawa, podkreślana przez wielu rozmówców i wydaje się, że pracownicy są bardzo wyczuleni na te kwestie: *jednak wiele osób, które ja znam i są wolontariuszami nie chce być kojarzona z wolontariatem pracowniczym, nie chce robić nic w ramach firm, bo oni chcą to robić dla siebie. Mają poczucie tego (...), że jednak wolontariat pracowniczy (...) firma robi sobie dobrze pracownikami, mówiąc tak bardzo brzydko* [SPEC\_CSR]. Dlatego wolontariat pracowniczy nie może być stosowany zamiast integrowania pracowników z firmą, ale jako ewentualne uzupełnienie lub wręcz efekt tej integracji: *Żeby robić wolontariat pracowniczy, to najpierw trzeba wykonać horrendalną, ogromną, tytaniczną pracę nad tym, żeby poziom zaufania pracowników do firmy, ich identyfikacji z firmą, wartościami, które wyznaje, był naprawdę bardzo wysoki* [SPEC\_CSR].

## Nagradzanie wolontariuszy

Osobnym tematem, który może przyczyniać się do zaangażowania się w wolontariat, choć trudno uznać go za presję, jest nagradzanie przez firmy swoich wolontariuszy. W samym nagradzaniu nie ma nic złego tak długo, jak nie

towarzyszy mu gorsze traktowanie pracowników, którzy w wolontariat się nie angażują. Wszyscy są jednak świadomi tego zagrożenia.

Nagradzanie wolontariuszy jest raczej docenianiem – rzadko przybiera formę materialną, choć i taka się zdarza. Zwykle ma to postać promowania wolontariuszy wewnątrz firmy poprzez firmowe środki komunikacji (intranet, gazetki firmowe, wewnętrzne telewizje, itp.), przyznawania wyróżnień (np. statuetki, dyplomu, tytułu „wolontariusza roku”, itp.), honorowania aktywności poprzez zapraszanie na specjalne imprezy firmowe, zwykle z udziałem przedstawicieli zarządu. Jest to forma dbania o wolontariuszy i jednocześnie promowania wolontariatu wewnątrz firmy. Niektóre firmy korzystają z zewnętrznego wsparcia i np. zgłaszają swoich pracowników do konkursu „Wolontariusz miesiąca” organizowanego przez Centrum Wolontariatu.

Nagradzanie wolontariuszy ma zatem wymiar przede wszystkim symboliczny. Jednak kwestia nagród materialnych pojawia się w wypowiedziach pracowników, którzy nie angażują się obecnie w wolontariat – jest to dla nich temat kontrowersyjny, choć niektórzy oczekiwaliby takiej formy docenienia, to jednak dominuje pogląd, że wolontariat powinien być bezinteresowny, a wprowadzenie nagród mogłoby podzielić pracowników. Również niektórzy specjaliści ds. CSR wspominają o planach wprowadzenia programów pozwalających na nagradzanie wolontariuszy materialnie – nie w formie bezpośrednio pieniężnej, ale innej: wycieczki, vouchery, dodatkowy dzień wolny, itp.

Nagradzanie wolontariuszy powinno jednak pozostać w sferze symbolicznej – docenieniem, pochwałą. To jednak też trzeba zrobić umiejętnie, bo czasem można zdemotywowwać swoich pracowników, gdy nie jest się autentycznym w wyrażaniu uznania: *Ludzie, którzy się nie angażują w wolontariat, a są na wysokich stanowiskach, nie umieją chwalić za wolontariat, co jest żenujące* [SPEC\_CSR].

Stosowanie nagród dla wolontariuszy, choć zupełnie zrozumiałe, może także wpływać na wspomnianą wcześniej dobrowolność udziału, zresztą sama idea promowania wolontariuszy i wolontariatu może przybierać przesadną formę przekonywania do udziału, a takie działania mogą być odbierane jako „miękką” presja.

## **Internet – ułatwienie czy utrudnienie wolontariatu?**

*Wolontariat to jest relacja, siła woli, razem i takie właśnie zespół w zespół. Aczkolwiek, gdyby się miało okazać, że nie ma e-wolontariatu tylko dlatego, że każdy przed swoim laptopem i osobno, to nie. Lepiej, żeby był* [SPEC\_CSR].

Ocena wpływu Internetu na jakość wolontariatu jest niejednoznaczna, kwestia ta

budzi wiele sprzecznych opinii. Negatywne opinie odnoszą się do następujących kwestii:

- Odpersonalizowanie udzielanej pomocy – Internet tworzy dystans i sprawia, że osoby – pomagająca i przyjmująca pomoc – są dla siebie anonimowe. Tymczasem ważnym elementem wolontariatu jest satysfakcja wolontariusza płynąca z tego, że widzi on efekty swojej pracy i radość osób, którym pomógł. Dodatkowo, to odpersonalizowanie może powodować mniejsze zaangażowanie wolontariusza w działania: (...) *zabraknie tej jednej rzeczy. Zabraknie emocji spotkania z drugim człowiekiem [SPEC\_CSR]; brak tego, co by nie mówić, tej wdzięczności z drugiej strony, jakkolwiek ona by nie wyglądała, może być czymś bardzo hamującym [SPEC\_CSR]*.
- Wykorzystanie Internetu sprawia również, że wolontariat może zatracić ważną funkcję oderwania się wolontariusza od codzienności, odstresowania się. Udzielanie pomocy przez Internet powoduje, że wolontariusz dalej przebywa w swoim biurze, za biurkiem, przy komputerze, przed którym spędza zwykle cały swój dzień pracy – wolontariat taki może tracić swój urok odmienności i stawać się kolejnym obowiązkiem.
- Wolontariat świadczony przez Internet pozbawiony zostaje również waloru zespołowego, a więc korzystnej dla firmy okazji do integracji zespołów pracowniczych, zyskania nowych umiejętności, wyłonienia się nowych liderów – pracownicy pozostają dalej w swoich zwykłych rolach zawodowych.
- Internet wyklucza szereg rodzajów wolontariatu związanego z realnym kontaktem z potrzebującym lub wykonaniem jakiejś pracy fizycznej, a często tego typu prace postrzegane są jako najbardziej potrzebne, a także najbardziej spektakularne – od razu widać efekt wolontariatu.
- Istnieje również niebezpieczeństwo zmarnowania pracy wolontariusza ze względu na mniejszą możliwość weryfikacji beneficjentów, którzy w świecie narzędzi komunikacji elektronicznej mogą pozostać anonimowi. W bezpośrednim kontakcie wolontariusz ma większą pewność, że pomaga osobom faktycznie takiej pomocy potrzebującym.
- Pojawiają się także obawy, że kontakt przez Internet może być uboższy, nie pozwoli na rzeczywiste rozwiązanie problemów osoby potrzebującej, ponieważ, z uwagi na brak kontaktu bezpośredniego mogą w relacji umknąć wolontariuszowi ważne szczegóły. Z drugiej strony, nie ma pewności, czy beneficjent właściwie zrozumiał np. porady udzielane przez Internet i czy poczuł się wystarczająco serdecznie potraktowany.

Z kolei pozytywne aspekty wolontariatu świadczonego przez Internet to przede wszystkim:

- Oszczędność czasu (poświęcanego na dojazdy w teren) i pieniędzy (wydawanych np. na dojazdy, wyżywienie wolontariuszy, itp.) – dzięki tej oszczędności czasu pomoc może być udzielona w sposób bardziej dogodny dla wolontariuszy (bez potrzeby poświęcenia np. swojego wolnego czasu). Jest dzięki temu także tańszy dla firm w sensie mniejszej straty czasu pracy, który nie jest przeznaczony na wypełnianie obowiązków służbowych.
- Internet daje także szansę na dotarcie z pomocą do większej liczby potrzebujących, wprowadzie tylko tych, którzy mają dostęp do Internetu, ale umożliwia jednoczesną pomoc (np. edukacyjną) grupom rozproszonych beneficjentów.
- Internet umożliwia udział w wolontariacie osobom, które z różnych powodów nie chcą brać udziału w działaniach bezpośrednich – są nieśmiałe, nie są w stanie znieść widoku nieszczęścia, ich praca codzienna polega właśnie na ciągłym, bezpośrednim kontakcie z innymi ludźmi, np. z klientami i ostatnią rzeczą, jaką chcą robić w swoim wolnym czasie, to nawiązywanie kolejnych kontaktów. Wolontariat internetowy daje także możliwość uaktywnienia pracowników, którzy do tej pory nie brali udziału w wolontariacie, motywując to brakiem czasu. Zdaniem niektórych rozmówców można wskazać takie grupy pracowników lub rodzaje kompetencji, które idealnie nadają się do udziału w e-wolontariacie, jak np. informatycy (pamiętać jednak trzeba, że poruszamy się tutaj w sferze stereotypów).

Niezależnie jednak od tego, jak mocno były podnoszone zalety i wady wolontariatu świadczonego przez Internet w dwóch kwestiach, częściowo powiązanych ze sobą, panowała zgoda:

- Wolontariat internetowy może jedynie uzupełnić, a nie zastąpić wolontariat tradycyjny – dodatkowo to uzupełnienie miałyby raczej charakter mniejszościowy, czyli jednak większość aktywności w dalszym ciągu wiązałyby się z tradycyjnym wolontariatem. Zaletą byłaby natomiast możliwość wyboru.
- Wolontariat internetowy lepiej się sprawdzi w firmach mających już doświadczenie w bezpośrednim wolontariacie pracowniczym, rozmówcy wyrażali obawy, że dla firm bez takich doświadczeń e-wolontariat byłby czymś trudnym do wyobrażenia i zorganizowania. Dla firm doświadczonych wolontariat internetowy byłby także pewną odmianą.

## Wolontariat kompetencyjny – wiedza, postawa, ocena

Podstawowym skojarzeniem łączonym z wolontariatem jest wolontariat czasu (choć samo to pojęcie nie jest podawane i nie jest definiowane) polegający na oferowaniu swojego czasu i pracy, przeważnie o charakterze fizycznym. Najczęściej ma on charakter akcyjny i właśnie tak jest z reguły nazywany. Przyjmuje formy np. uporządkowania jakiegoś terenu, wyremontowania obiektu, itp. *przez ekipy remontowo-budowlane [SPEC\_CSR] złożone z pracowników.* Wolontariat kompetencyjny wymieniany jest spontanicznie tylko przez nieliczne osoby, głównie przez specjalistów ds. CSR.

Przez część osób wolontariat kompetencyjny postrzegany jest jako wyższe, bardziej dojrzałe stadium wolontariatu. Pozostali przestrzegają jednak przed takim wartościowaniem, wskazując, że częściowo zaspokaja inne potrzeby i motywacje wolontariuszy – jest dla innych osób i nie można deprecjonować wolontariatu czasu, choć wolontariat kompetencyjny postrzegany jest jako atrakcyjna forma działania.

Wolontariat kompetencyjny to dzielenie się swoją wiedzą, umiejętnościami: *po prostu dzielenie się najwartościowszą rzeczą, z którą biznes ma największy problem [SPEC\_CSR].*

Wydaje się, że z uwagi na brak doświadczenia z praktyką wolontariatu kompetencyjnego i trudność wyobrażenia sobie, w jaki sposób mógłby on działać, mamy do czynienia ze sprzecznymi opiniami na temat tego, czy jest postrzegany jako łatwy bądź trudny do zorganizowania w obrębie firmy. Części osób wydaje się, że jest to łatwiejsza forma wolontariatu z uwagi na brak logistyki (wyjazdy, itp.) oraz łatwość włączenia się w działania, niejako pomiędzy obowiązkami zawodowymi bez specjalnego przygotowania: *po pierwsze, nie trzeba się do tego przygotowywać jakoś specjalnie, bo się to wie, po drugie, można to robić z miejsca pracy i można poświęcić na to godzinę. Czasowo i organizacyjnie byłoby to u nas o wiele łatwiejsze [SPEC\_CSR].* Z kolei inni wskazują na potencjalne trudności z dopasowaniem oferty do potrzeb ewentualnych odbiorców, znalezieniem i zgromadzeniem tych odbiorców w przypadku wolontariatu kompetencyjnego świadczonego przez Internet oraz utrzymaniem zaangażowania wolontariuszy – wolontariat kompetencyjny w większym stopniu może mieć charakter stałego zobowiązania, do tego świadczonego być może indywidualnie. Czas spędzany w pracy jest bardzo cenny, zwłaszcza dla specjalistów, stąd przyjęcie stałego zobowiązania do świadczenia pomocy może stać w konflikcie z bieżącymi obowiązkami.

Zalety wolontariatu kompetencyjnego wiążą się z innego typu satysfakcją czerpaną przez wolontariusza – oprócz tej wynikającej z faktu pomagania innym (co jest satysfakcją każdego wolontariusza niezależnie od formy zaangażowania), istnieje dodatkowa: poczucie bycia ekspertem. W wolontariacie kompetencyjnym docenione zostają umiejętności, wiedza, doświadczenie danej osoby, co utwierdza jej samoocenę zawodową. Inne zalety to łatwość zorganizowania takiego

wolontariatu przez firmę oraz możliwość takiego stargetowania wolontariatu, aby z ofertą pomocy docierać do grup ewentualnych przyszłych klientów firmy, edukując ich i łącząc z firmą. Niektóre firmy prowadzą tego typu programy, przy czym niekiedy zaciera się granica między wolontariatem a szczególnym rodzajem marketingu. Przykładami może być np. edukacja ekonomiczna prowadzona przez pracowników banku albo warsztaty dziennikarskie dla młodzieży realizowane przez dziennikarzy pism młodzieżowych – pracownicy nie dostają wynagrodzenia za tego typu działania, są wolontariuszami, ale ich aktywność może przynieść wymierne efekty biznesowe dla ich firm.

Wolontariat kompetencyjny, podobnie, jak internetowy, pozwala włączyć się w wolontariat osobom, które z różnych powodów źle czują się w wolontariacie wymagającym bezpośredniego kontaktu z beneficjentami. Pracownik, który wykorzystuje w wolontariacie swoje kompetencje może czuć się pewniej, znika nieśmiałość, problemy z emocjonalnym poradzeniem sobie z kontaktem z trudnym beneficjentem.

Wady wolontariatu kompetencyjnego związane są z jego raczej indywidualnym charakterem – firma traci możliwość zintegrowania zespołów. Niektórzy specjaliści ds. CSR wspominali, że woleliby także wolontariat kompetencyjny organizować w sposób grupowy, tak aby pracownicy mogli poznawać np. swoje pasje, a przez to się integrować.

Jest to także wolontariat mało efektywny – nie przynosi tak natychmiastowych i spektakularnych efektów, jak np. zmiana wyglądu domu dziecka w wyniku jednego dnia pracy 100 osób. Tymczasem firmy potrzebują spektakularnych efektów – zarówno z uwagi na komunikację zewnętrzną, korzyści PR-owe, jak i komunikację wewnętrzną skierowaną do pracowników, którzy nie angażowali się do tej pory w wolontariat. *Duże organizacje lubią wymierne i dobrze widoczne efekty [SPEC\_CSR].* Takie spektakularne wyniki przemawiają do wyobraźni, dają dużą satysfakcję czynnym wolontariuszom i ułatwiają rekrutację kolejnych. Wolontariat kompetencji nie działa na wyobraźnię ani decydentów firmowych, którzy często postrzegają sam wolontariat pracowniczy przez pryzmat bezpośrednich korzyści dla firmy (*On nie ma takiej siły przebicia, jak zaproponowanie zbudowania placu zabaw. W umysłach osób decydujących nie widać tego obrazu integracji pracowników [SPEC\_CSR]*), ani samych wolontariuszy, którzy także potrzebują wyraźnego i szybkiego wzmocnienia pozytywnego: *im bardziej namacalne to będzie, tym bardziej będzie to ludzkie i bezpośrednie, to może wielu ludzi ośmielić, a przejście na poziom wirtualnego wolontariatu to jest chyba kolejny etap [SPEC\_CSR].* W tym sensie wolontariat kompetencyjny jest kolejnym stadium rozwoju wolontariatu pracowniczego, firmom trudno sobie wyobrazić, że mogłyby właśnie od tej formy zaczynać swoje zaangażowanie w wolontariat pracowniczy: *ponieważ my dopiero z tym wolontariatem raczkujemy potrzebujemy spektakularnych akcji. (...) Dla innych pracowników, żeby ich zachęcić, pokazać im przykłady inne, żeby angażowali się coraz bardziej, żeby to nie było 170 osób, a 370 ludzi, więc duże, spektakularne, emocjonalne [SPEC\_CSR].* Wolontariat kompetencyjny należy zatem uznać za uzupełnienie, a nie alternatywę dla wolontariatu czasu. Łatwiej się sprawdzi także w firmach o

ugruntowanej kulturze wolontariatu z dłuższym doświadczeniem wolontariackim.

Pewną barierą dla rozwoju wolontariatu kompetencyjnego może być niechęć specjalistów do zajmowania się w czasie wolnym w dalszym ciągu swoją pracą – wolontariusz traci w takiej sytuacji możliwość odpoczynku przez oderwanie się od codziennej rutyny, a wolontariat kompetencyjny staje się przedłużeniem obowiązków zawodowych: *Często ci wybitni specjaliści potrzebują właśnie popracować fizycznie, pomalować coś, pobawić się z dziećmi i nie zawsze mogą chcieć dzielić się tą wiedzą [SPEC\_CSR]; wiele osób bardziej na przykład chce takiego fizycznego zmęczenia, czyli coś pomalować, przekopać, żeby oderwać się od pracy, a niekoniecznie na przykład iść opowiadać znowu o banku, robić to samo, co w pracy [SPEC\_CSR]*. Pewnym rozwiązaniem tego problemu mogłoby być objęcie wolontariatem kompetencyjnym pasji i hobby pracowników.

Niektóre aspekty wolontariatu kompetencyjnego mogą nieść potencjalne zagrożenie dla firm wolontariuszy. Były one rzadko wskazywane, jednak może to wynikać z braku doświadczenia i wyobraźni, jakie problemy może rodzić taki rodzaj wolontariatu. O ile potencjalny problem ujawnienia zbyt wielu tajemnic firmy (nawet w sposób nieintencjonalny) nie wydaje się specjalnie realny (pracownicy, zwłaszcza specjaliści, są świadomi wagi takich informacji), o tyle ewentualny negatywny wpływ na wizerunek firmy nietrafionych rad udzielanych przez pracowników może być istotną barierą dla rozwoju wolontariatu kompetencyjnego. Pracownik-wolontariusz pozostaje bowiem cały czas ambasadorem swojej firmy, zwłaszcza jeśli w ramach wolontariatu kompetencyjnego występuje jako specjalista. Jego ewentualne błędne porady mogą źle wpływać na reputację firmy lub w skrajnych przypadkach nawet skończyć się próbą dochodzenia odpowiedzialności prawnej (pojawił się taki pojedynczy głos).



## Podsumowanie

Między wolontariatem a wolontariatem pracowniczym istnieje pewne napięcie wynikające z samej istoty obu pojęć. Wolontariat pracowniczy nie jest zwykłym wolontariatem i niektóre jego cechy mogą być sprzeczne z samą esencją wolontariatu indywidualnego.

Wolontariat zwykły	Wolontariat pracowniczy
Spontaniczny	Zorganizowany, wymagający logistyki, ujęty w procedury, niekiedy ciągły/systemowy
Dobrowolny	Możliwa presja - nieformalna, nieuświadomiona, sytuacyjna, wywierana przez otoczenie i kontekst organizacyjny
Indywidualność, intymność zaangażowania	Grupowość, integracyjny charakter, coś na pokaz - możliwość wykorzystania do PR-u firmy
Wymaga inicjatywy, aktywności	Firma zapewnia bezpieczeństwo, pracownik ma wszystko przygotowane przez firmę

Jednym z kluczowych elementów jest kwestia dobrowolności - w przypadku wolontariatu pracowniczego w wielu sytuacjach jest ona problematyczna i może sprawiać, że pracownicy niechętnie odnoszą się do takich działań. Drugą ważną barierą jest podejrzenie braku bezinteresowności ze strony firmy - nawet samo upublicznianie zaangażowania firmy w wolontariat może powodować, że część pracowników wycofuje się z udziału w akcjach organizowanych przez firmę na rzecz indywidualnego zaangażowania w wolontariat poza pracą.

Napięcia, pewne sprzeczności istnieją także między wolontariatem czasu a kompetencji, zwłaszcza, jeżeli wolontariat kompetencji jest realizowany z wykorzystaniem Internetu.

Wolontariat czasu	Wolontariat kompetencji
Raczej akcyjny (możliwa też systematyczność)	Raczej systematyczny (możliwa też akcyjność)
Związany z wyjściem w teren, pracą fizyczną - odmiana, odstresowanie, wyjście poza kontekst zawodowy	Związany z pracą zawodową, ciągły kontakt z komputerem - znużenie, brak zmiany kontekstu
Widoczny, szybki efekt działania, szybki zwrot w postaci satysfakcji z osiągniętego wyniku	Odroczony, nieznan, rozmyty efekt zaangażowania

Relacja osobista, satysfakcja bazująca na przeżyciach, emocjach	Relacja zapośredniczona przez Internet, satysfakcja bazująca na racjonalności działania
Główna korzyść (niekoniecznie uświadomiona) – jestem dobrym człowiekiem	Główna korzyść (raczej uświadomiona) - jestem ekspertem
Bezbronność w kontakcie z trudnym emocjonalnie beneficjentem wolontariatu	Moja wiedza moją zbroją – jestem bezpieczny w relacji z beneficjentem
Integracja zespołów, poznawanie się pracowników w innych rolach	Zaangażowanie indywidualne, a jeśli grupowe – to i tak jesteśmy w tych samych rolach, co zwykle
Emocje	Wiedza
Małe zagrożenie dla reputacji firmy	Potencjalnie większe zagrożenie dla reputacji firmy przez złe porady udzielane przez pracowników

Wolontariat kompetencji jest mniej efektywną formą pomagania ludziom, w znacznie mniejszym stopniu angażuje emocje wolontariuszy. Trudniej też wyznaczyć w nim cezurę między codzienną pracą zawodową a wolontariatem, jeśli treść samego wolontariatu będzie ściśle związana z umiejętnościami zawodowymi. Dodatkowo, jeśli wolontariat kompetencyjny będzie miał charakter systematycznego zobowiązania, może stać się w istocie kolejnym obowiązkiem zawodowym, a nie spontanicznym, dobrowolnym działaniem społecznym.

## **Zamiast rekomendacji**

Firmy, angażując się w wolontariat pracowniczy, szukają pozytywnych efektów. Niezależnie od wyznawanych wartości i wewnętrznego przekonania o autotelicznej wartości zaangażowania społecznego, firmy kierują się przede wszystkim pragmatyką. Wolontariat pracowniczy dostarcza następujących korzyści danemu przedsiębiorstwu:

- Korzyść zewnętrzna – lepszy wizerunek: jesteśmy porządną firmą, która troszczy się o swoje otoczenie / interesariuszy / społeczność lokalną.
- Korzyść wewnętrzna – lepszy wizerunek wśród pracowników: jesteśmy dobrym pracodawcą, któremu zależy nie tylko na zysku, możecie być dumni, że pracujecie w takiej firmie.
- Korzyść wewnętrzna – organizacyjna: mamy lepiej zintegrowane zespoły, pracownicy i menedżerowie różnych działów lepiej się znają, mamy wyższą motywację i wyższy komfort psychiczny w pracy – przekłada się to na efektywność pracy.

Takie efekty łatwiej i szybciej osiągnąć poprzez wolontariat czasu, spełniający poniższe funkcje:

- Jest grupowy i częściej ma charakter zorganizowanej akcji oddzielającej zaangażowanie społeczne od obowiązków zawodowych;
- Wywołuje emocje, przynosząc spektakularny rezultat (efekt wow).

Wolontariat kompetencji musiałby być pomyślany w sposób, który zapewni przynajmniej część korzyści osiągniętych poprzez wolontariat czasu. O tym, że warto się nad tym poważnie zastanowić świadczy fakt, że niesie on ze sobą mniejsze koszty dla firmy (jest tańszy, efektywniejszy czasowo) i ma potencjał rozwoju.

## Nota o badaniu

Projekt badawczy został zrealizowany etapami. W pierwszym kroku przeprowadzono sześć pogłębionych wywiadów indywidualnych ze specjalistami ds. CSR zatrudnionymi w dużych korporacjach polskich i zagranicznych. Korporacje te zostały dobrane z uwzględnieniem uprzedniej wiedzy badacza na temat stopnia rozwoju wolontariatu pracowniczego tak, aby wśród respondentów były osoby z firm, w których istnieje rozwinięty wolontariat pracowniczy oraz z firm, w których takiego wolontariatu nie ma. W praktyce, z uwagi na bardzo szerokie rozumienie samego pojęcia wolontariatu pracowniczego (co jest jednym z wyników badania), okazało się, że we wszystkich firmach istnieje jakaś forma (choćby bardzo wstępna i niezorganizowana) wolontariatu pracowniczego (definiowanego zgodnie z rozumieniem samych respondentów). Pogłębione wywiady indywidualne zostały w większości zrealizowane między 31 marca a 5 kwietnia 2011 roku, jeden wywiad odbył się 12 kwietnia 2011 roku.

Po wstępnym podsumowaniu uzyskanych danych i niewielkiej korekcie dyspozycji zrealizowano grupy dyskusyjne według poniższego schematu:

- pracownicy firm, którzy mają osobiste doświadczenie wolontariackie (1 grupa dyskusyjna) – w dyskusji wzięło udział 8 osób, grupa odbyła się 13 kwietnia 2011;
- pracownicy firm, którzy nie mają osobistego doświadczenia wolontariackiego (1 grupa dyskusyjna) – w dyskusji wzięło udział 8 osób, grupa odbyła się 13 kwietnia 2011;
- specjaliści ds. CSR z firm o różnym natężeniu i zakresie wolontariatu pracowniczego (1 grupa dyskusyjna) – w dyskusji wzięły udział 4 osoby, grupa odbyła się 19 kwietnia 2011;
- z uwagi na zbyt małą liczebność grupy specjalistów ds. CSR dodatkowo zrealizowano dyskusję w diadzie (1 diada) – odbyła się ona 28 kwietnia 2011.

W sumie w badaniu wzięło udział 12 specjalistów ds. CSR oraz 16 pracowników. Wszystkie wywiady zostały przeprowadzone w Warszawie.

Narzędzia badawcze oraz szeroka lista firm, z których rekrutowano respondentów, zostały zaakceptowane przez przedstawicieli Fundacji Orange. Przedstawiciele Fundacji Orange nie byli obecni w trakcie realizacji grup i wywiadów, nie zostali również poinformowani o tym, z których konkretnie firm zostali ostatecznie rekrutowani respondenci.

Badania zostały zrealizowane we współpracy z Moniką Probosz prowadzącą działalność pod nazwą Laboratorium Badania Komunikacji Społecznej, która była odpowiedzialna za rekrutację osób badanych, realizację pogłębionych wywiadów indywidualnych oraz moderowanie grup dyskusyjnych i diadę. Dyspozycje do

wywiadów, analizy i raport opracował Marek Dudkiewicz prowadzący działalność pod nazwą MMD Milanowa sc, ekspert Instytutu Spraw Publicznych.

## O projekcie

Zaprezentowane w tym raporcie badania zostały przeprowadzone w ramach projektu „Pracowniczy e-wolontariat kompetencji” wdrażanego przez Instytut Spraw Publicznych w partnerstwie z Fundacją Orange. Celem projektu jest identyfikacja istniejących w Polsce barier w rozwoju oraz upowszechnianiu idei pracowniczego wolontariatu kompetencji, a także zbadanie możliwości wykorzystania w tym celu nowoczesnych środków komunikacji (np. Internetu). Beneficjentami projektu będą obecni i potencjalni wolontariusze-pracownicy działających na polskim rynku firm prywatnych, zatrudnione w nich osoby odpowiedzialne za działania CSR, decydenci oraz przedstawiciele środowiska organizacji pozarządowych i bibliotek publicznych.

W projekcie zaplanowano dwa etapy prac. Pierwszy to badania jakościowe w postaci wywiadów pogłębionych oraz zogniskowanych wywiadów grupowych, umożliwiających zidentyfikowanie obecnego stanu pracowniczego wolontariatu kompetencji, istniejących barier jego rozwoju z wykorzystaniem Internetu oraz perspektyw promocji takiej formy aktywności. Na podstawie uzyskanych wyników opracowany zostanie następnie poradnik, pokazujący najbardziej efektywne działania, które należy podjąć w celu rozwinięcia tego rodzaju wolontariatu w Polsce. Przedstawione w nim rekomendacje zostaną poddane pod dyskusję wśród przedstawicieli środowisk stanowiących beneficjentów bezpośrednich projektu oraz upowszechnione w szerszych kręgach społeczeństwa.

W wyniku podjętych w projekcie działań powstanie interaktywny poradnik organizowania pracowniczego wolontariatu kompetencji skierowany do zainteresowanych prowadzeniem takich działań firm, organizacji pozarządowych, bibliotek publicznych oraz innych podmiotów działających na rzecz lokalnych społeczności. Przedstawi on również, w jaki sposób do tego typu prac można wykorzystać nowoczesne środki komunikacji (w tym Internet). Ponadto, na jego podstawie, we współdziałaniu z beneficjentami ostatecznymi wypracowane będą konkretne przykłady projektów gotowych do wdrożenia. Wszystkie te wyniki zostaną wypromowane w trakcie działań upowszechniających.

Więcej informacji o projekcie udziela: Filip Pazderski, [filip.pazderski@isp.org.pl](mailto:filip.pazderski@isp.org.pl).



Copyright by Fundacja Instytut Spraw Publicznych 2011  
Przedruk materiałów Instytutu Spraw Publicznych w całości lub części  
możliwy jest wyłącznie za zgodą Instytutu

Instytut Spraw Publicznych

ul. Szpitalna 5 lok. 22

00-031 Warszawa

tel. +48 022 556 42 99

fax +48 022 556 42 62

e-mail: [isp@isp.org.pl](mailto:isp@isp.org.pl)

[www.isp.org.pl](http://www.isp.org.pl)

---