

Profesjonalizacja zarządzania wolontariuszami

Prof. dr hab. Czesław Szmidt
Akademia Leona Koźmińskiego
w Warszawie



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych.

Teza

Wolontariat, to żywioł. Zarządzanie nim jest trudniejsze niż zarządzanie procesami znanymi, uporządkowanymi i kontrolowanymi. Nie oznacza to jednak iż trzeba biernie poddawać się sile żywiołu. Należy go poznawać i tam gdzie można – nim kierować, gdzie zaś nie można – umiejętnie się do niego dostosowywać.

Istota wolontariatu

Pojęcie wolontariatu wywodzi się z języka łacińskiego, gdzie „voluntarius” oznacza „dobrowolny”, „chętny”.

W polskiej tradycji językowej obecne znaczenie słowa pojawiło się stosunkowo niedawno. Jeszcze w roku 1971 w *Słowniku wyrazów obcych PWN* znajdowała się następująca definicja wolontariatu:

„Praktykant pracujący bez wynagrodzenia w celu zaznajomienia się z zawodem.”

Istota wolontariatu

W najprostszyc, słownikowych ujęciach (Słownik angielsko-polski, 1996) pojęcie „wolontariusz” (volunteer), oznacza ono po prostu „ochotnika”.

Według *Longman Dictionary of Contemporary English* (1995):

„Wolontariusz to osoba, która robi coś nie oczekując zapłaty, lub która oferuje komuś swoją pomoc”



Istota wolontariatu

Według definicji sformułowanej przez Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, wolontariat, to:

- bezpłatne,
- dobrowolne,
- świadome

działania na rzecz innych, wykraczające poza więzi rodzinno – koleżeńsko – przyjacielskie.



Istota wolontariatu

Wśród wielu definicji wolontariuszy można znaleźć również takie, w których podkreśla się zagrożenia związane z wypełnianiem ich misji. Według *Le Dictionnaire du Français* (1989):

„Wolontariusz to osoba, która z własnej woli podejmuje się wypełniania niebezpiecznej misji lub nieprzyjemnego zdania.”

Istota wolontariatu

Podobny odcień znaczeniowy pojawia się w *Longman Dictionary of Contemporary English* (1995), gdzie występuje czasownikowa, brzmieniowo identyczna z rzeczownikową forma pojęcia „volunteer”, którą definiuje się jako:

„Oferowanie komuś zrobienia czegoś bez oczekiwania zapłaty, zwykle tego, czego inni ludzie zrobić by nie chcieli.”

Skala wolontariatu w Polsce (1/2)

Według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor:

- ponad 18% dorosłych Polaków deklaruje, iż – nie pobierając wynagrodzenia - w ciągu ostatniego roku poświęciło czas na rzecz organizacji pozarządowych, grup, związków lub ruchów społecznych i religijnych,
- oznacza to zaangażowanie w te działania ponad pięciu milionów osób, nie licząc osób poniżej 18. roku życia,
- prawie ¼ polskich wolontariuszy, to ludzie młodzi w wieku 18-25 lat; jest to bardzo pozytywny prognostyk dla rozwoju tej formy aktywności na przyszłość,



Skala wolontariatu w Polsce (2/2)

- rośnie stopień zaangażowania wolontariuszy – obok udziału w działaniach incydentalnych, jednorazowych, akcyjnych, pojawia się coraz większa liczba osób zaangażowanych w działania o charakterze systematycznym: około 30% polskich wolontariuszy angażuje się w wymiarze przekraczającym 50 godzin rocznie.



Spółeczny kontekst wolontariatu (1/2)

Stosunek do idei wolontariatu zależy między innymi od przyjętej koncepcji roli przedsiębiorstwa w społeczeństwie. Z jednej strony istnieją poglądy reprezentowane przez zwolenników gospodarki wolnorynkowej, do których zalicza się np. laureata Nagrody Nobla(1976) Milтона Friedmana, którego hasło to:

„Business of business is business.”

lub nieco łagodniejsze:

**„ A society that puts equality before freedom will get neither.
A society that puts freedom before equality will get a high
degree of both.”**



Spółeczny kontekst wolontariatu (2/2)

Z drugiej strony – istnieje przekonanie, iż „robienie pieniędzy”, osiąganie zysku, nie może być jedynym zadaniem firm i zatrudnionych w nich pracowników. Są to poglądy wpisujące się w coraz bardziej akceptowaną koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (C.S.R. – Corporate Social Responsibility).

Wsparcie wolontariatu przez pracodawcę (1/2)

- Przedsiębiorstwa kierujące się zasadą Corporate Social Responsibility nie tylko wspierają swe otoczenie materialnie. Wiele firm wspiera również w relacji idei wolontariatu swoich pracowników.
- Firma kurierska UPS od ponad 30 lat realizuje swój Community Internship Program, corocznie organizując czterotygodniową akcję oddelegowania menedżerów do pracy w przytułkach dla bezdomnych i przy przygotowywaniu dla nich posiłków.



Wsparcie wolontariatu przez pracodawcę (2/2)

- Firma informatyczna Cisco, gdy dokonywała redukcji zatrudnienia, osobom, które godziły się na podjęcie pracy w charakterze wolontariuszy przez co najmniej jeden rok, oferowała wynagrodzenie w wysokości 1/3 otrzymanego w ponownym momencie zwolnienia, pełną gamę dodatków, opcje na akcje oraz pierwszeństwo w ponownym zatrudnieniu, gdy zaistnieją odpowiednie warunki.
- Wiele firm w Stanach Zjednoczonych uczestniczy w programie WAVE (We Are Volunteer Employees) w którym pracownicy mają prawo do 10 godzin zwolnienia w skali miesięcznej na prace w charakterze wolontariuszy.

Koncepcja roli i miejsca wolontariatu (1/2)

Można wyróżnić dwa zasadnicze podejście do roli i miejsca wolontariatu w systemach społeczno-organizacyjnych, wyznaczające mu rangę działalności pierwszoplanowej, wiodącej lub rolę działalności drugoplanowej, wspomagającej. W koncepcji S. Ellis (1986) określane są one jako „first” lub „second choice”.



Koncepcja roli i miejsca wolontariatu (2/2)

W wielu organizacjach, jak stwierdza S. Ellis, dominuje podejście typu „second choice”, w którym wolontariat jest traktowany jako działalność wspomagająca, uzupełniająca pracę etatowych funkcjonariuszy, których jest zbyt mało, gdyż brak środków na kolejne etaty itd. Jest to koncepcja wolontariatu pasywnego, nadążającego.

Wolontariat w koncepcji wyznaczającej mu rangę działalności typu „first choice” ma charakter proaktywny, kreatywny, odkrywający nowe możliwości. Jest to wolontariat pozytywny, wyprzedzający.



Walory wolontariatu proaktywnego (1/4)

- Ze względu na fakt, iż wolontariusze nie otrzymują wynagrodzeń, są postrzegani jako bardziej wiarygodni.
- Brak oczekiwań uzyskania korzyści materialnych zwiększa siłę motywacji ukierunkowanej na skuteczne udzielanie pomocy innym i samorealizację.
- Wolontariusze bardziej bezpośrednio, bez obaw, „prosto z mostu” wyrażają swe zastrzeżenia i wątpliwości, bez obawy o działania odwetowe ze strony przełożonych, charakteryzujące pracowników etatowych.

Walory wolontariatu proaktywnego (2/4)

- Wolontariusze nie poddają się bezkrytycznie presji planów ilościowych, większą wagę przywiązują zaś do osiągnięcia efektów trwałych, „dojrzałych”, całościowych.
- To sami wolontariusze są pierwszymi, a często głównymi lub nawet jedynymi kontrolerami swoich działań, co zwiększa ich poczucie odpowiedzialności za ocenę stopnia zaawansowania programów i stanu podopiecznych.



Walory wolontariatu proaktywnego (3/4)

- Wolontariusze bywają bardziej skłonni do eksperymentów i innowacji, ponieważ w mniejszym stopniu niż pracownicy etatowi podlegają presji struktur hierarchicznych i nie muszą obawiać się skutków swych inicjatyw dla swojej przyszłej pracy.
- Wolontariusze są z istoty swej roli kompetentnymi i uprawnionymi rzecznikami osób i zbiorowości dla których pracują, równocześnie nie będąc osobami bezpośrednio zainteresowanymi. Sprawia to, że posiadają dużą siłę przekonywania i skuteczność.



Walory wolontariatu proaktywnego (4/4)

- Pozycja i rola wolontariuszy wobec organizacji jest w niektórych obszarach całkowicie odmienna w stosunku do roli pracowników etatowych: wnoszą do organizacji swe środki finansowe i bezinteresownie świadczą pracę; to nie oni zależą od organizacji lecz organizacja zależy od nich.



Model systemu zarządzania kadrami wolontariuszy (1/9)

- Wbrew pozorom, wolontariusze nie powinni być traktowani przez współpracujące z nimi organizacje jak siły natury, przyływy i odpływy. Nie podlegają tym samym procedurom i rygorom, co pracownicy etatowi, lecz procesy współpracy z nimi nie mogą też mieć charakteru czysto spontanicznego.

Model systemu zarządzania kadrami wolontariuszy (2/9)

W roku 2005 American College of Healthcare Executives (ACHE) opracował trzyetapowy model procedury efektywnego zarządzania wolontariuszami.

Etapy te, to:

- Przygotowanie procesu współpracy z wolontariuszami
- Rekrutacja wolontariuszy
- Motywowanie

Model systemu zarządzania kadrami wolontariuszy (3/9)

Etap I – Przygotowanie procesu współpracy z wolontariuszami

- Należy jak najszerszej popularyzować w otoczeniu informacje o misji i celach organizacji. Jednym z efektów takich działań jest powstanie i rozwój sieci potencjalnych wolontariuszy, przed rozpoczęciem oficjalnej kampanii rekrutacyjnej. Ludzie mają szereg celów, którym mogą poświęcić swój czas. Należy ich przekonać, aby zainteresowali się właśnie naszą działalnością, pokazać że nie zmarnujemy ich pracy, entuzjazmu, wizerunku, dotychczas osiągniętej pozycji w środowisku. Niezbędne jest podjęcie w tym celu konkretnych działań organizacyjnych.

Model systemu zarządzania kadrami wolontariuszy (4/9)

- Należy dokładnie określić aspekty prawne i formalne dotyczące działalności wolontariuszy, ze szczególnym uwzględnieniem wszystkich aspektów odpowiedzialności.
- Należy określić system oceny działań i wyników osiąganych przez wolontariuszy oraz pokazać, jakie będą skutki ich działań.
- Bardzo ważne jest też przeszkolenie grupy wolontariuszy, którzy potrafią wiarygodnie, kompetentnie i entuzjastycznie informować otoczenie o programie celach i wynikach instytucji.

Model systemu zarządzania kadrami wolontariuszy (5/9)

- Należy zbilansować potrzeby instytucji i określić skalę możliwości wykorzystania wolontariuszy.
- Należy stworzyć krótki, ale precyzyjny i rzetelny opis roli każdego z wolontariuszy, zawierający wszystkie „za” i „przeciw” związane z podjęciem się tej roli.

Model systemu zarządzania kadrami wolontariuszy (6/9)

Etap II – Rekrutacja wolontariuszy

Istnieją dwa główne typy strategii rekrutacji wolontariuszy:

- **otwarta**, gdy realizacja projektu wymaga wielu wolontariuszy, o relatywnie niewielkim stopniu zaangażowania, których przygotowanie wymaga niewielkich nakładów i krótkiego czasu,
- oraz rekrutacja **celowa**, ukierunkowana, gdy potrzebni są wolontariusze o specyficznych kompetencjach, wysokim poziomie dyspozycyjności, szczególnych walorach osobowościowych.

Model systemu zarządzania kadrami wolontariuszy (7/9)

W przypadku rekrutacji celowej należy skoncentrować się na znalezieniu odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie, konkretnie, są specyficzne, wymagane w tym przypadku kompetencje wolontariuszy?
- Kto, jakiego rodzaju osoby mogą być zainteresowane współpracą?
- Gdzie możemy tych ludzi znaleźć, jak do nich dotrzeć?
- Czy ludzie ci będą nam mogli poświęcić wystarczająco dużo czasu?
- Czy jesteśmy w stanie zachęcić ich do podjęcia współpracy i jak to zrobimy?



Model systemu zarządzania kadrami wolontariuszy (8/9)

Etap III – Motywowanie wolontariuszy

- Wolontariusze pracują nie oczekując wynagrodzenia. Oznacza to, iż większą, szczególną rolę odgrywają w ich przypadku niematerialne formy motywowania, podtrzymujące ich pierwotną, wyjściową motywację i potwierdzające słuszność podjęcia współpracy. Możliwe są różne formy motywowania:
- Informacja i podziękowanie na spotkaniu wolontariuszy.
- Zamieszczenie informacji w mediach.

Model systemu zarządzania kadrami wolontariuszy (9/9)

- Poinformowanie pracodawcy i/lub rodziny wolontariusza o efektach jego pracy.
- Organizowanie specjalnych, prestiżowych imprez dla wolontariuszy, z udziałem ważnych osób.
- Listy gratulacyjne.
- Dyplomy.
- Niedrogie pamiątki z dedykacją.

Koncepcja trzech poziomów zaangażowania wolontariuszy (1/3)

J. Forsyth (1999) proponuje uwzględnienie w zarządzaniu zbiorowością wolontariuszy koncepcji trzech poziomów zaangażowania, określanego głównie poprzez analizę i ocenę ich ryzyka oraz stopnia zaabsorbowania pracą:

- **Grupa I – zaangażowanie niskie**

Obejmuje ona wolontariuszy angażujących się na krótkie okresy, do jednorazowych akcji, wymagających poświęcenia czasu raz na kilka miesięcy, bez bezpośredniego kontaktu z trudnymi podopiecznymi.

Koncepcja trzech poziomów zaangażowania wolontariuszy (2/3)

- **Grupa II – zaangażowanie umiarkowane**

Od wolontariuszy należących do tej grupy wymaga się dłuższego zaangażowania, zazwyczaj od 2 do 12 miesięcy. Są oni zaangażowani w bezpośrednio działania operacyjne, bywają członkami komitetów tworzonych dla zrealizowania określonych akcji i rozwiązywanych po osiągnięciu założonego celu. Ich działania cechuje średni poziom ryzyka.

Koncepcja trzech poziomów zaangażowania wolontariuszy (3/3)

• Grupa III – wysokie zaangażowanie

Zaangażowanie intensywne i długotrwałe, na rok lub dłużej. Wolontariusze pracują bezpośrednio z podopiecznymi, często należącymi do grup sprawiających duże trudności. Należą tu liderzy, organizatorzy, osoby kierujące akcjami i ponoszące odpowiedzialność za ich sprawność i skuteczność. Z działaniami tego typu często wiąże się wysoki poziom ryzyka.

Tezy końcowe (1/2)

- Nie ulega wątpliwości, że rośnie i będzie dalej rosła rola wolontariatu we współczesnych społeczeństwach.
- Polska znajduje się w sytuacji szczególnej – skala potrzeb jest większa niż w wielu innych krajach, możliwości ich zaspokojenia ciągle niewystarczające.
- Niezbędny jest dalszy rozwój idei społecznej odpowiedzialności, nie tylko korporacji (C.S.R.), lecz wszystkich, którzy mogą pomóc innym.

Tezy końcowe (2/2)

- Jak najszybciej powinniśmy zrozumieć, że nie jest w pełni możliwe osiągnięcie dobrobytu, komfortu psychicznego, bezpieczeństwa w skali ogólnospołecznej, jeśli będzie istniał zbyt duży dystans pomiędzy bogatymi i biednymi, potrzebującymi i mogącymi udzielić pomocy.
- Konieczne jest więc nadanie organizacjom pozarządowym i wolontariatowi szczególnej rangi, ich wspomaganie, rozwijanie, a także – profesjonalizacja.