Joanna Korczok[1]

Kreowanie zaangażowania pracowników poprzez wolontariat

Creating employee engagement through volunteering

Streszczenie: Nowe koncepcje zarządzania takie jak Zarządzanie Kapitałem Ludzkim czy Total Rewards wskazują na konieczność kompleksowego oddziaływania motywacyjnego ujmującego zarówno finansowe jak i pozafinansowe czynniki motywacyjne. Pracodawcy, którzy rozumieją te wyzwania stwarzają pracownikom możliwości szeroko pojętej partycypacji, co w dalszej mierze przekłada się na wysokie zaangażowanie pracowników. Celem artykułu jest wyjaśnienie istoty zaangażowania pracowniczego oraz jego głównych determinantów, ze szczególnym wskazaniem na wolontariat pracowniczy. Na bazie literatury przedmiotu i analizy przypadku wybranej organizacji, wskazane zostaną najważniejsze działania stosowane przez dzisiejsze organizacje, które pozytywnie oddziałują na poszczególne rodzaje zaangażowania pracowników. Artykuł pozwoli nie tylko na uzupełnienie występującej luki literaturowej, ale również na uporządkowanie wiedzy z tego zakresu.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, wolontariat pracowniczy.

Summary: New management concepts such as Human Capital Management or Total Rewards point to the need for a comprehensive motivational impact capturing both financial and non-financial incentives. Employers who understand those challenges create opportunities for employees in broadly understood employee participation, which as a result translates into high employee engagement. The purpose of the article is to explain the essence of engagement with its main determinants, with par-

[1)] Mgr, Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

ticular reference to employee volunteering. Based on the subject literature and the case study of the chosen organization, the most important activities applied by today's organizations will be indicated, which has a positive impact on individual aspects of employee involvement. The article will not only allow to supplement the existing literature gap, will also organize the knowledge in this aspect.

Keywords: involvement, commitment, engagement, employee volunteering.

JEL classification code: O15

Wprowadzenie

Kreowanie zaangażowania pracowników stało się jednym z największych wyzwań współczesnych organizacji. Pracownik, wykazujący się wysokim poziomem zaangażowania, charakteryzuje się jednoczesną identyfikacją z celami i wartościami organizacji, pragnieniem przynależności do niej oraz podejmowaniem działań, które wykraczają poza standardowe oczekiwania[2]. Dążenie pracodawców do budowania zaangażowania wskazuje na wzrastającą świadomość, iż to pracownicy tworzą wartość dodatnią firmy i decydują o jej przewadze konkurencyjnej[3]. Zaangażowani pracownicy pracują bowiem z większym entuzjazmem i w sposób bardziej wydajny, co daje organizacji wymierne oraz niewymierne korzyści[4]. Do profitów związanych z budowaniem zaangażowania należą: zwiększona produktywność, lojalność wobec firmy, jak i niższa fluktuacja, która pozytywnie wpływa na rozwój kadry oraz minimalizuje koszty pracodawców[5]. Organizacje, które rozumieją potrzebę kompleksowego oddziaływania motywacyjnego, ujmującego zarówno finansowe jak i poza finansowe czynniki motywacyjne, stwarzają pracownikom możliwości szeroko pojętej partycypacji oraz angażowania się w ważne kwestie społeczne i środowiskowe.

Sporą popularnością zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników cieszy się wolontariat pracowniczy, jednak stosunkowo niewiele jeszcze można odnaleźć literatury krajowej z tego zakresu. Stąd celem artykułu jest

[2] M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby i oceny motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 7.

[3] *Ibidem*.

[4] D. Łochnicka, *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji.* Studia Prawno-Ekonomiczne, vol. XCIV, 2015, pp. 318.

[5] M. Juchnowicz, *op. cit.*, s. 7.

wskazanie istoty zaangażowania pracowniczego oraz głównych czynników kształtujących to zaangażowanie, ze szczególnym wskazaniem na wolontariat pracowniczy, na przykładzie wybranej organizacji.

Istota zaangażowania pracowników

Zaangażowanie pracowników wydaje się być pojęciem intuicyjnym i potocznie rozumianym przez każdego. Niełatwa okazuje się natomiast jednoznaczna definicja omawianego terminu. Literatura przedmiotu zawiera wielorakie, czasem niespójne definicje zaangażowania, poruszające temat z różnego punktu widzenia, potwierdzając, iż konceptualizacja pojęcia „zaangażowanie" nie należy do oczywistych.

Z punktu widzenia organizacji, wprowadzanie działań mających wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, często kończy się na pojedynczych zdarzeniach[6]. Potrzeba większego zainteresowania się pracodawców zaangażowaniem osób zatrudnionych wiąże się z niespotykanymi jak dotąd zmianami, jak globalizacja 2.0 czy zmiany demograficzne i cyfryzacja[7].

Tabela 1. Główne trendy w społeczeństwie i globalnym środowisku biznesowym wpływające na rozwój działań wolontaryjnych w organizacjach

Wiodące trendy	Szczegóły zjawiska
Globalizacja 2.0	Zmienia się rozkład sił gospodarczych na świecie – ekonomiczny środek ciężkości przesuwa się z Zachodu na Wschód.
Kryzys środowiskowy	Kwestie środowiskowe mają coraz większe znaczenie wśród społeczeństwa – zmiany klimatu łączą się z coraz większymi niedoborami zasobów naturalnych.
Zmiany demograficzne	Liczba ludności rośnie, a społeczeństwo starzeje się. Wpływa to obciążająco na system opieki społecznej. Zmienia się układ siły roboczej, zaostrza się walka o talenty.

[6] A. Żurek, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Jak bezinwestycyjnie poprawić wyniki firmy,* Wyd. Helion, Gliwice 2015, s. 43.

[7] *Nowe zasady zaangażowania pracowników,* 2014, http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/2014/09/Raport-nowe-zasady-zaanga%C5%BCowania-pracownik%C3%B3w.pdf [10.11.2018].

Indywidualizm	Globalizacja 2.0 wpływa na wzrost poziomu zamożności i wolności konsumenckich. Rosnąca wolność wyboru powoduje spadek lojalności pracowników wobec pracodawców oraz przekłada się na poziom ich motywacji w miejscu pracy.
Cyfryzacja	Zwiększa się możliwość pracy zdalnej. Zaciera się granica pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, co spowodowane jest wpływem nowych mediów oraz spędzaniem większej ilości czasu w sieci.
Konwergencja technologii	Połączenie nanotechnologii z biotechnologią i informatyką, które wraz z naukami kognitywnymi, w niedalekiej przyszłości spowodują gwałtowne przełomy technologiczne.
Wymiana pokoleniowa	Przedstawiciele nowego pokolenia będą potrzebować rozwoju umiejętności społecznych, zanikających w związku z nową technologią.
Rynek pracownika	Mający wpływ na coraz mniejsze przywiązanie pracownika do swojego zatrudnienia, zwiększona mobilność wśród pracowników przekłada się na konieczność skutecznej rekrutacji i wdrażania pracowników (on-boarding).
Coraz szybsze zmiany	Zmiany w coraz krótszych odstępach czasu będą wymagały od kadrze menedżerskiej lepszego zarządzania procesami,wiedzą i kompetencjami pracowników.

Źródło: Hay Group Leadership 2030 – The Future of Leadership, s. 6-7, https://dif.fi/wp-content/uploads/2014/03/dif-presentation_yvonne-sell.pdf [10.11.2018] oraz https://www.ark-doradztwo.pl/czytelnia/trendy-w-rozwoju-organizacji-i-pracownikow-w-2018-roku-cz-2/ [13.11.2018].

Wymienione wyżej czynniki wpływają na długotrwałe zmiany w społeczeństwie, organizacji oraz gospodarce, a co za tym idzie, w sposób fundamentalny wpływają na sposób pracy, priorytety, wartości pracowników oraz ich oczekiwania wobec pracodawcy[8].

Obszar zaangażowania pracowników jest coraz częściej badany i wielokrotnie pojawia się w dyskursie nauk o zarządzaniu. Jednakże „wśród istniejących opracowań brakuje jednomyślności badaczy (…), co jest uwarunkowane wielością punktów widzenia, podejść, koncepcji badań”[9]. Badacze są jednak zgod-

[8] *Ibidem*.

[9] K. Wojtaszczyk, P. Mizera-Pęczek, *Propozycja wartości zatrudnienia a zaangażowanie pracowników sektora kultury*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2016, s. 39.

ni, że do skuteczności działań pracodawcy potrzebna jest elastyczność i dobór różnych metod zarządzania, uwzględniających potrzeby pracowników[10].

Do autorów, którzy zdecydowali się na próbę zdefiniowania terminu zaangażowania należą m.in. Becker, Kahn, Simpson, i Saks, a syntetyczne zestawienie ich definicji znajduje się w tabeli 2.

Tabela 2. Przegląd dorobku naukowego w zakresie koncepcji zaangażowania

Nazwisko badacza	Rok	Szczegóły koncepcji
Becker H. S. Mowday R. T., Porter L.	1960	Jedna z najwcześniejszych koncepcji stworzona przez socjologa, określająca zaangażowanie jako indywidualną dyspozycję do angażowania się w spójny ciąg działań, które prowadzą do określonego celu.
Steers R. H.	1982	Zaangażowanie jako psychiczne przywiązanie pracownika względem organizacji. Emocjonalne podejście zastępuje wcześniejszą wizję pracownika chłodno skalkulowanego, liczącego jedynie na nagrody.
Kahn W. A.	1990	Zaangażowanie to stan psychologiczny, umożliwiający pracownikom wyrazić siebie podczas wykonywanej pracy. Termin osobistego zaangażowania (z ang. *personal engagement*): „korzystanie z siebie do realizacji ról organizacyjnych". Trzy wymiary psychologiczne: poczucie sensu wykonywanej pracy, poczucie bezpieczeństwa, dostępność zasobów.
Urlich D.	1997	Zaangażowanie odnosi się nie tylko do ciała, ale także do umysłu i ducha każdego pracownika.

[10] S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz, *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, IPISS, Warszawa 2016, s. 14.

Roberts D. R., Davenport T.O.	2002	Zaangażowanie oznacza entuzjazm oraz przywiązanie do wykonywanej pracy.
Saks A. M.	2006	Zaangażowanie składające się z trzech komponentów: poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego. Koncepcja wielowymiarowej kategorii motywacyjnej, będącej odbiciem fizycznej, poznawczej i emocjonalnej energii pracownika w pracę. Termin indywidualnej roli pracownika w organizacji (z ang. *individual role performance*).
Jeung Ch.	2011	Zaangażowanie to włożenie serca i umysłu pracownika w wykonywaną pracę.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Borkowska, A Jawor-Joniewicz, Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością, IPISS, Warszawa 2016, s. 18-20.

Analiza dotychczasowych koncepcji wskazuje na istotną kwestię emocjonalnego przywiązania pracownika w wykonywane zadania, a co za tym idzie wyższy poziom zaangażowania. Analizując koncepcje zaangażowania, warto zaznaczyć co, zdaniem naukowców, zaangażowaniem nie jest. Wilmar Schaufeli i Arnold Bakker podkreślają różnicę pomiędzy zaangażowaniem a satysfakcją z pracy (*job satisfaction*), która wynika z oceny odnoszącej się do pracy i bardziej dotyczy opinii na jej temat niż uczuć związanych z jej wykonywaniem[11].

We wczesnych latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, także firmy konsultingowe zaczęły interesować się tematem zaangażowania, próbując zdefiniować ten obszar badań[12], co przedstawia zestawienie w tabeli 3.

[11] W.B. Schaufeli, A. Bakker, *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept,* [w:] *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, A.B. Bakker, M.P. Leiter* (red.), New York 2010, s. 10-24. [za:] K. Kulikowski, *Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy, Nauki o zarządzaniu,* 3 (24), 2015, ISSN 2080-6000, s. 81.

[12] S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz, *op.cit*., s. 20-21.

Tabela 3. Zestawienie biznesowych definicji zaangażowania pracowników

Nazwa firmy konsultingowej	Definicja zaangażowania
Dell Inc.	Firmy aby konkurować, zobowiązane są w dzisiejszych czasach pozyskiwać w całości umysły (zaangażowanie racjonalne) oraz serca (zaangażowanie emocjonalne) swoich pracowników, w taki sposób, aby prowadziły one do nadzwyczajnych wysiłków i starań.
The Gallup Organization[13]	Zaangażowaniem pracowników jest przywiązanie do pracy i entuzjazm.
Hewitt Associates	Zaangażowanie to stan emocjonalnego i intelektualnego przywiązania do organizacji/ grupy, który prowadzi do zachowań wspierających wypełnienie organizacyjnych zobowiązań wobec klientów oraz poprawę jej wyników.
Intuit, Inc.	Zaangażowanie określa, co pracownik myśli, czuje i jakie ma podejście do pracy, organizacji oraz doświadczenia.

Źródło: R. J. Vance, Employee engagement and Commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization, SHRM Foundation, Alexandria, 2006, s. 3, [za:] K. Kmiotek, Zaangażowanie jako oczekiwany element relacji z pracownikiem we współczesnym przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty zarządzania nowoczesną organizacją, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego nr 3, PTE, Łódź 2012, s. 285.

Pomimo szerszego ujęcia tej kategorii przez firmy konsultingowe, widać wyraźnie, że wykorzystują one dorobek naukowy, który został omówiony we wcześniejszej części opracowania.

Oprócz omówionych definicji zaangażowania pracowniczego, szczególnie w anglojęzycznej nomenklaturze, znaleźć można różne rodzaje i nazewnictwo tego terminu, co zostanie przedstawione w dalszej części opracowania.

Zaangażowanie jako commitment, involvement oraz engagement

W literaturze przedmiotu koncepcja zaangażowania rozumiana jest w różny sposób i zależy od kontekstu oraz warunków jej zastosowania[14]. Przeglądając dotychczasowy dorobek naukowy, można spotkać dwa typy zaangażowania:

[13)] Instytut Gallupa stworzył jedno z najbardziej znanych i najczęściej używanych badań z zakresu zaangażowania. Wprowadził on zbiór dwunastu czynników zaangażowana o tak zwanej nazwie „Q12". zob. D. Łochnicka, *op. cit.*, pp. 317-334.

[14)] T. Janik, E. Beck-Krala, *Managing volunteer engagement in reference to empirical research,* Managerial Economics 2018, vol. 19, No. 1, s. 76.

organizacyjne oraz pracowników, a dodatkowo sam termin zaangażowania opisywany jest przy użyciu terminów: commitment, involvement i engagement. Pierwszy termin odnosi się do zaangażowania organizacyjnego, z kolei drugi i trzeci dotyczą zaangażowania pracowniczego[15] w wykonywaną pracę[16].

Zaangażowanie organizacyjne (commitment), składa się z elementu subiektywnego i kulturowego, opartego na przynależności pracownika do organizacji[17]. Trzy składowe tego zaangażowania opisuje zaprezentowany poniżej model z 1991 r.

Rysunek 1. Model zaangażowania organizacyjnego J.Meyera i N. Allen

Źródło: K. Kmiotek, Zaangażowane pracowników w miejscu pracy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016, s. 30.

[15] employee engagement, job engagement, job involvement.

[16] Terminy zaangażowania organizacyjnego i pracowniczego, choć bliskoznaczne, różnią się definicją oraz sposobem mierzenia.

[17] *Ibidem*, s. 319 [za:] N.J. Allen, J.P Meyer, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization,* Journal of Occupational Psychology 1990/1 (63), s. 1-18.

Rysunek 2. Employee engagement według The Chartered Institute of Personnel and Development

Źródło: Opracowanie własne na podstawie The Insights Group Ltd., 2014, https://www.insights.com/media/1102/employee-engagement-whitepaper.pdf [11.12.2018].

Według powyższej koncepcji, zaangażowanie afektywne definiuje się jako emocjonalne przywiązanie oraz identyfikację z wartościami organizacji, co sprawia chęć bycia oraz pozostania jej częścią. Zaangażowanie trwania rozumiane jest jako potrzeba kontynuowania pracy dla organizacji, co wynika m.in. z uświadomionych strat w przypadku odejścia z pracy, a zaangażowanie normatywne determinowane jest poprzez normy społeczne oraz lojalność wobec pracodawcy. Zaangażowanie wobec instytucji może być więc umocowane chęcią, koniecznością lub poczuciem obowiązku, co w pewien sposób tłumaczy wiele paradoksów w zachowaniach zatrudnionych[18].

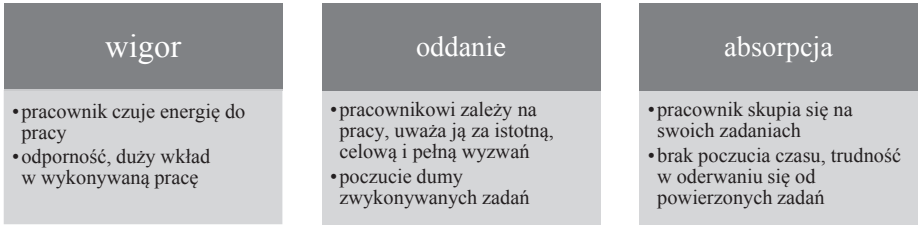
[18] K. Wojtaszczyk, P. Mizera-Pęczek, *op. cit.*, s. 48.

Kolejnym ujęciem zaangażowania jest involvement, związany z koncepcją partycypacji bezpośredniej. W praktyce najczęściej wiąże się on z włączaniem pracowników w podejmowanie decyzji w ramach danej instytucji[19].

Engagement związany jest z emocjonalnym związkiem pracownika z organizacją oraz jego identyfikacją z celami i wartościami instytucji[20]. Termin ten podzielić można na zaangażowanie z perspektywy pracownika oraz pracodawcy[21]. W literaturze, pod hasłem engagement, znaleźć można zaangażowanie intelektualne, afektywne oraz społeczne[22], które opisano poniżej.

Z podtypem zaangażowania o nazwie employee engagement wiąże się tzw. *efekt flow*[23] opisany przez Williama Kahna[24], dotyczący wciągnięcia danego pracownika w pracę zawodową oraz relacje z innymi członkami organizacji. Natomiast przykładem zaangażowania w pracę o nazwie *work engagement* może być opisana poniżej teoria wigoru, związana z zaabsorbowaniem się pracą[25].

Rysunek 3. Work engagement według W. Schaufeliego i A. Bekkera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Wołpiuk-Ochocińska, Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa w pracy, Zeszyty Naukowe WSZOP w Katowicach, Nr 1(12)/2016, ISSN-1895-3794, s. 138-139.

[19] np. poprzez programy angażujące intelektualny potencjał osób zatrudnionych, tzw. employee involvement programs.

[20] R. J. Vance, *Employee engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Company*, SHRM Foundation, Alexandria, 2006, s. 1-6.

[21] T. Janik, E. Beck-Krala, *op. cit.*, s. 76-77.

[22] The Insights Group Ltd., 2014, https://www.insights.com/media/1102/employee-engagement-whitepaper.pdf [11.12.2018].

[23] A. Wołpiuk-Ochocińska, *Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy,* Zeszyty Naukowe WSZOP w Katowicach, Nr 1(11)/2015, s. 74.

[24] W. Kahn jako jeden z pierwszych badaczy użył terminu employee engagement [za:]Heroes of Employee Engagement: No. 9 William Kahn https://peakon.com/blog/future-work/william-kahn-employee-engagement/ [23.12.2018].

[25] W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, *Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psycholog*, Gedrag & Organisatie, Utrecht, 2001, pp. 229–253.

Podsumowując, chociaż termin zaangażowanie posiada różne nazwy i podtypy, wszystkie te ujęcia są ze sobą połączone oraz mogą wywierać na siebie wpływ[26], a budowanie zaangażowania ma bezpośredni wpływ na lojalność pracownika, jakość wykonywanej pracy oraz produktywność, co dalej przekłada się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa[27].

Determinanty budowania zaangażowania

Oprócz definicji i nazewnictwa związanego z zaangażowaniem, warto przyjrzeć się jego determinantom. Rozważania na ten temat warto zacząć od Teorii Wymiany Społecznej, według której pracownicy czują się zobowiązani do wyższego poziomu zaangażowania w zamian za otrzymanie zasobów o charakterze ekonomicznym, społecznym lub emocjonalnym[28].

Trudno o uniwersalne metody budowania zaangażowania w organizacji[29], nie istnieją bowiem dwie takie same organizacje. W związku z powyższym zachodzi potrzeba podziału czynników kreujących zaangażowanie[30], a pionierami w tej dziedzinie byli Thomas A. Kochan i Lee Dyer[31]. Poniżej zaproponowano klasyfikację czynników zaangażowania z uwzględnieniem trzech kategorii, tj. rozwoju kariery, identyfikacji z organizacją oraz satysfakcji ze środowiska pracy.

W sytuacji coraz większej elastyczności zatrudnienia jak i odpowiedzialności za budowanie kariery leżącej po stronie pracownika[32], coraz bardziej znacząca jest pozytywna ocena determinantów, mogących wpłynąć na rozwój kariery w danej organizacji. Zostały one zaprezentowane na rysunku 4.

Zdaniem twórców koncepcji wysoce efektywnych systemów pracy, istnieje możliwość sformułowania listy praktyk ZZL, które silnie oddziałują na wzrost zaangażowania. U podstaw obu koncepcji *High Involvement Work Practice-*

---

[26] D. Łochnicka, *op. cit.*, s. 321.

[27] *Ibidem*.

[28] A. M. Saks, *Antecedents and consequences of employee engagement*, Journal of Managerial Psychology, nr 21/7, s. 602.

[29] S. Cook, *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction.* Kogan Page, London-Philadelphia 2008, s. 64 [za:] D. Łochnicka, *op. cit.* s. 322.

[30] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 227.

[31] Wymieniają oni trzy poziomy czynników: **strategiczny**, zawierający strategię oraz wartości przedsiębiorstwa; **funkcjonalny**, powiązany z realizacją polityki ZZL (w tym szkoleń, płac i współpracy); **miejsca pracy**, związany w sposób bezpośredni z użyciem narzędzi i praktyk ZZL (w tym selekcji na wysokich standardach, budowanie atmosfery, itp.).

[32] S. Borkowska, A Jawor-Joniewicz, *op.cit*. s. 26-27.

*s*i *High Commitment Work Systems* leży teza, iż obowiązkowym elementem do osiągania wysokich efektów jest motywowanie pracowników do budowania zaangażowania. Wymienione wyżej systemy nawiązują do konieczności harmonizacji celów firmy i pracowników, jak i traktowania ich w charakterze interesariuszy[33]. Niewątpliwie jednym z przykładów takich działań jest angażowanie się organizacji w działalność na rzecz społeczności lokalnej.

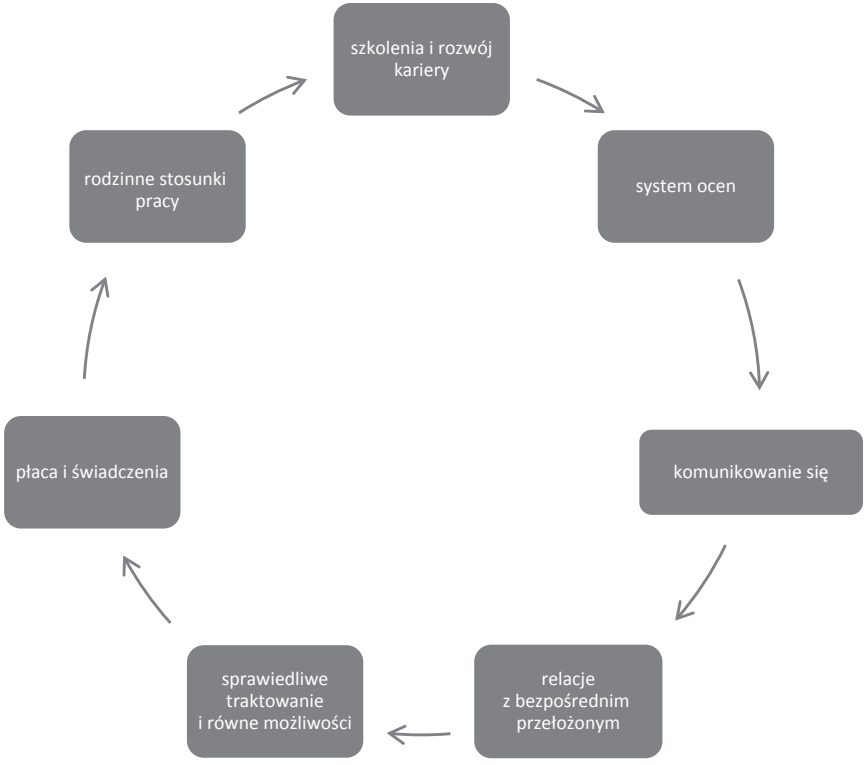
Tabela 4. Czynniki zaangażowania pracowników

Kategoria	Czynniki zaangażowania
Rozwój kariery	Organizacja umożliwia naukę i rozwój pracowników. Pracownik ma możliwość awansu w przyszłości. Zadowolenie z możliwości uczenia się. Pomoc firmy w zidentyfikowaniu umiejętności pomocnych w rozwoju. Pomoc przełożonego w karierze pracownika.
Identyfikacja z organizacją	Firma podzieli się finansowym sukcesem. Pracownik traktuje cele działu jak własne. Firma rozbudza poczucie udziału w sukcesie. Pracownik jest zadowolony z udziału w procesie decyzyjnym. Pracownik czuje dumę z jakości wykonywanej pracy.
Satysfakcjonujące środowisko pracy	Organizacja oferuje pozytywne, przyjemne środowisko pracy. Pracownicy dostają dowody uznania za swój wkład. Pracownik czuje się zachęcany do poszukiwania nowszych rozwiązań. Przełożony posiada umiejętności do motywowania pracowników. Pracownik jest umocowany do podejmowania decyzji potrzebnych w swojej pracy.

Źródło: D. R. Roberts, T. O. Davenport, Job Engagement: Why It's Important and How to Improve it, "Employment Retention Today", Willey Periodicals, Autumn, 2002, s. 27.

[33] *Ibidem.*

Rysunek 4. Czynniki zaangażowania pracowników według Dilys Robinson, Sarah Perryman oraz Sue Hayday



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Smythe, CEO dyrektor do spraw zaangażowania, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2009, s. 238.

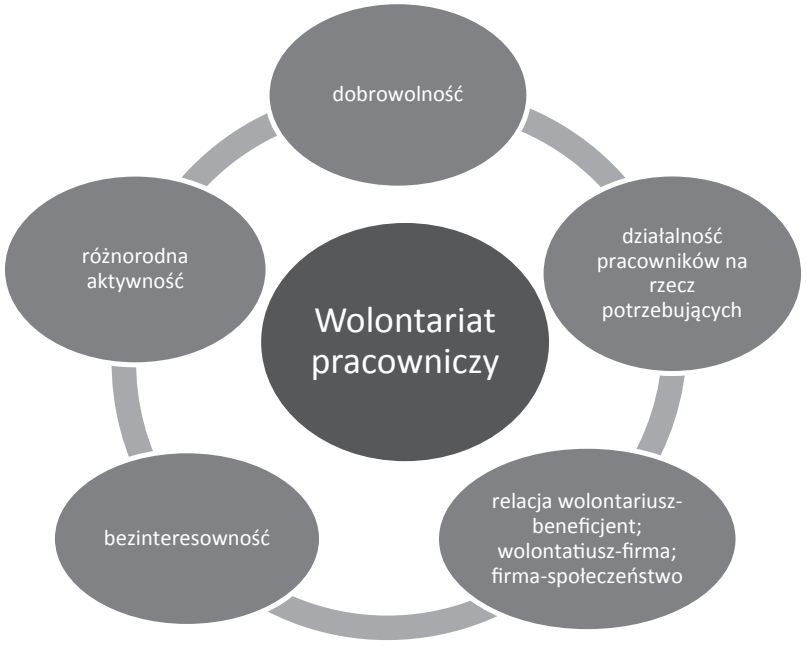
Wolontariat pracowniczy w organizacji

Jednym z działań kreujących zaangażowanie pracownicze jest wolontariat, a ściślej wolontariat pracowniczy, będący formą włączania się osób zatrudnionych w działalność na rzecz społeczności lokalnych lub organizacji pozarządowych[34]. Oprócz tego rodzaju aktywności, Dorota Moroń przytacza także

[34] I. Kuraszko, S. Augustyniak, *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu,* Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 52.

inne rodzaju wolontariatu: wolontariat w rozumieniu ustawowym, w sektorze prywatnym, aktywność członków organizacji, pracę społeczną asystentów oraz pracę społeczną bez pośrednictwa instytucjonalnego[35]. Poniższy rysunek prezentuje główne elementy składające się na charakterystykę wolontariatu pracowniczego w organizacji.

Rysunek 5. Cechy charakterystyczne wolontariatu pracowniczego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Dylus, K. Matyjaszczyk, Wolontariat pracowniczy. Istota, formy, przykłady, Annales. Etyka w Życiu Gospodarczy, Vol. 21, No. 2, May 2018, 8-11.

W literaturze przedmiotu, w zależności od przyjętych kryteriów, znaleźć można różne próby uporządkowania form wolontariatu oraz wolontariatu pracowniczego. Poniżej zaproponowany jest następujący podział.

[35] D. Moroń, *Wolontariat w trzecim sektorze. Prawo i praktyka,* Wrocław 2009, s. 38.

Tabela 5. Klasyfikacja wolontariatu pracowniczego

Kryterium klasyfikacji	Komentarz
Liczba osób	Wolontariat indywidualny lub grupowy
Podmiot inicjujący działanie	Akcje zainicjowane przez pracowników (zbiórki, składki), zarząd (autorskie programy społeczne przedsiębiorców) lub NGO (udział w akcjach organizowanych przez fundacje)
Charakter działań / przedmiot darowizny	Poświęcony czas, talent pracowników, zbiórki pieniężne lub rzeczowe
Okres pracy	Czas długoterminowy, krótkoterminowy (okresowy i jednorazowy)
Miejsce	Praca na rzecz środowiska lokalnego, krajowego lub zagranicznego
Spontaniczność	Wolontariat akcyjny oraz stały (systemowy)
Kontakt z beneficjentem	Wolontariat bezpośredni oraz pośredni (np. e-wolontariat)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Leszczyński, Wolontariat – definicja, typy, readaptacja społeczna, Ogrody Nauk i Sztuk nr 2012 (2), s. 133-134 oraz A. Dylus, K. Matyjaszczyk, Wolontariat pracowniczy. Istota, formy, przykłady, Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym,Vol. 21, No. 2, May 2018, 10-13.

Wolontariat pracowniczy jako czynnik kreujący zaangażowanie w firmie State Street

Charakterystyka organizacji

Firma State Street jest wiodącym na świecie dostawcą usług finansowych skierowanych dla inwestorów instytucjonalnych. State Street jest globalną korporacją, która służy potrzebom rynków oraz klientów, a jej początki sięgają 1792 r. Od czasu wejścia na europejski rynek w 1970 r., firma ta w mocny sposób zaznaczyła swoją obecność w regionie. Wysoko wyspecjalizowana kadra oferuje swoim klientom pełen zakres usług finansowych, m.in. obsługę oraz zarządzanie aktywami, obsługę transakcji oraz kompleksowe usługi oparte na analizach[36].

[36] http://www.statestreet.com/about/office-locations/poland-polishversion.html [23.12.2018].

State Street Bank w Polsce ma swoje oddziały w dwóch polskich miastach od 2007 r. w Krakowie i od 2016 r. w Gdańsku i zatrudnia ponad 5000 osób. Pracownicy firmy świadczą kompleksowe usługi, m.in. z zakresu obsługi inwestycji finansowych, w skład czego wchodzi kompletna księgowość funduszy inwestycyjnych, obsługa derywat (instrumentów pochodnych), wycenę papierów wartościowych, administrację funduszami wysokiego ryzyka jak i sporządzanie sprawozdań finansowych[37].

Polityka Corporate Responsibility i Corporate Citizenship

Jak wynika z raportu Corporate Responsibility firmy State Street, odpowiedzialność biznesu zarówno w stosunku do udziałowców, klientów, pracowników, jak i społeczności, w których operuje, jest ważnym elementem strategii organizacji[38]. State Street wspiera kwestie ekonomiczne, społeczne i środowiskowe.

Kwestie społeczne, wspierane są poprzez wartość firmy: *Global Force, Local Citizen* – „Globalna Siła, Lokalny Obywatel" oraz dywizję organizacji o nazwie *Corporate Citizenship,* mającą w swych działaniach znaczący zasięg[39], również w Polsce. Zasadami, którymi kieruje się program społecznej odpowiedzialności biznesu w State Street:

- inwestowanie w edukację oraz rozwój zawodowy środowisk znajdujących się w niekorzystnych warunkach społecznych,
- zwiększenie możliwości zarobkowych jednostek, przyczynianie się do ogólnej poprawy zdrowia i dobrobytu całych środowisk, a co za tym idzie, pomoc w rozwiązaniu kwestii niedoboru kadry pracowniczej, konkurencyjności regionów oraz dysproporcji dochodowych pomiędzy grupami wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych pracowników[40].

W ramach społecznych działań firmy State Street, można wymienić inwestowanie w programy edukacyjne oraz inicjatywy z zakresu rozwoju kariery, warsztaty umiejętności życiowych, szkolenia zawodowe, integrację społeczną, jak i aktywizację osób niepełnosprawnych, realizowane dzięki wsparciu grantowemu Fundacji State Street z siedzibą w Bostonie[41]. Szczególna uwaga

---

[37] *Ibidem*.

[38] *State Street CR Report 2017*, s. 5 http://www.statestreet.com/values/corporate-responsibility.html [20.12.2018].

[39] *Ibidem*, s. 50.

[40] http://www.statestreet.com/about/office-locations/poland-polishversion/corporate-responsibility.html [20.12.2018].

[41] W 2017 r., Fundacja State Street przekazała 20,3 miliona USD na rzecz organizacji pożytku publicznego.

poświęcona jest wolontaryjnemu programowi pomocy potrzebującym: *GIVE*, angażującego pracowników różnych szczebli, dające mu możliwość pracy na rzecz lokalnych społeczności[42].

Wolontariat w State Street

Akcje wolontaryjne cieszą się coraz większym powodzeniem wśród pracowników firmy State Street, o czym świadczyć może łączna ilość 123 000 godzin poświęconych na rzecz lokalnej społeczności w 2017 roku, o 2 600 godzin więcej niż w roku poprzednim[43]. Firma State Street wprowadziła różne rozwiązania systemowe, wspierające zaangażowanie pracowników. Należy do nich między innymi program *Matching Gift – DoMore*, dzięki któremu, firma dokłada ekwiwalent pieniężny dla organizacji, na rzecz której pracownik działał w ramach wolontariatu[44].

W polskim oddziale firmy State Street, podobnie do innych krajów, powołany jest specjalny komitet CSP (*Community Support Program*) o nazwie *Corporate Citizenship Committee*, składający się z pracowników firmy, pochodzących z różnych działów, którzy z własnej woli współpracują ze sobą, wychodzą z inicjatywą i w porozumieniu z regionalnym oddziałem *Corporate Citizenship*, współtworzą akcje charytatywne. Członkowie komitetu pod okiem przewodniczącego, nawiązują kontakt z fundacjami i stowarzyszeniami w regionie oraz angażują innych pracowników do udziału w planowanych wydarzeniach przy użyciu dedykowanej platformy internetowej. W ciągu 10 lat funkcjonowania State Street w Polsce (2007-2017 r.), komitetowi udało się nawiązać współpracę z 40 organizacjami, wypracować 17 450 godzin wolontariackich, zorganizować 180 wydarzeń oraz wesprzeć lokalną organizację poprzez 70 grantów w kwocie 1 239 380 dolarów[45].

Obszar działań charytatywnych jest zróżnicowany, co wynika z zainteresowań i potrzeb realizowania się w różnych dziedzinach samych pracowników. Wymienić można m.in. wsparcie na rzecz dzieci i młodzieży (wolontariat angażujący stażystów z Fundacją Ruperta Mayera, korepetycje z SALTROM-em i Towarzystwem Przyjaciół Dzieci), osób nie-

[42] http://www.statestreet.com/about/office-locations/poland-polishversion/corporate-responsibility.html [20.12.2018].

[43] *State Street CR Report 2017*, s. 56. https://www.statestreet.com/values/corporate-responsibility.html [20.12.2018].

[44] *Ibidem*, s. 54.

[45] http://whatsupmagazine.pl/dziesiec-to-dopiero-poczatek/ [20.12.2018].

pełnosprawnych (wieloletnia współpraca ze Stowarzyszeniem Ognisko, wspólne warsztaty, pikniki), osób bezdomnych lub w trudnej sytuacji życiowej (Opłatek Maltański), zwierząt (wizyty w schroniskach w Krakowie i w Gdańsku z Fundacją Sarigato) oraz środowiska (Czyste Tatry i Czyste Plaże i ponad 100 wolontariuszy State Street rocznie).

Do zgłaszania pomysłów, współorganizacji, jak i uczestnictwa w wolontariatach mogą przyłączyć się wszyscy pracownicy – od stażystów po zarząd firmy. Niewątpliwą korzyścią, płynącą ze wspólnych akcji charytatywnych, jest tak zwany *networking*. Istnieje także rodzaj zespołowego wolontariatu. W praktyce reprezentant konkretnego zespołu zgłasza się do przedstawicieli komitetu z prośbą o pomoc w zorganizowaniu dnia wolontaryjnego na rzecz jednego z partnerów lub prosi o wskazówki i pomoc przy organizacji akcji z wybraną przez siebie fundacją. Tego rodzaju działania, oprócz pomocy na rzecz społeczności lokalnej, mają swoje przełożenie w budowanie zespołów zaangażowanych w inicjatywę.

Tabela 6. Wolontariat w State Street – podział ról

Komitet CSP	Pracownik
- dobrowolność udziału, tworzony przez pracowników na różnych stanowiskach, - zbieranie i zgłaszanie swoich pomysłów, - tworzenie kalendarium i koordynacja wydarzeń, - kontakt z zespołem regionalnym i partnerami, - promocja wydarzeń wśród pracowników, - rozliczanie budżetu związanego z wolontariatem, - współpraca z działem komunikacji.	- zgłaszanie pomysłów, - możliwość aktywnego działania w komitecie, - pomoc przy organizacji wydarzeń, - promocja wydarzeń wśród innych pracowników, np. na spotkaniach zespołowych, - realizacja i uczestnictwo w zorganizowanych akcjach charytatywnych.

Źródło: Opracowanie własne.

Wolontariat, oprócz oczywistego wsparcia lokalnej społeczności, niesie korzyści również wewnętrznym interesariuszom – pracownikom i samej organizacji. Korzyści jakie płyną z zaangażowania pracowników w działania charytatywne są wielorakie. Można je podzielić na te mające pozytywny wpływ na rozwój pracowników, jak i te oddziałujące na całą firmę.

Rysunek 6. Wolontariat w State Street – korzyści dla pracowników i organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonej w 2012 r. ankiety wśród pracowników firmy State Street okazuje się, że 71% osób zatrudnionych, biorących wcześniej udział w programach na rzecz społeczności lokalnej w ramach *Corporate Citizenship*, demonstrowało wyższe emocjonalne zaangażowanie w stosunku do pracodawcy[46]. Ponadto z informacji udzielonych przez główną szefową działu kadr, wynika, iż ankiety przeprowadzane wśród pracowników potwierdzają wysiłki firmy w temacie odpowiedzialności biznesu, które mają swoje przełożenie w zaangażowanie pracowników[47].

Firma State Street oddział w Polsce jest doceniana za swoje działania, o czym świadczyć mogą przyznane nagrody: Tytuł Najlepszego Partnera ZHP Chorągwi Krakowskiej 2017 roku[48], jak też Tytuł Biznesu Przyjaznego Ekono-

[46] *State Street CR Report 2013*, s. 36. http://www.statestreet.com/content/dam/statestreet/documents/values/2013_CR_Report.pdf [20.12.2018].

[47] *State Street CR Report 2017*, s. 47. https://www.statestreet.com/values/corporate-responsibility.html [20.12.2018].

[48] https://www.krakowpodgorze.zhp.pl/wyniki-plebiscytu-tadek-2017/ [20.12.2018].

mii Społecznej w Małopolsce, otrzymany za „wolontariat pracowniczy wspierający lokalne inicjatywy społeczne”[49].

Zakończenie

Chociaż sukces organizacji wynika z wielu działań i czynników, to niewątpliwie pracownicy stanowią jego najważniejszy element i tworzą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Przytoczone badania wskazują, iż aby rozwinąć i wykorzystać potencjał osób zatrudnionych, bardzo istotne jest podjęcie kompleksowych działań, które będą miały na celu budowanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, niezależnie od stażu pracy, czy też zajmowanego przez nich stanowiska[50].

Podstawę zaangażowania kształtować można zgodnie z obowiązującą kulturą organizacyjną, strukturą czy też strategią przedsiębiorstwa[51]. Badacze tematyki zaangażowania są zgodni, iż wskazanie jednakowego, pasującego do każdej organizacji rozwiązania, jest niemożliwe, a dobór narzędzi zależy od potrzeb samych pracowników[52]. Celem artykułu było wskazanie istoty zaangażowania pracowniczego oraz głównych czynników mających na niego wpływ ze szczególnym wskazaniem na wolontariat pracowniczy, co nastąpiło poprzez analizę literatury przedmiotu oraz omówienie przykładu firmy State Street, w tym wskazanie rozwiązań systemowych, sposobu realizacji działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz podanie metod angażujących pracowników z podkreśleniem korzyści płynących z tych działań. Pracownicy firmy chętnie angażują się w wolontariat pracowniczy, który postrzegają jako możliwość zaangażowania w ważne dla nich sprawy, pomoc społeczności lokalnej oraz szansę na zdobycie dodatkowych umiejętności pomocnych w dalszym rozwoju zawodowym.

Jak wykazano, postulowane budowanie zaangażowania pracowniczego, nie należy do łatwych i w wielu przypadkach wymaga gruntownych zmian w organizacji. Niemniej jednak pracodawcy świadomi potrzeb kompleksowego oddziaływania motywacyjnego, ujmującego zarówno finansowe oraz pozafinansowe czynniki motywacyjne,mają szansę stworzyć osobom zatrudnionym więcej możliwości angażowania się w ważne dla nich sprawy. Do kwestii tych

[49] http://www.es.malopolska.pl/aktualnosci/article/malopolski-lider-przeds-3/ [20.12.2018].
[50] D. Łochnicka, *op. cit.*, s. 331.
[51] S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz, *op. cit.*, s. 14.
[52] *Ibidem*.

zaliczyć można omówione wsparcie lokalnych społeczności oraz środowiska, np. poprzez wolontariat. Powyższe działania wymagają od pracodawców nie tylko zmian formalnych, lecz często także przemian mentalnych. Jak wskazuje omówiony przykład firmy State Street, istnieje wiele korzyści płynących z takich działań, zarówno w sferze materialnej, jak i niematerialnej, w tym jak istotne jest kreowanie zaangażowania osób zatrudnionych.

Literatura

1. Allen N. J., Meyer J. P., The *Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, Journal of Occupational Psychology 1990/1 (63), s. 1-18.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 227.
3. Borkowska S., Jawor-Joniewicz A., *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, IPISS, Warszawa 2016, s. 14, 20-22, 25-27, 29.
4. Cook S., *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through StaffSatisfaction.* Kogan Page, London-Philadelphia 2008, s. 322.
5. Dylus A., Matyjaszczyk K., W*olontariat pracowniczy. Istota, formy, przykłady, Annales.* Etyka w Życiu Gospodarczym, Vol. 21, No. 2, May 2018, 8-13.
6. Janik T., Beck-Krala E., Managing *volunteer engagement in reference to empirical research*, Managerial Economics, 2018, vol. 19, No. 1, pp. 75-88.
7. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby i oceny motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 7.
8. Kuraszko I., Augustyniak S., *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu,* Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 52.
9. Kmiotek K., *Zaangażowanie jako oczekiwany element relacji z pracownikiem we współczesnym przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty zarządzania nowoczesną organizacją*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego nr 3, PTE, Łódź 2012, s. 285.
10. Kulikowski K., Zarządz*anie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy*, Nauki o zarządzaniu, 3 (24), 2015, ISSN 2080-6000, pp. 80-90.
11. Leszczyński S., *Wolontariat – definicja, typy, readaptacja społeczna,* Ogrody Nauk i Sztuk nr 2012 (2), s. 133-134.

12. Łochnicka D., *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*. Studia Prawno-Ekonomiczne, vol. XCIV, 2015, pp. 317-344.
13. Moroń D., *Wolontariat w trzecim sektorze. Prawo i praktyka,* Wrocław 2009, s. 38.
14. Roberts D. R., Davenport T. O., *Job Engagement: Why It's Important and How to Improve it,* "Employment Retention Today", Willey Periodicals, Autumn, 2002, s. 27.
15. Saks A. M., *Antecedents and consequences of employee engagement*, Journal of Managerial Psychology, nr 21/7, pp. 600-619.
16. Schaufeli W. B., Bakker A. B., *Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psycholog,* Gedrag & Organisatie, Utrecht, 2001, pp. 229-253.
17. Schaufeli W. B., Bakker A. B., *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to theConcept,* Work Engagement, A Handbook of Essential Theory and Research, Psychology Press, 2010, pp.10-24.
18. Smythe J., *CEO dyrektor do spraw zaangażowania,* Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2009, s. 238.
19. Vance R. J., *Employee engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Company,* SHRM Foundation, Alexandria, 2006, s. 1-6.
20. Wojtaszczyk K., Mizera-Pęczek P., *Propozycja wartości zatrudnienia a zaangażowanie pracowników sektora kultury,* Wydawnictwo SIZ, Łódź 2016, s. 39, 48.
21. Wołpiuk-Ochocińska A., *Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy,* Zeszyty Naukowe WSZOP w Katowicach, Nr 1(11)/2015, pp. 72-84.
22. Wołpiuk-Ochocińska A., *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa w pracy*, Zeszyty Naukowe WSZOP w Katowicach, Nr 1(12)/2016, ISSN-1895-3794, s. 138-139.
23. Żurek A., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Jak bezinwestycyjnie poprawić wyniki firmy,* Wyd. Helion, Gliwice 2015, s. 43.
24. http://whatsupmagazine.pl/dziesiec-to-dopiero-poczatek/dostęp: 20.12.2018.
25. http://www.es.malopolska.pl/aktualnosci/article/malopolski-lider--przeds-3/dostęp: 20.12.2018.
26. http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/2014/09/Raport-nowe-zasady-zaanga%C5%BCowania-pracownik%C3%B3w.pdf dostęp: 10.11.2018.