
Wolontariat pracowniczy w polskich firmach [analiza zjawiska]

SPOSOBY ANGAŻOWANIA
PRACOWNIKÓW, BARIERY, KORZYŚCI

REALIZACJA OPRACOWANIA:

THINKTANK

PARTNER MERYTORYCZNY:



spis treści

1	_____	Wstęp
4	_____	Główne wnioski z badań
5	_____	Dobre praktyki angażowania pracowników w wolontariat
9	_____	Bariery we wdrażaniu i stosowaniu wolontariatu pracowniczego
15	_____	Korzyści z uczestnictwa w wolontariacie pracowniczym
24	_____	Rekomendacje dla początkujących
30	_____	Metodologia badania
31	_____	Bibliografia

1

wstęp

Wolontariat pracowniczy w Polsce to

– w porównaniu z doświadczeniami światowymi
– nowe zjawisko. Idea nieodpłatnej pracy na rzecz potrzebujących narodziła się w nowojorskich korporacjach na początku lat 70.

W Polsce pierwsze przejawy pracowniczych akcji wolontariackich pojawiają się w początkach XXI w. Właśnie wtedy, w 2002 r., powstał pierwszy program koordynujący tego typu działania – Wolontariat Biznesu stowarzyszenia Centrum Wolontariatu.

Wolontariat pracowniczy zazwyczaj rozpoczyna się w polskich firmach od świadomego kroku pracodawcy, który udostępnia pracownikom informacje o możliwościach wolontariatu, z propozycją wyboru. Nierzadko zdarza się również tak, że pracownik sam zgłasza się na ochotnika do organizacji dobroczynnej, po czym prosi pracodawcę o wsparcie (finansowe albo organizacyjne). Firmy idą też czasem o krok dalej – tworzą programy wolontariatu pracowniczego, które następnie promują w sektorze organizacji pozarządowych.

W efekcie najczęściej nawiązują stałą współpracę z jedną lub kilkoma organizacjami i zapraszają pracowników, by również oni zainwestowali w te działania czas i umiejętności.

Dużą popularnością cieszy się pomoc wszelkiego rodzaju udzielana placówkom edukacyjnym i tym zajmującym się opieką nad dziećmi.

Jak przyznają koordynatorzy wolontariatu, dziś w Polsce trudno jest już znaleźć tego typu miejsce, które jeszcze nie było beneficjentem żadnej akcji wolontariackiej. Tę tendencję potwierdza raport badawczy Centrum

Wolontariatu z 2008 r., który ujawnia, że osoby zaangażowane w wolontariat najchętniej pomagałyby dzieciom z placówek opiekuńczo-wychowawczych. Na drugim miejscu pojawiają się dzieci z ubogich rodzin, trochę dalej społeczności lokalne i niepełnosprawni.

Nic dziwnego zatem, że najczęściej wymienianą przez wolontariuszy osobistą motywacją w kontekście pomocy potrzebującym jest uśmiech dziecka, który przynosi pracownikom niezwykłą satysfakcję.

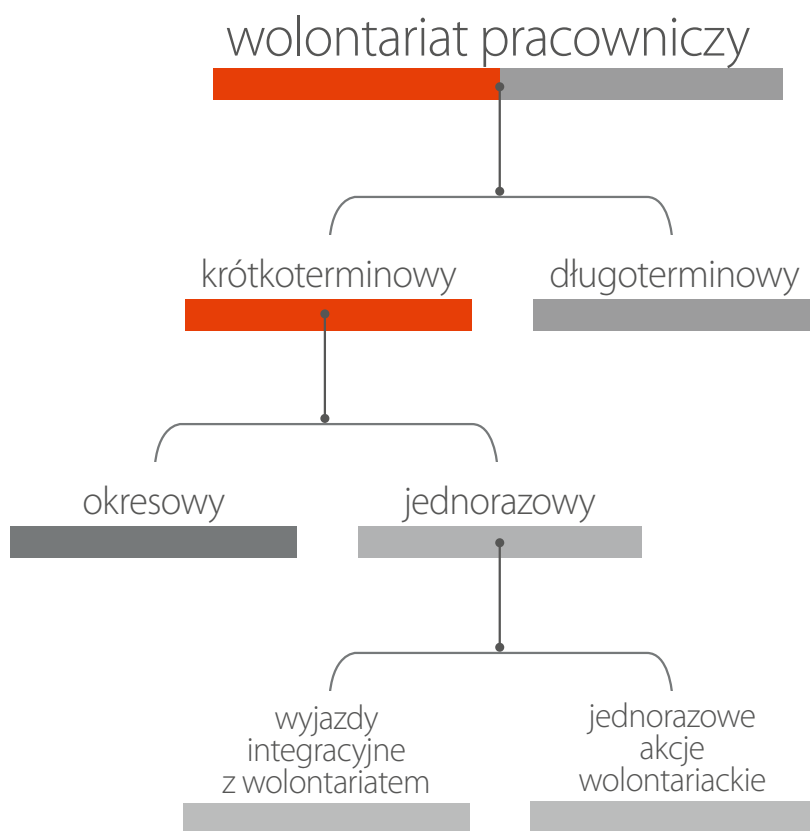
Potrzebujących jest zawsze wielu

Staje się jedynie przed dylematem doboru beneficjentów i formy pomocy. Działania wolontariackie umownie możemy podzielić na długo- i krótkoterminowe. Te pierwsze to trwające stale (np. codziennie, co parę dni) przez kilka miesięcy. W takim przypadku wolontariusz podejmuje długookresową współpracę z jedną konkretną fundacją. W rzeczywistości taki wolontariat jest w firmach bardzo rzadki, decyduje się na niego niewielu pracowników, przede wszystkim z powodu braku czasu. Większą popularnością cieszy się zaś wolontariat krótkoterminowy. Ochotnicy z firm są angażowani do wspierania jednorazowej akcji, np. pomocy powodzianom. Wolontariat możemy również podzielić na kompetencyjny i akcyjny. W przypadku tego pierwszego mamy do czynienia z przekazywaniem wiedzy przez pracowników beneficjentom, a działalność edukacyjna ma zwykle ścisły związek z branżą firmy. Ten drugi to zazwyczaj właśnie akcje wolontariatu krótkoterminowego, zorganizowane najczęściej w formie zaplanowanych, jednorazowych eventów. W wolontariat pracowniczy w Polsce angażowały się do tej pory przede wszystkim duże korporacje, które nierzadko przeszczepiały wzorce CSR-owe ze swoich firm matek na Zachodzie. Analiza największych 100 polskich firm z *Listy 500 „Polityki”*¹ pokazuje, że u prawie 4 na 10 z nich

(37 proc.) można znaleźć publicznie dostępne informacje o własnych programach wolontariackich lub udziale pracowników w różnych przedsięwzięciach dobroczynnych. Rządziej – przede wszystkim z powodu barier finansowych (na to wskazuje badanie Centrum Wolontariatu z 2008 r.), a także obaw przed angażowaniem się pracowników w działania wolontariackie w czasie pracy – decydują się na wdrożenie wolontariatu pracowniczego małe i średnie przedsiębiorstwa. Rolą odpowiednich stowarzyszeń i organizacji jest taka promocja wolontariatu pracowniczego, aby zachęcić do niego właśnie firmy z mniejszym kapitałem. Badania THINKTANK, na podstawie których powstała niniejsza analiza, miały na celu ukazanie przede wszystkim dobrych praktyk wolontariatu pracowniczego w polskich firmach i korzyści z niego wynikających, ale również barier, które mogą przeszkadzać we wdrażaniu i przeprowadzaniu wolontariatu pracowniczego. Badania zostały zrealizowane w formie pogłębionych wywiadów jakościowych (grupowych i indywidualnych) oraz obserwacji uczestniczącej przy udziale 11 firm angażujących się do tej pory w działania wolontariackie oraz jednej, która je dopiero planuje. W celach badawczych przeprowadzono także *desk research* polskich i zagranicznych publikacji poświęconych wolontariatowi pracowniczemu. Partnerem merytorycznym opracowania jest Centrum Wolontariatu.

¹ *Lista 500 „Polityka”*, 2010, <http://www.lista500.polityka.pl>, dostęp: 16.07.2011.

wolontariat pracowniczy: typologia



2

Główne wnioski z badań

- 1.** Wolontariat należy wprowadzać do firmy stopniowo, krok po kroku. Kluczowe jest przekonanie zarządu, a najlepiej prezesa firmy, do idei wolontariatu i wyznaczenie osoby lub zespołu odpowiedzialnych za jego realizację.
- 2.** Wolontariat pracowniczy ma szansę na sukces tylko w wypadku, gdy pracownicy angażują się w niego również w czasie pracy, a na przewidziane działania mają zaplecze w postaci środków gwarantowanych przez firmę.
- 3.** Istnieje wachlarz narzędzi zachęcających pracowników do wolontariatu: ułatwienia prawne i statutowe, specjalne sposoby komunikowania, narzędzia marketingowe promujące postawy wolontariackie w firmie.
- 4.** Istnieją bariery wejścia, które utrudniają wprowadzanie i rozpowszechnianie wolontariatu pracowniczego – są to zarówno przeszkody natury psychologicznej, jak i prawnej oraz instytucjonalnej. Można je jednak skutecznie neutralizować, korzystając z różnych dobrych praktyk, zaprezentowanych w raporcie.
- 5.** Wolontariat pracowniczy jest sposobem na nawiązanie współpracy firmy z lokalnymi społecznościami, co wpływa pozytywnie na jej kondycję biznesową.
- 6.** Wolontariat pracowniczy jest też metodą wspierania samorealizacji pracowników, która wywołuje w nich poczucie satysfakcji i zwiększa motywację do pracy. Może również stać się narzędziem budowy kompetencji pracowników, które potem przydają się w codziennej pracy na rzecz firmy.
- 7.** Zaangażowanie pracowników w akcje wolontariackie przyczynia się do tworzenia w firmie tzw. kapitału społecznego. Wolontariat buduje zaufanie, wpływa na wartości, ale przede wszystkim zmienia relacje między pracownikami, tworząc między nimi sieci powiązań.
- 8.** Wolontariat jest też skutecznym narzędziem *employer branding*: wpływa na lojalność wobec firmy, a także czyni ją w oczach przyszłych pracowników bardziej atrakcyjną.

Dobre praktyki angażowania pracowników w wolontariat

Każda z metod zachęcania pracowników do działań opiera się na założeniu, że firma aktywnie włącza się w koordynację programów i wspiera wolontariuszy. Zapewnia zatem pomoc finansową oraz organizacyjną, co jest warunkiem *sine qua non* powodzenia wolontariatu w firmie i tylko wówczas stosowanie takich praktyk ma sens. Poniżej wymieniamy te, które ujawniły się w czasie badania i są najczęściej stosowane przez koordynatorów programów wolontariatu pracowniczego w firmach.

_1. Wolontariat szyty na miarę

Z wypowiedzi badanych wynika, że firmy starają się dostosowywać ofertę wolontariatu pracowniczego do swoich pracowników. Przygotowując się do wprowadzenia wolontariatu, przeprowadzają np. ilościowe badania pracownicze, które pomagają określić cele osobiste pracowników związane z ich zaangażowaniem (m.in. formy zaangażowania, preferowane grupy beneficjentów, ramy czasowe). Jeszcze przed wolontariatem nierzadko przeprowadzane są też warsztaty z przedstawicielami fundacji partnerskich – to dobra okazja dla wolontariuszy, aby oswoić się ze światem organizacji non profit. Firmy starają się także oferować możliwie duży wybór projektów wolontariackich o różnych stopniach trudności. Inną aktywność wolontariacką proponuje się początkującemu wolontariuszowi, inną liderowi, który przewodził już kilku projektom.

Podobnie jest z pracownikami różnych działów – informatyk zapewne chętniej odnajdzie się w edukacji informatycznej gimnazjalistów niż w przygotowywaniu dekoracji w pokojach dla dzieci w ośrodku wychowawczym (aczkolwiek wcale nie jest wykluczone, że w tym również się sprawdzi).

„W mojej firmie pracuje 80 proc. inżynierów, konserwatywnych [...], których trudno zaangażować w jakąkolwiek działalność. Musieliśmy znaleźć ciekawą formę wolontariatu i sposób komunikowania, aby ich do tego zachęcić”².

Jednocześnie w firmach wprowadzane są programy autorskie: wolontariusze sami proponują akcje wolontariackie, w których chcieliby wziąć udział, a następnie je koordynują (patrz punkt 4.: *Tworzenie programów grantowych*). To zwiększa ich zaangażowanie w projekty.

² FGI (Focus group interview) z koordynatorami wolontariatu w firmie.

2. Promocja przy użyciu narzędzi komunikacji wewnętrznej

Promowanie wolontariatu w firmie odbywa się zazwyczaj za pomocą zwykłego maila, newslettera, jak również narzędzi takich jak intranet czy specjalny portal dla wolontariuszy lub sieci korporacyjnej. Niektóre firmy pozyskują też z działu kadr numery telefonów pracowników i powiadamiają ich o wolontariacie SMS-em.

„Widzę, że w naszej firmie nie do wszystkich dociera komunikacja mailowa. Niektórzy mają pablokowany dostęp”³.

Jedno z przedsiębiorstw promuje wolontariat przy użyciu wlepek rozklejanych w różnych miejscach firmy. Ta sama organizacja prowadzi również ciekawą akcję – podczas realizacji wybranych projektów wolontariatu pracowniczego prezentuje jego reklamę na wygaszaczach ekranu w komputerach w całej firmie. Coraz popularniejsze staje się też zachęcanie do akcji charytatywnych poprzez media społecznościowe (a w szczególności Facebooka, na którym są specjalne wolontariackie profile).

3. Branding programu

Przystępując do planowania promocji wolontariatu, firmy przygotowują nazwę programu odpowiadającą ich potrzebom – niektóre w tym celu przeprowadzają konkurs wśród pracowników. Stałą praktyką jest projektowanie logo, a nawet całej identyfikacji wizualnej, którą wykorzystuje się

w materiałach firmowych upowszechniających wolontariat. Kolejnym rozwiązaniem stosowanym przez firmy są koszulki zakładane podczas akcji. Pełnią one funkcję egalitarną (podczas akcji wszyscy są sobie równi – zarówno dyrektor, jak i szeregowy pracownik) oraz identyfikującą (np. biegający po szpitalu z pędzlami wolontariusze są od razu rozpoznawani przez personel i pacjentów jako pomagający placówce, a nie intruzi), ale również są miłą, przywołującą wspomnienia pamiątką.

„Nagle w firmie pojawia się koszulka z akcji wolontariackiej sprzed dwóch, trzech lat. Jest wtedy silny sentyment, odżywają wspomnienia i opowieści”⁴.

4. Tworzenie programów grantowych

Firmy (oraz fundacje przez nie założone) oferują swoim pracownikom granty wolontariackie (zazwyczaj w wysokości od 1 tys. do 5 tys. zł), które są rozdysponowywane w drodze konkursów. Pracownicy najczęściej organizują się w kilkusobowe grupy, które nawiązują kontakt z organizacją zewnętrzną, przygotowują kosztorys, opis efektów projektu wolontariackiego, czasem wypełniają też ankietę umieszczoną w intranecie lub serwisie wolontariackim firmy. Następnie gromadzi się kapituła, rada programowa (złożona z członków zarządu, ale także członków stowarzyszeń i instytucji, aby uniknąć podejrzeń o stronniczość), która rozpatruje wnioski.

^{3,4} FGI z koordynatorami wolontariatu w firmie.

Przy selekcji pod uwagę mogą być brane różne czynniki: formalne – takie jak odpowiedni czas przeprowadzenia projektu; odpowiednio wycenione koszty pomocy itd.; zgodność projektu z misją firmy (lub specjalnie stworzoną misją programu wolontariackiego) innowacyjność projektu, rozumiana jako dotarcie do grup społecznych, do których jeszcze pomoc nie trafiła. Ważna jest też forma pomocy: członkowie kapituły mają dylemat, czy wybierać projekty, w których pomoc polega na zaspokajaniu podstawowych potrzeb (np. remonty, zakup mebli itd.), czy stawiać na programy edukacyjne, rozwojowe. W największych fundacjach, takich jak np. Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy, selekcja nie jest bardzo ostra – w ostatnich latach w tej fundacji odpadało mniej więcej 10 proc. wniosków, głównie ze względów formalnych. W konstruowaniu programów bardzo ważna jest transparentność kryteriów wyboru wniosków, tak aby nikt nie czuł się niesłusznie odrzucony. Istotny też jest jednoznaczny feedback opisujący przyczyny przyjęcia lub eliminacji wniosku. Niektóre fundacje akceptują „poprawkę” – dają możliwość udoskonalenia wniosku, jeśli nie spełnia on kryteriów formalnych.

5. Czas dla wolontariuszy

Firmy przeznaczają zazwyczaj od jednego do trzech dni wolnych w roku dla pracowników biorących udział w projektach wolontariackich. Pracownik musi odpowiednio wcześniej złożyć wniosek do działu kadr i wtedy otrzymuje dzień wolny (pełnopłatny) od pracy. Często akcje wolontariackie odbywają się w weekendy – wtedy w niektórych firmach pracownik

ma prawo do odebrania sobie takiego dnia w późniejszym terminie.

6. Ubezpieczenie i zwrot kosztów

Istotnym elementem programów wolontariatu pracowniczego jest wspieranie wolontariuszy poprzez ubezpieczenia OC i NNW, jak również zwrot kosztów poniesionych na tę pracę – dojazdu, wyżywienia, materiałów itd. (w firmach, w których istnieją programy grantowe, zwrot kosztów jest oczywiście wliczony w sumę grantu).

7. Pokazywanie efektów działań i prezentacja sylwetek wolontariuszy

Najbardziej motywującą (zarówno w opinii liderów wolontariatu, jak i koordynatorów) metodą promowania wolontariatu w firmie jest pokazywanie zdjęć, filmów z akcji wolontariackich. Na początku mogą to być przykłady z innych firm (wiele z nich można znaleźć w zakładkach CSR-owych stron WWW), później oczywiście *case study* z własnych dokonań. Co ciekawe, korporacje angażują swoje działy komunikacji i multimedialne do rejestracji wydarzeń wolontariackich. Na miejsce akcji jedzie kamerzysta i nagrywa film, a następnie zamieszcza go w firmowym intranecie. Można też znaleźć angażujących się od dawna w wolontariat pracowników i zrobić z nimi krótki wywiad prezentujący ich sylwetki.

„Po liczbie wejść na stronę widać, że takie filmiki są bardzo popularne, pracownicy przesyłają sobie do nich linki”⁵.

⁵ FGI z koordynatorami wolontariatu w firmie.

8. Nagrody i wyróżnienia

Nawet symboliczne wyróżnienie wolontariuszy bardzo cieszy. Dyplom wręczony przez prezesa podczas firmowego eventu jest dobrym przykładem docenienia pracy wolontariuszy, buduje też ich motywację. Świetną okazją do takich wyróżnień są np. imprezy firmowe, uroczyste dni wolontariatu czy same akcje wolontariackie (podczas których można wyróżnić te osoby, które zasłużyły się już wcześniej). Istnieje też konkurs Wolontariusz Miesiąca (koordynowany przez Centrum Wolontariatu). Korporacje nadsyłają co miesiąc zgłoszenia swoich pracowników, a niezależna kapituła wybiera zwycięzcę. Informacje o laureatach publikowane są na stronie wolontariatpracowniczy.pl i stronie firmy. Nagradzanie wolontariuszy to także pole do popisu dla beneficjentów działań.

„Pod koniec akcji w szpitalu dostaliśmy symboliczny dyplom od dyrektora, władz placówki. To miły gest, który daje wiele satysfakcji”⁶.

⁶ FGI z koordynatorami wolontariatu w firmie.

4

Bariery we wdrażaniu i stosowaniu wolontariatu pracowniczego

Prowadząc wolontariat w firmie, trzeba wziąć pod uwagę różne trudności, które mogą pojawić się zarówno ze strony pracowników, beneficjentów i samych organizacji, jak i w wyniku konieczności przestrzegania niekiedy zawiłych regulacji prawnych. W badaniu zidentyfikowano trzy grupy przeszkód: psychologiczne, prawne oraz instytucjonalne. Przy każdej z nich podano propozycję neutralizacji bariery – opracowaną przez THINKTANK. Bariery psychologiczne wyłoniono na podstawie analizy wypowiedzi badanych, bariery prawne i instytucjonalne – opierając się na wypowiedziach oraz dostępnej literaturze na temat wolontariatu pracowniczego.

_1. Bariery psychologiczne

__STEREOTYP WOLONTARIATU

Wolontariat nierzadko kojarzy się pracownikom z poświęcaniem się lub czynnościami trudnymi do wykonywania dla przeciętnego pracownika firmy. Tego typu wyobrażenie budzi lęk u osób, które może chciałyby pomagać, ale nie czują się na siłach, aby obcować z ludzkim nieszczęściem, lub nie rozumieją, że pomoc nie musi przybierać zawsze formy bezpośredniego kontaktu z ludźmi.

„W badaniach, które przeprowadziliśmy wśród pracowników, pojawiały się przede wszystkim wypowiedzi «obawiam się, że sobie nie poradzę, że to nie dla mnie»¹».

▶▶ Jak zneutralizować tę barierę?

Przede wszystkim przez politykę informacyjną, pokazywanie przykładów wolontariatu ze swojej firmy (lub innych firm), w której wolontariusze biorą udział w różnych, często odbiegających od stereotypowych działaniach wolontariackich (od malowania płotu aż po nauczanie seniorów pisania na komputerze).

__NEGATYWNE STEREOTYPY WOLONTARIUSZA

(wśród pracowników)

a) Wolontariusz: bez życia prywatnego

Badani koordynatorzy programów wolontariackich podkreślają, że nierzadko spotykają się z negatywnym stereotypem wolontariusza w firmach. Często jest on postrzegany jako osoba, która ma dużo wolnego czasu

¹ FGI (Focus group interview) z koordynatorami wolontariatu w firmie.

po pracy, ponieważ nie ma życia prywatnego – rodziny, przyjaciół, hobby itd. Takie wyobrażenie jest oczywistą blokadą przed podejmowaniem działalności wolontariackiej w firmie.

b) Wolontariusz: nieudacznik i człowiek z problemami

Nierzadko o wolontariuszach w firmie myśli się też jako o ludziach, którzy chcą pomagać, gdyż sami nie radzą sobie w życiu. Są nieudacznikami i pomaganiem innym kompensują np. problemy w życiu osobistym (niepowodzenia na tle uczuciowym, kompleksy) oraz słabe wyniki w pracy.

▶▶ Jak zneutralizować tę barierę?

Pierwszemu stereotypowi można się przeciwstawić głównie przez udowadnianie, że wolontariusze mogą np. brać udział w działaniach wolontariackich z rodzinami, czyli *de facto* spędzać czas z najbliższymi. Zamiast wyjścia do kina czy restauracji w swoim wolnym czasie pomagają innym. Można też wskazywać, że wolontariat może być świetną integrującą pracowników zabawą, alternatywą dla wyjścia do pubu czy na wspólną imprezę. Drugi stereotyp może zostać przełamany poprzez promowanie w firmie liderów wolontariatu, którzy są profesjonalistami, a zarazem są szczególnie lubiani i dobrze współpracownikom znani, lub przez zaangażowanie w wolontariat władz firmy (to natychmiast obali stereotyp wolontariusza nieudacznika).

² FGI z koordynatorami wolontariatu w firmie.

__BARIERA „NIE MAM CZASU”

Koordynatorzy wolontariatu sugerują, że pierwsza negatywna odpowiedź pracownika na pytanie, czy chciałby wziąć udział w akcji wolontariackiej, jest najczęściej związana z nadmiarem obowiązków i niemożnością poświęcenia na pomoc dobroczynną czasu – nawet tego opłacanego przez pracodawcę. Potwierdzają to opinie wolontariuszy.

„Mamy godziny pracy, mamy swoje zajęcia, nie zawsze możemy sobie pozwolić na udział w wolontariacie”².

▶▶ Jak zneutralizować tę barierę?

Przede wszystkim warto przekonywać pracowników, że zawsze można dopasować działania do ich terminarza i czasu, którym dysponują. Nie każdy projekt wymaga identycznego zaangażowania. Wolontariat może polegać również na wykonywaniu telefonów, pracy przez internet, przygotowaniu dokumentacji albo różnych materiałów. Prace wolontariackie można wykonywać nawet w domu, wieczorami. Dodatkowo można także wynegocjować u kierowników lub w działach HR jeden dzień w roku (a może nawet więcej) na aktywność wolontariacką. Zaangażowanie w wolontariat rzadko kończy się jednak na jednym dniu. Koordynatorzy wolontariatu na podstawie własnych doświadczeń sugerują, że „zapracowanych” należy przekonywać, że wolontariat to inwestycja we własne umiejętności, rozwój, co w przyszłości zwróci się po wielokroć.

__OBAWA PRZED KONTAKTEM Z PROBLEMAMI SPOŁECZNYMI, NIESZCZĘCIEM LUDZKIM

Wynika przede wszystkim ze stereotypu wolontariatu jako pomocy wyłącznie ludziom z poważnymi problemami.

▶▶ Jak zneutralizować tę barierę?

Jasne jest, że w pierwszej kolejności wolontariusz powinien mieć odpowiednią motywację i wybierać takie działania, w które z jakichś powodów naprawdę chce się włączyć – nie musi to być od razu np. wizyta w szpitalu czy pomoc niepełnosprawnym. Dopiero jeśli osoba zachęcająca do udziału w akcjach widzi, że potencjalny wolontariusz ma obawy, ale chce spróbować, powinna zapewnić mu odpowiednie wsparcie. Może to być szkolenie, najlepiej z psychologami lub doświadczonymi wolontariuszami, którzy przygotowują do tego, z czym można w trakcie wolontariatu się zetknąć. Najczęściej te obawy znikają po pierwszych akcjach wolontariackich, gdy okazuje się, że pomoc w przeważającej większości wyzwala pozytywne, a nie negatywne emocje.

³ FGI z koordynatorami wolontariatu w firmie.

__BARIERY RODZĄCE SIĘ PO DOŚWIADCZENIACH Z WOLONTARIATEM: ZŁE EMOCJE I FRUSTRACJE

„Czasem zdarza się, że wolontariusz idzie na akcję, po czym stwierdza: nigdy już w wolontariat się nie zaangażuję”³.

Nierzadko jednak okazuje się, że wolontariusze nie byli przygotowani na różne niespodziewane wypadki i przeżycia, które towarzyszą pomagającym w trakcie aktywności wolontariackiej. W jednej z korporacji zaproszenie dzieci z domu dziecka do firmy zakończyło się konfliktem na linii dzieci – pracownicy. Doszło do agresji słownej, a nawet rękoczynów. Pracownicy wyszli z tego doświadczenia zawiedzeni, zniechęceni, ze sporą dozą negatywnych emocji. W innej firmie pomoc powodzianom doprowadziła do frustracji pracowników, gdy zobaczyli, że lokalna społeczność biernie przygląda się działaniom wolontariuszy, a jednocześnie prosi o dodatkową pomoc finansową, przyjmując postawę roszczeniową. Może się też zdarzyć, że w akcję wolontariacką zaangażują się lokalne media i będą chciały koniecznie porozmawiać z wolontariuszem, co sprawi, że poczuje się on dotknięty nachalnością dziennikarzy.

▶▶ Jak zneutralizować tę barierę?

Bariera ta nie wystąpi, jeśli działania wolontariackie zostaną dobrze przygotowane. (Informacje o pierwszych krokach z wolontariatem zamieszczono w rozdziale VI: Rekomendacje dla początkujących). W tym miejscu należy wspomnieć, że dobrze jest przed akcją wprowadzić wolontariuszy w specyfikę

miejsca, w którym będą działali, szczególnie jeśli jest to np. dom dziecka, szpital, hospicjum. Wolontariusze powinni wiedzieć, z czym mogą się spotkać, jak sobie z tym radzić lub kogo poprosić o wsparcie. W czasie akcji wolontariackich i po nich należy omawiać w gronie wolontariuszy wszystkie zaistniałe problemy. Ta rada może wydawać się banalna, ale organizatorzy wolontariatu podkreślają, że takie rozmowy mają właściwości oczyszczające. W pierwszej opisanym firmie po każdej akcji wolontariackiej organizowano dla wolontariuszy 15-minutowe spotkania, na których dyskutowano, jak można było zapobiec przemocy i jakie odczucia mają wolontariusze. Podobnie można zrobić w drugiej korporacji – zastanowić się, czy zaistniała sytuacja nie była przypadkiem spowodowana złym doborem beneficjentów, niewłaściwą koordynacją lub niedostatecznym rozeznaniem w lokalnych realiach. Kontakty z mediami można zaś usprawnić, prowadząc przed wolontariatem krótkie szkolenie (np. ze specjalistami public relations z firmy).

2. Bariery prawne

__BRAK WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO W POLSKIM PRAWIE

W polskim ustawodawstwie nie ma przepisów, które wprost mówiłyby o zjawisku wolontariatu pracowniczego. Należy jednak działać na podstawie standardów obowiązujących w Kodeksie pracy. Gdy pracodawca zatrudnia zatem poniżej 20 pracowników, powinien zawrzeć w umowie o pracę ustalenia dotyczące wolontariatu pracowniczego. Firmy, które zatrudniają więcej niż 20 osób, zasady wolontariatu pracowniczego mogą (ale nie muszą) określić w regulaminie pracy. W regulaminie tym ustalana jest organizacja i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy oraz pracowników. Podejmując decyzję o wprowadzeniu w firmie wolontariatu, pracodawca musi brać pod uwagę przepisy prawa pracy. Pracodawcy nie wolno uzależniać awansów ani podwyżek od zaangażowania pracownika w wolontariat. Wolontariuszem może też być każdy pracownik w firmie, niezależnie od tego, czy jest Polakiem, czy cudzoziemcem.

▶▶ Jak zneutralizować tę barierę?

O ile nie ma w Polsce regulacji dotyczących wolontariatu pracowniczego, o tyle od 2003 r. w polskim prawie są przepisy dotyczące współpracy organizacji z wolontariuszami. Do podstawowych obowiązków wobec wolontariuszy należy: „zawarcie

porozumienia o współpracy z wolontariuszem, poinformowanie go o bezpiecznych i higienicznych warunkach wykonywania świadczeń oraz zapewnienia tych warunków, ubezpieczenie wolontariuszy w zakresie NNW, pokrywanie kosztów delegacji i diet służbowych, wystawianie zaświadczeń o wykonywaniu świadczeń przez wolontariusza, zapewnienie środków ochrony osobistej w trakcie wykonywania świadczeń⁴.

Firmy, korzystając z tych ułatwień prawnych, powołują fundacje, które korzystają z powyższego zapisu.

2. Bariery instytucjonalne

▶▶ Brak zainteresowania zarządu lub centrali firmy

Decyzja o wprowadzeniu wolontariatu, a potem jego utrzymaniu musi mieć poparcie centrali – brak takiego wsparcia w zasadzie uniemożliwia działania wolontariatu pracowniczego.

Czasem zdarza się, że zbytnia centralizacja działań zarządu, władz firmy i niezwracanie uwagi na problemy lokalne sprawiają, że wolontariat pracowniczy jako strategiczny obszar działań firmy jest pomijany. Koordynatorzy wolontariatu podkreślają jednak, że sam impuls od centrali nie wystarczy, musi pojawić się najpierw (albo w trakcie) inicjatywa oddolna.

⁴ Zaczerpnięte z Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 24 kwietnia 2003 r. z późn. zm.

⁵ IDI z koordynatorami wolontariatu w firmie.

▶▶ Jak zneutralizować tę barierę?

Przede wszystkim poprzez uświadamianie zarządu o korzyściach płynących z wolontariatu. W rzeczywistości jednak, jeśli nie ma woli władz firmy do zaangażowania w wolontariat, wprowadzenie go wyłącznie za pomocą oddolnych inicjatyw może być bardzo trudne.

__ WYMAGAJĄCA KOORDYNACJA WOLONTARIATU

Wolontariat pracowniczy, jak podkreślają jego organizatorzy, powinien być traktowany w firmie poważnie – a więc trzeba w niego angażować czas pracowników, którzy zajmą się jego koordynacją na co dzień (to przede wszystkim praca organizacyjna).

▶▶ Jak zneutralizować tę barierę?

Do koordynacji działań wolontariatu pracowniczego powinien zostać wybrany pracownik odpowiedzialny za tę dziedzinę. Wcześniej szukano go najczęściej w działach PR, obecnie – w departamentach HR. Idealną sytuacją jest powołanie do koordynacji działań wolontariackich osoby lub nawet całego zespołu profesjonalistów mających doświadczenia związane z III sektorem.

„Koordynatorem nie powinien być pracownik, który nie zna rynku organizacji non profit, nie ma doświadczenia w pracach społecznych, odpowiedniej wrażliwości, nastawienia na rozwój pracowników”⁵.

__PROBLEM KOMUNIKACYJNY

Niejednokrotnie akcja promująca wolontariat pracowniczy w firmie spotyka się z dużym zainteresowaniem. Natychmiast pojawiają się jednak wątpliwości – dla wielu osób jest to temat nowy i koordynatorzy wolontariatu są zasypywani mailami z pytaniami. Może to powodować pewną dezorganizację, szczególnie gdy wolontariatem zajmuje się pracownik HR lub PR, który ma wiele innych obowiązków.

„Gdy robiliśmy badanie, które miało określić, dlaczego ktoś chce zostać wolontariuszem, pierwszą wymienianą barierą było «nie wiedziałem»”⁶.

▶▶ Jak zneutralizować tę barierę?

Przede wszystkim założyć osobną skrzynkę e-mailową poświęconą wolontariatowi, na którą wolontariusze mogą wysyłać pytania. Dzięki temu koordynator nie będzie

odrywany od codziennych obowiązków ciągłymi zapytaniami. Można też wdrożyć specjalny system wspomagania wolontariatu (ma go większość firm, które wzięły udział w badaniu), który będzie zawierał bazy danych z opisami przedsięwzięć itd. Warto bardzo szczegółowo opisać program przedsięwzięcia, aby pojawiało się jak najmniej wątpliwości. Dobrą praktyką jest także przeszkolenie menedżerów i kierowników, z którymi pracownicy kontaktują się na co dzień. Powinni oni mieć informacje o programie, umieć odpowiedzieć na podstawowe pytania i wspierać swoich pracowników, podwładnych w podejmowanych działaniach.

Więcej sposobów angażowania pracowników w wolontariat opisano w rozdziale 3: *Dobre praktyki angażowania pracowników w wolontariat.*

⁶ FGI z koordynatorami wolontariatu w firmie.

5

Korzyści z uczestnictwa w wolontariacie pracowniczym

W poniższym zestawieniu umieściliśmy płynące z akcji wolontariackich korzyści (dla pracowników i firmy), które ujawniły się w naszym badaniu. Wszystkie zalety pojawiły się w wypowiedziach badanych lub zostały zaobserwowane podczas badania etnograficznego. Wnioski z niektórych z nich pogłębiamo cytatami z literatury dotyczącej wolontariatu pracowniczego oraz z materiałów firm, które brały udział w badaniu.

_1. Korzyści dla pracowników

__SATYSFAKCJA I DUMA

To pierwsza i najczęściej wymieniana wśród badanych wolontariuszy osobista korzyść z zaangażowania w wolontariat. Wolontariusze podkreślają, że daje im on dużą radość. W relacjach z akcji wolontariackich przebija się przede wszystkim doświadczenie silnych emocji, zaangażowania, spełnienia. Działalność dobroczynna może też wzmacniać poczucie dumy – szczególnie gdy wolontariusze np. zostaną wyróżnieni jakimś odznaczeniem przez firmę. Drugi element, prócz motywującego poczucia, że zrobiło się coś dobrego, to możliwość zaprezentowania i wykorzystania własnych umiejętności, realizacji pasji.

„Jestem strażakiem ochotnikiem, bardzo interesuję się technikami pierwszej pomocy. Z przyjemnością uczę zatem, w ramach wolontariatu pracowniczego, sposobów pierwszej pomocy. To, że mogę podzielić się swoją wiedzą z innymi, daje mi dużo satysfakcji”¹.

__ROZBIJANIE RUTYNY

Jedna z ważniejszych (w opinii wolontariuszy i koordynatorów wolontariatu pracowniczego) korzyści z wolontariatu pracowniczego wiąże się z wyrwaniem z rutyny firmowej „bieżączki”, co bardzo pozytywnie wpływa na samopoczucie, zadowolenie pracowników, a jednocześnie daje dużo energii do dalszej pracy.

¹ FGI (Focus group interview) z koordynatorami wolontariatu w firmie.

__ ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

NABYWANIE NOWYCH UMIEJĘTNOŚCI

A. UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKIE

Wolontariusze podczas akcji wolontariackich nabywają przede wszystkim umiejętności miękkich, a w szczególności kompetencji interpersonalnych. W pierwszej kolejności uczą się empatii i wrażliwości. Zdobywają także kompetencje sztuki perswazji, rozmowy, asertywności. Niejednokrotnie negocjują bowiem warunki współpracy z organizacjami i różnymi beneficjentami. Wolontariat uczy również elastyczności i kreatywnego myślenia, dostosowywania się do zmiennych warunków. W jednej z firm podczas organizacji przedstawienia z udziałem dzieci z ośrodka specjalnego okazało się, że nie potrafią one deklamować swoich ról. Akcji nie można było przerwać ze względu na oczekiwania pracowników i beneficjentów. Któryś z pracowników wpadł więc na pomysł, by całe wystąpienie nagrać i puścić z playbacku – aktorzy będą wykonywać jedynie pantomimę. Łącznie z podkładem muzycznym efekt był bardzo satysfakcjonujący. Wolontariat uczy też zdolności przywódczych. Badani wolontariusze przyznają, że ich znajomi zajmujący się na co dzień pracą bardzo techniczną (np. księgowością) nagle w trakcie akcji wolontariackich wykazywali się zdolnościami przywódczymi – rozdzielali zadania, starali się motywować innych do bardziej wytrwałej pracy. Wolontariat może też stymulować

do samodzielnego podejmowania inicjatywy – podczas badania etnograficznego okazało się, że wolontariusze dobrowolnie remontujący szpitalne pomieszczenia dla dzieci niejako nadprogramowo (za zgodą szpitala) odmalowali jeszcze jedno pomieszczenie, mimo że nie było to przewidziane w planach projektu i w kosztorysie.

B. UMIEJĘTNOŚCI ORGANIZACYJNE

Wolontariat pracowniczy wymaga od pracowników nierzadko umiejętności organizowania różnych działań. W dużych firmach, aby otrzymać dotację na aktywność wolontariacką, należy starannie ją zaprojektować, a następnie przeprowadzić. Jest to zatem zadanie, które wymaga od lidera projektu umiejętności koordynacyjnych związanych z prowadzeniem np. projektów eventowych. Osoby, które na co dzień nie zarządzają projektami, są zatem motywowane do podnoszenia swoich kwalifikacji – oczywiście nie muszą być od początku liderem projektu, ale mogą zaangażować się np. w kupienie i dostarczenie materiałów do akcji wolontariackich (np. farb, materiałów budowlanych), komunikację z beneficjentami itp.

C. UMIEJĘTNOŚCI DYDAKTYCZNE

Wolontariat kompetencyjny to specyficzna forma wolontariatu opierająca się na przekazywaniu swojej wiedzy. Mogą to być np. wykłady w szkole prowadzone przez dział finansowy lub prawny firmy. Ta forma wolontariatu uczy pracowników dydaktyki – wolontariusz musi rozpisnąć

plan zajęć, a potem sprawnie przekazać swoją wiedzę (przy okazji ćwicząc umiejętności prezentacyjne).

W tej formie wolontariatu dochodzi również do przełamania nieśmiałości, pokonania tremy przed wystąpieniami publicznymi.

[O wolontariacie edukacyjnym w szkole]

„Pierwsze zajęcia były dla mnie bardzo stresujące.

Przyzwyczajony do prowadzenia szkoleń

dla dorosłych nagle zdałem sobie sprawę,

że moimi słuchaczami będą dzieci. [...]

Na szczęście moje obawy okazały się nieuzasadnione.

Dzieciaki były super, zadawały dużo pytań;

forma zajęć bardzo im się spodobała”².

D. UMIEJĘTNOŚCI TWARDE

Rodzaj nabytych umiejętności twardych zależy jest oczywiście od charakteru aktywności wolontariackiej. Wolontariusze często uczą się (jeśli wcześniej nie mieli takich doświadczeń) prostych prac remontowych czy montażowych. Często nabywają też podstawową wiedzę z zakresu zarządzania finansami – przede wszystkim przy przygotowywaniu planu projektu (kosztorys), jak również np. przy zakupie materiałów na akcje czy rozliczaniu faktur. Liderzy projektu w badaniu wskazywali także na twarde umiejętności, które zdobyli w trakcie akcji na terenach popowodziowych – użytkowanie pomp, obeznanie z pracami rozbiórkowymi, wymiana wody w chłodnicach itp.

² Wypowiedź mailowa wolontariusza (zaczepnięta z materiałów Fundacji Orange).

^{3, 4} FGI z koordynatorami wolontariatu w firmie.

__ POPRAWA KOMUNIKACJI WEWNĄTRZ FIRMY, UŁATWIAJĄCA PRACĘ

Integracja podczas akcji wolontariackich sprzyja codziennym kontaktom pracowników – również pomiędzy działami w firmie. Badani podkreślają, że mają opory przed kontaktami z osobami z innych działów firmy, co często pogarsza jakość ich pracy.

„To są takie fajne momenty, których się nie zapomina, nie zapomina się też miłych ludzi z firmy. Po akcji wolontariackiej łatwiej podnieść słuchawkę i zadzwonić do osoby z innego działu, aby załatwić jakąś sprawę. Znika obawa przed takim kontaktem”³.

__ NABYWANIE WIEDZY O PROBLEMACH SPOŁECZNYCH I DYSTANS DO CODZIENNOŚCI

Akcje wolontariackie otwierają oczy na problemy społeczne. W badaniu jedna z wolontariuszek stwierdziła, że nigdy nie zdawała sobie sprawy z problemów, jakie pojawiają się w domach dziecka – np. że prawie co roku muszą one kupować dzieciom nowe podręczniki szkolne ze względu na zmiany w programach nauczania. Takie skonfrontowanie się z realnymi kłopotami skutkuje nabraniem dystansu do własnej pracy, niejednokrotnie zupełnie przewartościowuje priorytety pracowników.

„Wolontariusze mówią: ja naprawdę zobaczyłem, jak jest gdzieś indziej. Inny świat, inne problemy, przy których moje wydają się błahostką”⁴.

__ ODPOCZYNEK

Wolontariat prowadzony poza czasem pracy jest też dla pracowników sposobem na relaks i odreagowanie stresu. Osoby, które brały udział w badaniu etnograficznym – malowaniu ośrodka rehabilitacyjnego – traktowały to w dużym stopniu jako odpoczynek, odskocznię od codzienności, a jednocześnie połączenie pracy i pozytywnej zabawy ze współpracownikami. Podczas akcji śmiały się, rozmawiały o różnych błahych sprawach.

__ INTEGRACJA Z RODZINĄ I WSPOMAGANIE WYCHOWANIA

Być może to zaskakujące, ale taka korzyść również pojawia się w wypowiedziach badanych. W akcjach wolontariackich biorą udział pracownicy wraz z całym rodzinami, ale również znajomymi – najczęściej nie ma żadnych ograniczeń odnośnie do zapraszania do akcji osób spoza firmy. Rodziny traktują więc akcję wolontariacką jako alternatywę dla np. pójścia na piknik, festyn czy inną zorganizowaną imprezę. Jednocześnie wolontariusze podkreślają, że dzięki akcjom wolontariackim ich dzieci dowiadują się wiele o problemach ludzi w potrzebie, co wspomaga proces ich socjalizacji.

⁵ IDI z koordynatorami wolontariatu.

2. Korzyści dla firmy

__ BUDOWANIE WSPÓŁPRACY Z LOKALNYMI SPOŁECZNOŚCIAMI

Jedną z głównych korzyści dla firmy to wzmacnianie relacji ze społecznościami lokalnymi – organizacjami non profit, instytucjami publicznymi, potrzebującymi. Firmy z placówkami w całym kraju starają się wyszukiwać pracowników, którzy w swojej miejscowości, regionie angażują się w działalność społeczną.

„Okazało się, że są osoby, które starały się pomagać innym w swoim otoczeniu, w swoim wolnym czasie, nie dla poklasku, ale dla siebie samego. Była pracownica w Wałbrzychu, był dyrektor w Krakowie, była dyrektor z Lublina. Dostrzeżenie tych dobrych inicjatyw poskutkowało pomysłem, aby wesprzeć tych ludzi finansowo”⁵.

Niektóre firmy prowadzą na poziomie lokalnym konsultacje społeczne z interesariuszami, sondując ich potrzeby, które mogłyby zaspokoić wolontariat pracowniczy. Jedną z firm piwowarskich zainicjowała cykl spotkań z przedstawicielami okolicy każdego ze swoich browarów oraz centrali w Warszawie. Dzięki temu wiedziała, jakie powinna podjąć zobowiązania wobec swoich interesariuszy, a także w jakim czasie mogłyby je zrealizować.

Firmy bez szerokiej sieci placówek szukają lokalnej społeczności wokół centrali. Firma, której budynek mieści się w jednej z dzielnic Warszawy, na Ochocie, zdecydowała się na współpracę z domem seniora właśnie tam. To znacznie usprawniło logistykę projektu. Koordynatorzy wolontariatu, którzy wzięli udział w badaniu, podkreślają, że w obecnych warunkach ich firma nie może już istnieć jako twór wyizolowany, działający w próżni. Musi nawiązywać kontakty z członkami określonej zbiorowości, w której funkcjonuje – organizacjami non profit, mieszkańcami terenów, na których znajduje się siedziba firmy, pobliskimi instytucjami, władzami samorządowymi. Brak tej kooperacji może decydować o biznesowym niepowodzeniu firmy.

__ WIZERUNEK FIRMY WŚRÓD INTERESARIUSZY, PARTNERÓW, KLIENTÓW

Opisana powyżej współpraca wpływa pozytywnie na wizerunek firmy, która zyskuje na reputacji i zostaje odebrana jako przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie. Oto wypowiedź jednego z prezesów firmy stale prowadzącej działania wolontariackie:

„[...] w tym momencie wolontariat staje się również elementem strategii PR-owej banku. Wpływa na umocnienie pozytywnego wizerunku firmy [...] Jeżeli możemy połączyć działania społeczne z marketingowymi i PR-owymi celami firmy, to tym lepiej”⁶.

Badani PR-owcy zajmujący się wolontariatem podkreślają jednak, że jakakolwiek zewnętrzna promocja działań wolontariackich powinna przebiegać w sposób subtelny i nienachalny – np. w postaci klasycznych notek prasowych. Z jednej strony oczywiście naturalna jest chęć promocji pożytecznego zjawiska, z drugiej – należy do takich działań marketingowych podchodzić z dużą dozą wrażliwości, uwzględniającą fakt, że wolontariusze działają z założenia bezinteresownie. Stąd częsty, towarzyszący PR-owcom dylemat dotyczący nagłaśniania tego, co robią wolontariusze.

__ BUDOWANIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO W FIRMIE

Kapitał społeczny to termin mieszczący się na pograniczu ekonomii i socjologii. Istnieją różne jego definicje, ale zasadniczo pojęcie to jest rozumiane jako fakt wymiernej wartości wzajemnych relacji społecznych i zaufania jednostek, dzięki któremu mogą one osiągnąć więcej korzyści – z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia. Wolontariat pracowniczy to idealny przykład budowania kapitału społecznego w firmie. Według definicji socjologa Roberta Putmana budowanie kapitału społecznego to rozwój: zaufania, norm, powiązań, który może prowadzić do zwiększenia sprawności społeczeństwa⁷.

⁶ Wolontariat pracowniczy – Nowa jakość zarządzania zasobami ludzkimi. Program „Wolontariat biznesu” w latach: 2002–2007, Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008, s. 28.

⁷ Robert Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Fundacja im. Stefana Batorego, 1995.

A. ZAUFANIE

Wolontariat pracowniczy zwiększa zaufanie między pracownikami. W akcjach wolontariackich (np. w sytuacjach kryzysowych, takich jak radzenie sobie ze skutkami kataklizmów) kluczowa jest umiejętność polegania na współpracowniku.

„Moim zdaniem pracownicy z mojego zespołu zbudowali podczas remontu szpitala wzajemne zaufanie, które przekłada się na lepszą ich współpracę w codziennej pracy”⁸.

Jednocześnie udział w akcjach wolontariackich jest szczególnego rodzaju sprawdzianem rzetelności i odpowiedzialności. Liderzy wolontariatu przyznają, że nierzadko po nawet małych obowiązkach, które zlecają wolontariuszom (takich jak zakup np. farb), można poznać, czy dana osoba zasługuje na zaufanie, czy jest to jedynie słomiany zapał i chęć zabłyśnięcia. Ten test odpowiedzialności może być także wskazówką, jak daną osobę traktować później w firmie.

B. NORMY

Działający zespołowo w wolontariacie pracowniczym podkreślają, że umacnia on w nich wspólny system wartości, opierający się na gotowości do altruistycznego działania – postawie prospołecznej. Jednocześnie zaznaczają, że takie podejście wpływa na jakość ich pracy, gdyż skłania do bezinteresownej współpracy w firmie, niepodyktowanej tylko

i wyłącznie partykularnym interesem, ale właśnie chęcią pomocy współpracownikowi.

C. POWIĄZANIA

Tworzenie sieci powiązań, czyli integracja, to jeden z głównych profitów wolontariatu pracowniczego. Możemy rozbić go na kilka obszarów:

a) Budowanie integracji w zespole

Wolontariat pracowniczy jest skutecznym działaniem, budującym współpracę w zespołach.

Przede wszystkim umożliwia lepsze poznanie się – w badaniu etnograficznym dostrzeżono, iż członkowie zespołu malującego sale w ośrodku rehabilitacyjnym wymieniali się informacjami, takimi jak daty urodzin, rodzaj słuchanej muzyki (przy okazji włączonego radia), hobby (przy okazji rozmowy o rodzajach aktywności, które proponuje pracownikom firma – w tym przypadku był to wyjazd z nordic walking).

„Po wolontariacie pracowniczym kontakty w zespole moich pracowników naprawdę stały się mniej oficjalne”⁹.

Jednocześnie podczas akcji nastąpił szybki podział ról: z góry określono, że prace wykończeniowe przeprowadzą dwie utalentowane plastycznie koleżanki (jedna z nich ukończyła liceum plastyczne). Praca wolontariuszy została więc zorganizowana wokół wykorzystania talentów uczestników działania – dokładnie tak jak powinno się to dziać w środowisku pracy.

^{8, 9} IDI z menedżerami, których zespoły zaangażowały się w wolontariat.

Menedżerowie zarządzający zespołami biorącymi udział w akcjach wolontariackich podkreślają też, że działanie na rzecz wspólnego, namacalnego celu, a następnie obserwacja efektów bardzo jednoczy pracowników. Czym więc różni się wolontariat od zwykłego wyjazdu integracyjnego, którego celem jest zbudowanie jedności zespołu (wspólne zadania budowania wieży z klocków itd.)? Przede wszystkim zdaniem menedżerów, których zespoły brały udział w wolontariacie, prace dobroczynne uruchamiają silne pozytywne emocje. Są zatem potem rozpamiętywane, stwarzają okazję do rozmów ze współpracownikami (trudno wyobrazić sobie długotrwałe wspomnianie wyścigu quadami). Jednocześnie akcje wolontariackie nie wiążą się z rywalizacją, która zazwyczaj jest nieodłącznym elementem wyjazdów integracyjnych. Zamiast konkurencji pojawia się więc współpraca.

„Pracownicy mają dość rywalizacji na co dzień. Wyjazd integracyjny powinien dawać im możliwość odpoczynku od wyścigu szczurów”¹⁰.

b) Integracja między pracownikami z różnych działów lub departamentów w firmie

Dzięki wolontariatowi możliwe jest bliższe poznanie się pracowników z różnych działów. Zazwyczaj są to osoby, które bez działalności wolontariackiej nigdy by się nie poznały. Dzięki e-mailingowi i wolontariackim skrzynkom mailowym dowiadują się, że obok, tuż za ścianą, pracują inni wolontariusze.

„Projekt wolontariacki pozwala poznać się w większym stopniu niż tylko zamienienie dwóch słów, gdy pracownicy biorą kawę z kuchni”¹¹.

c) Integracja między pracownikami z różnych szczebli zarządzania

Kolejną korzyścią płynącą z budowy kapitału społecznego jest integracja wertykalna – pomiędzy pracownikami na różnych szczeblach organizacji. Wolontariat sprzyja tworzeniu przyjaznej hierarchii w firmie, niwelującej sztywne podziały.

„Zazwyczaj, gdy widzimy dyrektora, ściska nam się gardło. A tu nagle widzimy faceta w spadających spodniach, obszarpanego, z łopatą. I to jest fajne, taki dyrektor zyskuje w oczach”¹².

„Jako menedżer kierujący zespołem mogę powiedzieć, że wolontariat pracowniczy «spłaszczył» relacje w naszym zespole. A to, moim zdaniem, uprościło współpracę”¹³.

d) Tworzenie networkingu pomiędzy pracownikami różnych firm

Podstawę zespołów wolontariackich zazwyczaj stanowią znajomi, koledzy z firmy. W miarę rozwoju projektów do akcji mogą się jednak włączać pracownicy innych przedsiębiorstw. Tworzą się więc nieformalne sieci, skupiające wolontariuszy z różnych branż i sektorów. Tacy pracownicy pomagają sobie w różnych sytuacjach, korzystając z własnych kompetencji zawodowych i możliwości, które stwarza im organizacja.

^{10,11,13} IDI z koordynatorami wolontariatu w firmie.

¹² FGI z koordynatorami wolontariatu w firmie.

__ BUDOWANIE MOTYWACJI I ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

Wolontariat to często dodatkowy czynnik budujący motywację do pracy. Może się zdarzać, że motywacja finansowa powoli przestaje wystarczać – to problem znany większości pracowników działów HR. Uaktywnienie programu wolontariackiego tę motywację może stymulować.

„Niejednokrotnie nowi pracownicy wykazują wysokie zaangażowanie. Potem ich zapał powoli opada, a pojawia się postawa roszczeniowa. Wolontariat może to zmienić”¹⁴.

HR-owcy przyznają, że nowe pokolenie, wchodzące na rynek pracy, nierzadko ma bardzo duże oczekiwania w stosunku do firmy. Spodziewa się nie tylko wysokiego wynagrodzenia, ale również dodatkowych świadczeń pozapłacowych, a przede wszystkim nie zamierza poświęcać prywatnego czasu na rzecz pracodawcy. Satisfakcję przynoszą inne czynniki niż tylko pensja czy możliwość awansu albo kariery. Odpowiedzią na te wymagania może być właśnie program wolontariacki, który da możliwość samorealizacji, budowania poczucia własnej wartości w sposób inny niż tradycyjne metody motywacyjne.

¹⁴ FGI z koordynatorami wolontariatu w firmie.

__ WOLONTARIAT JAKO KUŹNIA LIDERÓW

Wolontariat może rozwijać również kompetencje przywódcze pracowników. Liderzy wolontariatu to osoby zdecydowane, przebojowe, bardzo sprawne organizacyjnie. Niejednokrotnie potrafią szybko radzić sobie w sytuacjach kryzysowych, mają też duży dar przekonywania ludzi, konieczny w rozmowach z organizacjami non profit i beneficjentami, a przede wszystkim – z pracownikami, których czasem trzeba zachęcać do działań wolontariackich. Koordynatorzy działań dobroczynnych mają poczucie odpowiedzialności (często wzmacniane podczas akcji wolontariackich dużymi oczekiwaniami beneficjentów), muszą być sumienni i umieć dotrzymać danego słowa. Lider wolontariatu może powoli stawać się również liderem w firmie, o ile jego potencjał zostanie w organizacji dostrzeżony.

__ WOLONTARIAT JAKO NARZĘDZIE EMPLOYER BRANDING

a) Lojalność wolontariuszy pracowników

Z wypowiedzi badanych wynika, że wolontariat buduje lojalność wobec pracodawcy – przede wszystkim dlatego że jest sposobem na zapewnienie buforu bezpieczeństwa (wsparcie finansowe, organizacyjne, merytoryczne) dla działań prospołecznych dających pracownikom poczucie samorealizacji. Za to wsparcie są oni po prostu

organizacji wdzięczni. Zdaniem koordynatorów wolontariatu pracowniczego aktywność dobroczynna może być czynnikiem rozstrzygającym przy decyzjach o pozostaniu w strukturach firmy lub jej opuszczeniu, gdy pracownik otrzyma inną ofertę pracy. Dodatkowym bodźcem może być fakt, że wolontariusze nawiązują za pomocą firmy kontakty z różnymi organizacjami, z którymi współpracują stale, przez wiele miesięcy. Opuszczenie firmy mogłoby równać się z zerwaniem kontaktu z organizacją, a tego wolontariusze, traktując swoją działalność społeczną bardzo poważnie, zazwyczaj chcą uniknąć.

b) Budowanie wizerunku firmy dla przyszłych pracowników

Z relacji pracowników HR koordynujących działania wolontariackie wynika, że pracownicy przystępujący do rekrutacji do firmy zwracają

uwagę na to, czy jest ona odpowiedzialna społecznie, pytają również o programy wolontariackie. Jeśli wcześniej brali udział w takich działaniach (np. na studiach albo u poprzedniego pracodawcy), w naturalny sposób chcą je kontynuować. Przytoczmy wypowiedź Dariusza Pietrowskiego, prezesa Centrum Wolontariatu:

„Moje doświadczenia pokazują, że dla młodych wykształconych ludzi, wybitnych absolwentów wyższych szkół większą wartość stanowi społeczne zaangażowanie pracodawcy niż laptop i telefon komórkowy, które już nie są rarytasem”¹⁴.

Firma mająca programy wolontariatu pracowniczego jest zatem dla nowego pracownika atrakcyjniejszym pracodawcą.

¹⁴ Dariusz Pietrowski, *Pomaganie wzmocnia. Ale nie za darmo*, THINKTANK nr 9, 2011, s. 63.

6

Rekomendacje dla początkujących

Podczas badania zarówno wolontariuszy, jak i koordynatorów wolontariatu pytano o doświadczenia związane z wprowadzaniem wolontariatu do firmy. Korzystając z wypowiedzi badanych, autorzy raportu wyodrębnili 10 rekomendacji dla firm, które chcą wprowadzić wolontariat pracowniczy do swoich struktur.

_1. Znajdź dobry moment

Wolontariat pracowniczy to przedsięwzięcie, w które trzeba zaangażować czas (koordynatora i pracowników) i oczywiście środki finansowe. O ile przy dobrym pomysle wcale nie muszą to być gigantyczne kwoty, z pewnością wprowadzaniu wolontariatu pracowniczego w życie nie sprzyjają kryzysy i kłopoty finansowe firmy. Nie należy również inwestować w wolontariat pracowniczy w trakcie restrukturyzacji firmy czy w czasie dużych zmian personalnych – wolontariat opiera się na ludziach i poważna rotacja pracowników zaburza cały proces jego aktywizacji. Najlepiej wybrać moment stabilnego wzrostu organizacji, w którym może ona pozwolić sobie na dodatkową działalność. Wolontariat pracowniczy trzeba potraktować poważnie. Razem z planowaniem takiej aktywności rodzą się

bowiem różne oczekiwania – pracowników, współpracujących z firmą partnerów oraz przede wszystkim potencjalnych beneficjentów. Połowiczne działania, niedokończone lub źle przeprowadzone projekty wolontariackie mogą przynieść firmie więcej szkód niż korzyści – stworzyć wrażenie, że nie dotrzymuje ona słowa lub lekceważy współpracowników, a działalność wolontariacką przeprowadza jedynie z powodu doraźnych wizerunkowych potrzeb. Jednocześnie przed zainicjowaniem w firmie akcji charytatywnych warto o ich potrzebę zapytać samych pracowników. Przedsiębiorstwa przeprowadzają m.in. badania ankietowe precyzujące, jakie działania wolontariackie byłyby dla pracowników najciekawsze i czy w ogóle w obecnej sytuacji zaangażowaliby się w nie.

_2. Przekonaj decydentów w firmie

Kluczowe we wprowadzaniu wolontariatu do firmy jest przekonanie osób na stanowiskach zarządzających – i to na wszystkich szczeblach kierowniczych. To ich inspiracja i przykład w największym stopniu oddziałują na motywację pracowników do aktywności wolontariackiej. Jeśli program wolontariacki nie ma wsparcia prezesa, raczej się nie powiedzie. To prezes powinien zdecydować, jak mógłby pokonywać główne bariery wejścia, czyli np. przyznać jeden dzień wolny dla pracowników na działania dobroczynne. Trzeba też znaleźć pracownika (lub nawet cały zespół), który będzie odpowiedzialny za organizację i koordynowanie wolontariatu. Jak mówić o wolontariacie, rozmawiając z decydentami? Przede wszystkim językiem korzyści. Argumentem mogą być prowadzone z sukcesem programy wolontariatu pracowniczego innych firm (ich przykłady znajdziemy m.in. na stronie wolontariatpracowniczy.pl) i płynące z nich benefity dla firmy (zostały opisane szerzej w rozdziale 5: *Korzyści z uczestnictwa w wolontariacie pracowniczym*).

_3. Wpisz wolontariat w misję firmy

Nic nie stoi na przeszkodzie, aby wolontariat pracowniczy wpisywał się w cele firmy. Na najbardziej podstawowym poziomie może to oznaczać zgodność tematyczną wykonywanej aktywności z działalnością firmy, np. pracownicy banku mogą uczyć seniorów

obsługi konta bankowego, a inżynierowie z firmy dostarczającej nowoczesne rozwiązania informatyczne mogą założyć szybki internet w pobliskiej szkole. Trzeba jednak pamiętać, że pracownicy niejednokrotnie nie chcą angażować się w akcje wolontariackie dublujące ich obowiązki firmowe, od których wolontariusze chcą po prostu odpocząć. Z tego wynika wysoka popularność akcji polegających na pracach fizycznych i remontowych, które są odskocznią od codzienności.

W firmach mających własną tożsamość korporacyjną strategię wolontariatu pracowniczego sięgają jednak głębiej – wpisują się w filozofię działalności firmy, odnosząc się do jej wartości. Przykładowo wartości firmy Nutricia, układające się w skrót HOPE – *humanism* (humanizm), *openess* (otwartość), *proximity* (bliskość), *enthusiasm* (entuzjazm) – stały się podstawą do stworzenia całego programu „wolontariuszy HOPE” (w zamyśle niosących nadzieję), którzy poprzez różnego rodzaju akcje wspomagają lokalne społeczności.

_4. Znajdź partnerów i beneficjentów

Firmy rzadko przeprowadzają wolontariat pracowniczy samodzielnie – zazwyczaj działają w porozumieniu z organizacją zewnętrzną, która zajmuje się koordynacją działań wolontariackich i wsparciem merytorycznym (taką jak Centrum Wolontariatu), lub tworzą przeznaczone specjalnie do tego fundacje (takie jak m.in. Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy czy Fundacja Orange). Mogą też współpracować z obiema

instytucjami jednocześnie. Można oczywiście samodzielnie nawiązać współpracę z lokalnymi partnerami – organizacjami i stowarzyszeniami, takimi jak instytucje działające na rzecz niepełnosprawnych, placówki oświatowe, medyczne, domy dziecka, kluby seniora, ośrodki dla bezdomnych, ośrodki terapii uzależnień i inne. Na początek wystarczy research w internecie i próba wyselekcjonowania organizacji odpowiadających misji firmy i potrzebom pracowników. Przy tej okazji warto zastanowić się nad lokalizacją siedziby partnera i jej dostosowaniem do planowanych akcji – nawiązywanie współpracy z instytucją z drugiego końca Polski to dobry pomysł na wolontariacki wyjazd integracyjny, ale nie na stałą współpracę. Wybrani partnerzy pomogą w dotarciu do beneficjentów i skutecznej komunikacji z nimi w trakcie akcji dobroczynnych i po nich. Można również zwrócić się do innych firm z pytaniem, czy nie chciałyby włączyć się w zaplanowane akcje – mogą to być klienci albo inne przedsiębiorstwa, które mają już swoje programy wolontariatu.

5. Przeprowadź akcję promocyjną w firmie

Promowanie wolontariatu w firmie może być przeprowadzone za pomocą zwykłego maila, newslettera, jak również narzędzi takich jak intranet czy specjalny portal dla wolontariuszy. Praktyka pokazuje jednak, że komunikacja via internet, szczególnie w większych firmach, często nie jest

skuteczna – pracownicy są na nią uodpornieni, czasem mają zablokowane skrzynki i wiele maili do nich nie dociera. Więcej informacji o akcjach promocyjnych wolontariatu umieszczono w rozdziale III niniejszego opracowania: Dobre praktyki angażowania pracowników w wolontariat.

6. Znajdź ambasadorów wolontariatu

Bardzo ważnym elementem jest pozyskanie tzw. ambasadorów wolontariatu wśród pracowników firmy, czyli takich osób, które zaangażują się w wolontariat i będą go rozpowszechniać pocztą pantoflową. Krótki wywiad wśród pracowników może pokazać, że wielu z nich już włącza się w różne działania wolontariackie poza czasem pracy – nic o tym jednak nie mówią i nie wiedzą, że firma może im pomóc w realizowaniu takich projektów.

Koordynatorzy podkreślają, że gdy zaczyna się akcję promocyjną wolontariatu w firmie, nagle okazuje się, że są w niej działające charytatywnie osoby, których nikt nie podejrzewałby o tego typu aktywność. Co ciekawe, praktyka pokazuje, że często to właśnie ci pracownicy są *spiritus movens* wprowadzania wolontariatu do firmy – to ich głosy powodują, że pracownicy działów PR i HR zaczynają się zastanawiać nad uruchomieniem programu wolontariackiego, i oni są zazwyczaj pierwszym ogniwem procesu.

_7. Okres „inkubacji”: zaczni od działań na małą skalę

Jak pokazuje doświadczenie firm, wolontariat pracowniczy dobrze zacząć od zaplanowanego na jeden dzień wolontariatu akcyjnego. Jego efekty będzie potem można zaprezentować (np. na zdjęciach) przy okazji promocji kolejnych projektów. Do niewielkich działań z widocznymi rezultatami (np. remont przedszkola czy wystawienie sztuki razem z klubem seniora) będzie też łatwiej przekonać niezdecydowanych pracowników, którzy jeszcze się ze zjawiskiem wolontariatu nie spotkali. Należy także uważać z doбором beneficjentów – pracownicy nieoswojeni np. z widokiem ciężko chorych pacjentów hospicjum mogą wynieść po takiej akcji traumatyczne przeżycia i zniechęcić się do dalszej działalności. Jeśli decydujemy się na taki rodzaj pomocy społecznej, warto zapewnić wcześniejsze szkolenie przy pomocy terapeutów, psychologów. Pomoże nam do nich dotrzeć fundacja, partner, z którymi współpracujemy. W pierwszej kolejności najlepiej jednak wybrać wolontariat bezpieczny – zarówno dla pracowników, jak i beneficjentów.

_8. Udokumentuj działania

Podstawą udokumentowania akcji wolontariackiej są oczywiście zdjęcia. Firmy kręcą też krótkie filmy dokumentujące działalność dobroczynną, które są zamieszczane potem w intranecie lub rozpowszechniane drogą mailową. Warto również sporządzić krótki raport z działań – zapisać, ile osób brało udział w akcji, kiedy ona się odbyła, kto był

beneficjentem, jakie są widoczne efekty, a także oczywiście rozliczyć się z funduszy, które zainwestowano w wolontariat. W firmach z zaawansowanymi programami wolontariatu pracowniczego takie raporty są często obowiązkowe: pracownicy otrzymują na akcje wolontariackie granty, z których muszą się rozliczyć. Cykliczne (np. roczne) raporty mogą być również cenne dla zarządu firm, które przecież inwestują w działalność wolontariacką pieniądze i chciałyby dowiedzieć się więcej o przebiegu i efektach tych działań.

_9. Pokaż efekty pracownikom

Jak zgodnie powtarzają sami wolontariusze i koordynatorzy, najlepszą motywacją dla nowicjuszy jest zaprezentowanie im efektów działań dotychczasowych akcji wolontariackich. Najlepiej zrobić to podczas eventów, spotkań firmowych – chociażby przy okazji popularnych rocznych podsumowań czy imprez integracyjnych. Nie musi to być wyłącznie prezentacja zdjęć – na taką okazję można wręcz zaplanować finał akcji. Jedna z firm zorganizowała np. przedstawienie wraz z dziećmi z domu dziecka. Pracownicy rozpisali role, scenariusz i przygotowali dekoracje, a główny spektakl (zaprzyjaźniona fundacja udostępniła salę teatralną) został połączony z firmową wigilią. W trakcie takich spotkań warto też zadbać o wyróżnienie i docenienie wolontariuszy (a przynajmniej liderów). Prosty dyplom, wydrukowany na eleganckim papierze, z podpisem prezesa, wydaje się symboliczną nagrodą, ale – jak przyznają sami wolontariusze – daje wiele satysfakcji.

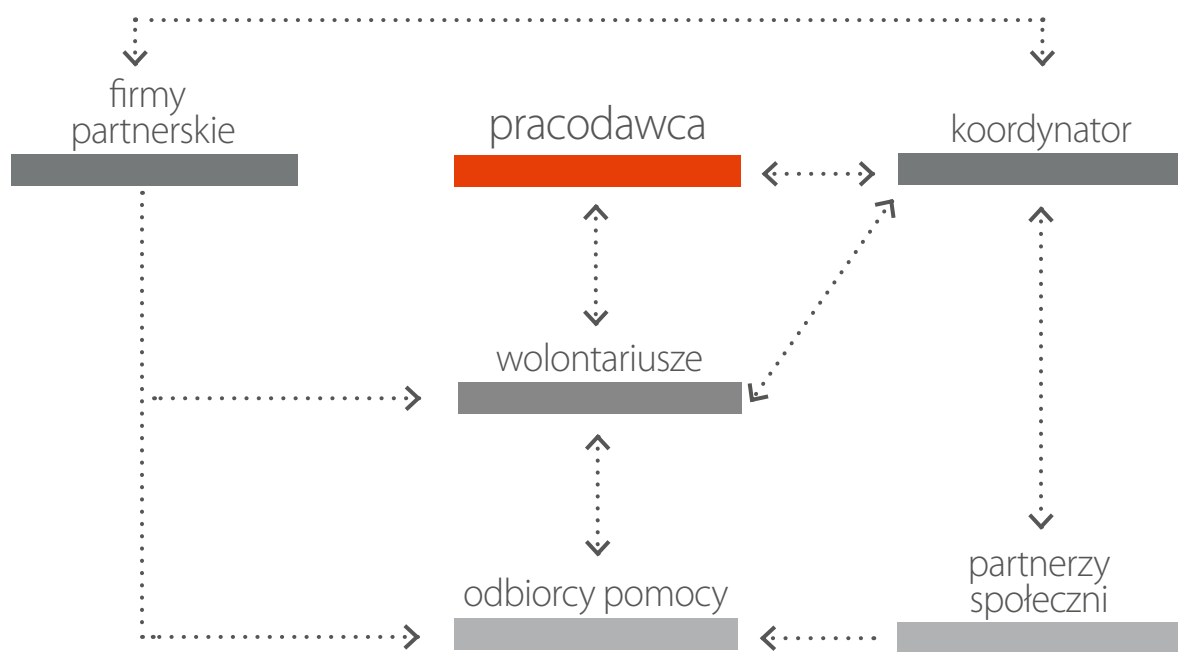
_10. Zadbaj o kontynuację

Jak zgodnie przyznają firmy z doświadczeniem wolontariackim, trudny jest pierwszy krok. Po przeprowadzeniu pierwszych akcji i wyłonieniu ambasadorów wolontariatu sprawy często nabierają własnego biegu i pracownicy sami zaczynają zgłaszać się ze swoimi inicjatywami. Takie zaangażowanie może przełożyć się na stworzenie systemu grantowego i akcji konkursowej, powołanie specjalnej komisji oceniającej wnioski wolontariackie, stworzenie osobnego stanowiska dla pracownika zajmującego się wyłącznie działalnością wolontariacką (czy szerzej – CSR-ową), zawiązanie współpracy z organizacją wspomagającą wolontariat w firmie (taką jak Centrum Wolontariatu) lub wręcz założenie własnej, firmowej fundacji koordynującej całość działań wolontariackich.

„Nie sztuką jest przekonać prezesa zarządu do wyłożenia niewielkiej sumy na jednorazowy wyjazd wolontariacki. Wyzwaniem jest takie zaprezentowanie jego korzyści, aby zrozumiał on, iż wolontariat pracowniczy powinien wpisać się na stałe w działalność przedsiębiorstwa”¹.

¹ FGI z koordynatorami wolontariatu w firmie.

wolontariat w firmie: mechanizm działania



Opracowanie własne na podstawie materiałów Fundacji Kronenberga przy City Handlaowy

7

Metodologia badania

_1. Cel badania

Celem badania było zidentyfikowanie najlepszych praktyk przeprowadzania wolontariatu pracowniczego w firmach (sposoby organizacji, koordynacji projektów wolontariackich, bariery), a także wyszczególnienie korzyści, jakie przynoszą one pracownikom i firmie.

_2. Techniki badawcze

A. DESK RESEARCH

Polskie i zagraniczne publikacje poświęcone wolontariatowi pracowniczemu (ich wykaz został umieszczony na końcu raportu); materiały zebrane w firmach i organizacjach wspierających wolontariat; *case study* różnych form wolontariatu.

B. WYWIADY JAKOŚCIOWE

- 2 zogniskowane wywiady grupowe (FGI):
 - 1 z liderami wolontariatu w firmach,
 - 1 z koordynatorami programów wolontariackich
- 3 pogłębione wywiady indywidualne (IDI) z koordynatorami wolontariatu pracowniczego
- 3 pogłębione wywiady indywidualne z menedżerami, których zespoły brały udział w działaniach wolontariackich

C. BADANIE ETNOGRAFICZNE

(jednodniowa obserwacja uczestnicząca podczas akcji wolontariackiej)

_3. Dobór respondentów

Do badań jakościowych rekrutowano firmy, które przynajmniej od roku biorą udział w działaniach wolontariackich. W sumie w trakcie badań jakościowych przebadano 25 osób. Badanie etnograficzne przeprowadzono podczas akcji wolontariackiej w ośrodku ortopedyczno-rehabilitacyjnym dla dzieci i młodzieży w Konstancinie – brało w niej udział kilkunastu pracowników wolontariuszy, ich rodziny i znajomi. W całym badaniu wzięły udział firmy: Citi Handlowy, Grupa TP, Grupa Żywiec, Kredyt Bank, Warta, Ericsson Polska, NUTRICIA Polska, DB Schenker, Provident, Polska Telefonii Cyfrowa, Microsoft Polska, Bank BPH, Impel¹.

_4. Termin realizacji badania

Badania wolontariatu pracowniczego odbyły się w okresie luty–lipiec 2011 r.

¹ Firma Impel nie ma jeszcze programu wolontariatu, ale planuje jego wdrożenie.

7 Bibliografia

__ŹRÓDŁA ZWARTE

1. *I ogólnopolskie badania wolontariatu pracowniczego* – raport, Wydawnictwo Lepszych Dni, Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008.
2. *Budowanie i rozwój zespołu poprzez wolontariat pracowniczy* – poradnik dla wolontariuszy, red. Izabela Dyakowska, Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008.
3. Cieśla Joanna, *Z logo na pomoc*, „Polityka” z 5 kwietnia 2009 r.
4. *Deloitte Deloitte Volunteer IMPACT Survey*, 2011, www.deloitte.com, dostęp: 12.07.2011.
5. *Dziedzictwo Kronenbergów*, praca zbiorowa pod red. Aleksandra Senka, Muza SA, Warszawa 2010.
6. *Jak zdobyć i zatrzymać wolontariusza. Szkolenie z zakresu zarządzania pracą wolontariuszy*, praca zbiorowa pod red. Zespołu Centrum Wolontariatu, Wydanie III, Warszawa 2008.
7. *Moda na wolontariat, dodatek specjalny do czasopisma „Przekrój”*, Warszawa 2011.
8. Pietrowski Dariusz, *Pomaganie wzmacnia. Ale nie za darmo*, THINKTANK nr 9, 2011.
9. *Raport roczny 2009*, Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy, Warszawa 2009.
10. Sikora Sławomir S., *W poszukiwaniu głębszego znaczenia miejsca pracy*, „Harvard Business Review”, nr 7/8 (53/54), VII–VII 2007.
11. *Wolontariat pracowniczy – Nowa jakość zarządzania zasobami ludzkimi. Program „Wolontariat biznesu” w latach: 2002–2007*, Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008.
12. *Wolontariat w pytaniach i odpowiedziach*. Poradnik prawny, praca zbiorowa pod red. Beaty Żmichowskiej, Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008.

__ŹRÓDŁA ELEKTRONICZNE

- www.fundacja.orange.pl
- www.kronenberg.org.pl
- www.lista500.polityka.pl
- www.wolontariatpracowniczypol.pl



Kazimierz Żurek

kierownik Projektów, Koordynator Projektów Badawczych

Przeprowadza analizy, planuje badania i współtworzy raporty badawcze THINKTANK. Ukończył Wydział Polonistyki Uniwersytetu Warszawskiego oraz Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego. Stypendysta uczelni Paris IV: Sorbonne (program „double diplôme”). Współautor publikacji "Przedsiębiorczość a protestancka etyka pracy". Współpracował z agencją badawczą ARC Rynek i Opinia, przez dwa lata pracował w agencji brandingowej SaltPepper Brand Design, uczestnicząc w przygotowywaniu strategii brandingowych oraz koordynując projekty badawcze.

KONTAKT: tel. 22 201 99 32 e-mail: kzurek@mttp.pl