

Agnieszka JERAN
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Socjologii

Anita BASIŃSKA
Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej
Wydział Zamiejscowy SWPS w Poznaniu
Katedra Wzornictwa

CZYNNIKI HIGIENY HERZBERGA W ZARZĄDZANIU PRACĄ WOLONTARIUSZY AKCYJNYCH

Streszczenie. Celem artykułu jest analiza zarządzania pracą wolontariuszy akcyjnych na podstawie teorii F. Herzberga. Teoria dwuczynnikowa znajduje zazwyczaj zastosowanie do opisu motywacji pracowników. Znaczenie ma wprowadzone przez Herzberga rozróżnienie czynników higieny i satysfakcji, które wykorzystane zostanie w odniesieniu do aktywności wolontariuszy. Badania przeprowadzono w latach 2010 i 2011 w trzech miastach: Gdańsku, Poznaniu i Wrocławiu. Przeprowadzono 75 wywiadów pogłębionych z wolontariuszami oraz przedstawicielami organizacji angażujących wolontariuszy. Głównym wnioskiem jest to, że w porównaniu z pracownikami czynniki motywacji są niewątpliwie odmienne, jednak czynniki higieny nie ulegają zmianie – powinny być uwzględniane w odniesieniu do wolontariuszy tak samo jak w przypadku pracowników.

Słowa kluczowe: wolontariat, zarządzanie pracą, motywacja, czynniki higieny, czynniki satysfakcji

HERZBERG'S HYGIENE FACTORS IN MANAGEMENT OF WORK EPISODIC VOLUNTEERS

Summary. The aim of this article is analysis of work management based on Herzberg's theory. The two factors theory usually is used to describe employee motivation. Hygiene and satisfaction (motivation) factors of Herzberg are of great significance for us which we used to describe volunteer activity. Data was collected in

three cities: Gdańsk, Poznań and Wrocław. Research analysis is based on 75 in-depth interviews with volunteers and volunteer organizations. Research data shows that in comparison with employees motivation factors are different, but hygiene factors do not change and should take into consideration managing volunteer work the same as employees work.

Keywords: volunteering, volunteer work management, motivation, hygiene factor

1. Wprowadzenie

Koncepcję F. Herzberga określaną jako dwuczynnikową zalicza się zwykle w poczet teorii motywacji. Choć teoria ta bezpośrednio dotyczy satysfakcji z pracy, przez połączenie satysfakcji z motywacją do pracy dokonuje się – problematycznego w bliższym oglądzie – przeskoku, zakładając, że to co daje satysfakcję jest motywujące. Jak to jednak w tekście opublikowanym w 1970 roku, a więc – można by sądzić – dobrze już zakorzenionym w rozważaniach na temat motywacji pracowników, pisali Schwab i Cummings¹ relacja ta wcale nie jest oczywista, przede wszystkim w odniesieniu do kierunku, w którym przebiega, a przecież praktyczne zastosowanie teorii motywacji w zarządzaniu w istocie sprowadza się do wskazówek w zakresie oddziaływań i warunków, które pozwoliłyby uzyskać możliwie wysoką wydajność czy też efektywność pracowników. Tymczasem nie do końca wiemy, czy to dobre wykonanie daje satysfakcję, czy też satysfakcja przyczynia się do powielania przynoszących ją zachowań, i przez to generuje dobre wykonanie. Z pewnością związek ma charakter samozwrotny, jak wiele procesów psychologicznych.

Jednak perspektywa niniejszego opracowania narzuca nieco odmienne spojrzenie. Przede wszystkim – nie jest jego przedmiotem kwestia motywacji pracowników, ale czynników, jakie przyczyniają się do poczucia satysfakcji z podejmowanej aktywności wolontariackiej. Perspektywa ta zatem odnosi się do kierowania zespołami i „pracownikami”, którzy nie są z organizacją związani składowymi definiującymi stosunek pracy – ponieważ nie wykonują pracy, ale „świadczanie odpowiadające świadczeniu pracy”, doprecyzowane warunkami określonymi w *Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* i nie opierają swojej współpracy na umowie o pracę, ale na porozumieniu wolontariackim. Wskazuje się przy tym, że „aby wykonywać pracę wolontariacką, trzeba posiadać odpowiednie kwalifikacje i spełniać stosowne wymagania, które są niezbędne w danym miejscu pracy (na przykład badania lekarskie, uprawnienia specjalistyczne).² Nie oznacza to, że aktywność wolontariuszy

¹ Schwab D.P., Cummings L.L.: Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją, [w:] Scott W.E. Jr., Cummings L.L.: *Zachowanie człowieka w organizacji*. PWN, Warszawa 1983, s. 184-198.

² Giermanowska E.: Przez wolontariat do zatrudnienia – nowe szanse dla ludzi młodych. „Trzeci Sektor”, nr 23, 2011, s. 26.

jest niekontrolowalna i że organizacja pozbawiona jest narzędzi kierowania. Jednak – nie mają one typowego, głównie finansowego charakteru. Ponadto definicyjne składowe aktywności wolontariackiej mówią o jej nieodpłatności i dobrowolności, żadna więc podległość służbowa nie wpływa na wolontariusza. Jednakże wykonuje on powierzone mu zadania, często takie, które pracownik uznałby za nieciekawe, a które w związku z tym byłyby kosztowne (gdyby wykorzystać motywację zewnętrzną) – jeśli odnieść się do działań wolontariuszy akcyjnych, to są to takie zadania, jak informowanie przybywających do miasta o wydarzeniach, opieka nad grupami sportowców, pilnowanie porządku na i wokół boiska, roznoszenie materiałów informacyjnych czy obsługa centrum prasowego.

Druga odmienność perspektywy niniejszego tekstu odnosi się do wolontariuszy w kontekście kierujących nimi przesłanek. Nie są pracownikami i nie wykonują określonych, zleconych czynności, by uzyskać wynagrodzenie. Dlaczego więc je wykonują? Liczne rozważania na ten temat³ odnoszą się do motywacji wolontariuszy, czasem zaś wprost do pozafinansowych korzyści, jakie uzyskują oni dzięki swojej aktywności. Ich listy mogą być długie.⁴ Wspólnym rysem tych rozważań i wyników badań jest satysfakcja – wolontariusz otrzymuje lub sam sobie przydziela (jako gratyfikację wewnętrzną) nagrodę, która daje mu zadowolenie. Zwykle nie ma ona wiele wspólnego z typowymi nagrodami związanymi z wykonywaniem pracy. Źródło satysfakcji zależy od motywów, jakie mu przyświecały – mogło to być chociażby „przeżycie” ekscytującego doświadczenia, rozwój własnych kompetencji, spotkanie nowych osób. Jednak w świetle wypowiedzi samych wolontariuszy nie mniej kluczowa okazała się wyłaniająca się z ich odpowiedzi ambiwalencja. Pewne elementy podjętej aktywności wolontariackiej były źródłem zadowolenia, pewne zaś – głębokiego niezadowolenia, ale nie stało to na przeszkodzie w podejmowaniu i podtrzymywaniu owej aktywności. Tę pozorną sprzeczność pozwala wyjaśnić, a przynajmniej uchwycić, teoria dwuczynnikowa. Ponieważ jest dla nas narzędziem analizy i źródłem pojęć przede wszystkim w swoim podstawowym zakresie satysfakcji – dysatisfakcji, problematyczność związków satysfakcji i wykonawstwa, nie jest przedmiotem rozważań. Znaczenie ma dla nas głównie wprowadzone przez Herzberga rozróżnienie czynników higieny i satysfakcji, które wykorzystamy w odniesieniu do aktywności wolontariuszy. Te analizy prowadzą do konstatacji, że wolontariuszy charakteryzuje pewna substytucja w zakresie czynników higieny

³ por. Cnaan R.A., Goldberg-Glen R.S.: Measuring motivation to volunteer in human service. „Journal of Applied Behavioral Science”, Vol. 27, 1996; Govekar P., Govekar M.: Volunteer recruitment, retention, development, [w:] Sargeant A., Wymer W.: The Routledge companion to nonprofit marketing. Routledge, London, New York 2008; Rehberg W.: Altruistic Individualists: Motivations for International Volunteering Among Young Adults in Switzerland. „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, Vol. 16, No. 2, 2005.

⁴ por. Basińska A., Jeran A.: Co można zyskać będąc wolontariuszem na wielkich imprezach? O korzyściach z wolontariatu akcyjnego w świetle badań jakościowych w trzech wybranych miastach Polski. „Kultura i Edukacja”, nr 4, 2011, s. 114-138.

i motywacji, ponieważ w wielu przypadkach treść wykonywanych przez nich zadań, ich ideowe uzasadnianie pozwala na niwelowanie wpływu niezaspokojenia podstawowych oczekiwań dotyczących warunków pracy. Wolontariusze dostrzegają złe warunki, oczekują godnego traktowania (np. zapewnienia godziwych warunków spędzania przerw, dobrej organizacji ich pracy, przemyślanego udostępniania posiłków), ale ich brak nie przeszkadza im wskazywać, że swoją aktywność cenią i uważają za wartościową. Spojrzenie to będzie przy tym o tyle specyficzne, że odniesione głównie do wypowiedzi organizatorów aktywności wolontariuszy, a więc osób reprezentujących organizację opierającą część swoich działań na wolontariacie i kierujących tymi działaniami.

2. Czynniki higieny i czynniki motywacji – warunki i treść pracy

W ramach teorii dwuczynnikowej Herzberg wskazuje na istnienie dwóch różnych, niezależnych wymiarów zadowolenia z pracy. Nie stanowią one kontinuum, ponieważ przeciwieństwem zadowolenia z pracy (*job satisfaction*) nie jest niezadowolenie (*job dissatisfaction*), ale po prostu brak zadowolenia (*lack of satisfaction*). Podobnie, przeciwieństwem niezadowolenia z pracy nie jest zadowolenie, tylko nie – niezadowolenie (*“no job dissatisfaction”* – brak niezadowolenia)⁵. Zadowolenie i niezadowolenie z pracy kształtują się pod wpływem czynników satysfakcji (motywacji) i czynników higieny psychicznej. Należy też zauważyć, że teoria dwuczynnikowa, mimo kontrowersji, jakie budzi, a może właśnie dzięki nim, pozostaje szeroko wykorzystywana – zarówno w diagnozach czynników w odniesieniu do pracowników różnych branż, jak w ramach formułowania praktycznych wytycznych dla kadry zarządzającej czy analiz, np. odchodzenia pracowników⁶ lub rezygnacji z zawodu⁷.

Poszczególne czynniki zostały wyróżnione na podstawie wywiadów opartych na przypadkach krytycznych związanych z sytuacjami największego deklarowanego przez badanych zadowolenia z ich pracy oraz, kontrastowo, największego ich niezadowolenia⁸.

⁵ Herzberg F.: One more time: how do you motivate employees? „Harvard Business Review”, No. September-October, 1987, p. 92.

⁶ Reinardy S.: Beyond Satisfaction: Journalists Doubt Career Intentions as Organizational Support Diminishes and Job Satisfaction Declines. „Atlantic Journal of Communication”, Vol. 17, Iss. 3, 2009.

⁷ Langan J.C., Tadych R.A., Kao Ch., Israel H.: Registered nurse incentives to return to practice in the United States. „International Journal of Nursing Practice”, Vol. 15, Iss. 5, 2009.

⁸ W analizowanym zakresie były to elementy odpowiedzi badanych wolontariuszy na następujące pytania wywiadu pogłębionego: Jakie były Pana/i oczekiwania względem wolontariatu?; Jakiego rodzaju korzyści wiążą się z działalnością wolontariacką?; Co jest najcenniejsze według Pana/i?; Czym Pana/ią zachęcano do pracy wolontaryjnej (np. podczas szkolenia)? Czy na szkoleniu mówi się o roli wolontariuszy? Dla wielu ludzi wolontariat to po prostu nieodpłatna praca. Co Pan/i o tym sądzi? Proszę opisać swoje doświadczenia z ostatniej imprezy? Co Pan/r robił/a? Jak to przebiegało od rekrutacji?

Wyróżnienie czynników najczęściej wskazywanych w obu grupach, a jednocześnie zasadniczo nieobecnych przypadkach z przeciwnego bieguna poziomu zadowolenia, pozwoliło na wygenerowanie listy czynników odpowiadających za satysfakcję oraz za dysfakcję. Mimo iż nie ma pełnej jasności, w jakiej postaci listy te i stojące za nimi czynniki przekładają się na jakość wykonania pracy, a więc co do kształtu teorii dwuczynnikowej jako teorii motywacji, same listy czynników, przyporządkowane do poszczególnych kategorii, nie budzą wątpliwości – tak koncepcyjnych, jak i metodologicznych.⁹

W przywoływanej przez Karasia wersji, zestawienie poszczególnych czynników obejmuje¹⁰:

- Czynniki motywacji, czyli treść pracy: osiągnięcia, uznanie, samą pracę, odpowiedzialność, awanse, możliwość rozwoju.
- Czynniki higieny, czyli warunki (środowisko) pracy: warunki pracy, stosunki z przełożonym, stosunki z podwładnymi, stosunki ze współpracownikami, zarobki, bezpieczeństwo, polityka i zarządzanie w organizacji, życie osobiste, status, kierownictwo.

Jak już wskazywano, sytuacja wolontariuszy jest w dużym stopniu odmienna od sytuacji pracowników zatrudnionych przez organizację do wykonywania pracy. Niemniej czynniki istotne dla satysfakcji występują w obu przypadkach, przy czym w odniesieniu do wolontariuszy charakterystyczne jest, wskazywane już, przenoszenie uwagi na czynniki motywacyjne. Nie znaczy to, że wolontariuszom nie doskwiera zła organizacja ich pracy, nieprawidłowe warunki jej realizacji, okazywane lekceważenie. Jako swego rodzaju przypadki krytyczne można wskazać w odniesieniu do poszczególnych obszarów:

- realizowanie innych zadań niż pierwotnie ustalono: „nie mogę tego wpisać jako doświadczenia w tłumaczeniu, bo nie było tłumaczenia, było bieganie i krzatanie się wokół Festiwalu” (WG3);
- brak szacunku dla czasu wolontariuszy: „To dla mnie tak naprawdę w tym biurze prasowym, moim zdaniem, starczyłaby jedna osoba, góra dwie, a nas tam była non stop czwórka. I my się tam po prostu najzwyczajniej w świecie nudziliśmy” (WP4);
- lekceważenie podstawowych potrzeb fizjologicznych, np. w zakresie żywienia: „Pracę się zaczynało od 14 na trybunie, od 14 do godziny 23, czyli do wyjścia ostatniej osoby, nie można było z tej trybuny zejść, nie można było usiąść na schodach (...), nie można było mieć żadnej torby ze sobą, bo to nieelegancko wygląda. Obiad był od 12 do 13 w szkole obok stadionu, a później od 14 do 23 roznoszono tylko wodę i przysługiwał jeden baton energetyczny. Więc to dla mnie nie jest traktowanie ludzi serio” (WP4);

⁹ King N.: Wyjaśnienie i ocena dwuczynnikowej teorii satysfakcji z pracy, [w:] Scott W.E. Jr., Cummings L.L.: Zachowanie człowieka w organizacji. PWN, Warszawa 1983, s. 198-213.

¹⁰ Karaś R.: Teorie motywacji w zarządzaniu. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004, s. 26.

- niezapewnienie ubioru przy jednoczesnym wymaganiu uniformizacji: „a ja sama wolontowałam z jedną koszulką (...). Co jest w ogóle nie do pomyslenia, bo skoro wolontariusz jest zobowiązany, żeby tę koszulkę nosić non stop, jak taki identyfikator, było to wymagane, to trudno, żeby osobie dać jedną koszulkę i ona w niej codziennie biegała spocona” (WG9).

3. Analiza danych

Badania¹¹ przeprowadzono w latach 2010 i 2011 w trzech miastach – gospodarzach UEFA EURO: Gdańsku, Poznaniu i Wrocławiu. Łącznie zrealizowano 75 wywiadów pogłębionych zarówno z organizatorami imprez (25), jak i wolontariuszami (50)¹². Analizę materiału badawczego poprowadzono według dwóch kategorii: bezpieczeństwo i higiena pracy oraz organizacja pracy – obie odnoszą się do szeroko rozumianych warunków pracy (czynników higieny).

Wolontariusze świadomie podejmują decyzję o angażowaniu się w wolontariat, uzasadniając to różnymi motywami. Istotne jest, aby nie ponosili dodatkowych kosztów związanych z przejazdami, noclegami, wyżywieniem itp. – co odzwierciedla zasadę, zgodnie z którą wolontariat jest nieodpłatny, ale i wolontariusz nie powinien być przez organizatorów obciążany dodatkowymi kosztami. Jak podkreślają sami organizatorzy, gdyby nie wolontariusze często nie mogliby zorganizować imprezy na odpowiednim poziomie bądź w ogóle – nie tylko z powodów finansowych, ale także kadrowych. Wyraża to wprost organizator z Wrocławia, który tak opisuje sytuację: „w dzisiejszych czasach (...) nie ma możliwości odbycia dużej imprezy, dużego eventu bez wolontariuszy, dlatego że miejsca, w których nie byłoby wolontariuszy, trzeba zastąpić osobami, którym trzeba zapłacić, i po pierwsze byłoby trudno znaleźć tyle osób, po drugie, oprócz tego te osoby również muszą przejść szkolenia” (OW21).

Wolontariusze nie są przy tym prostym „zastępstwem” pracowników, ważna jest ich dobra wola, gotowość pomagania. „Wolontariusze są w sumie bardzo istotni, czy to jest impreza polityczna, czy kulturalna, podnoszą komfort obsługi uczestników, i tych, którzy występują, i tych, którzy uczestniczą, i widzów, i występujących. Ten człowiek ma swojego

¹¹ Projekt badawczy pt. „Organizacja wielkich imprez: słabe i mocne strony angażowania wolontariatu” został sfinansowany przez MNiSW (nr projektu NN116281938).

¹² W analizowanym zakresie wypowiedzi organizatorów były związane z odpowiedzią na pytania: Kto zajmuje się zarządzaniem wolontariuszami? Czy sposób zarządzania [wolontariuszami] jest realizowany wg jakiegoś wzoru, czy to jest kwestia wypracowana z czasem? Czy wolontariat w trakcie wielkich imprez ulega profesjonalizacji, czy to jeszcze jest duch społecznikowski? Patrząc na zarządzanie wolontariuszami, czy można wskazać rozwiązania, które są bardziej efektywne, które można by usprawnić?

opiekuna, wie, gdzie ma położyć walizkę, w którym hotelu ma być, gdzie ich zawieźć, czy oni wsiadają do busów, czy autobusów, które wiedzą gdzie, jaki hotel jest, ktoś się zgłasza do tego hotelu, to “tu, proszę bardzo”. Tak, to jest istotne bardzo, bo to służy komfortowi imprezy” (OW6).

Angażowanie wolontariuszy pozwala zatem zorganizować wydarzenie, ale również obniżyć koszty, jest także istotne dla wizerunku wydarzenia.¹³ Dlatego interesująca jest kwestia, jak organizatorzy dbają o swoich „pracowników” i jakie warunki pracy im oferują.

3.1. Bezpieczeństwo i higiena pracy

Angażowanie wolontariuszy nakłada na organizatorów obowiązek zapewnienia im właściwych warunków pracy. Jest to o tyle istotne, że bardzo często wolontariusze pracują wiele godzin, w różnych warunkach (na boisku, na lotnisku, na zewnątrz), w różnych porach roku. W odpowiedziach niektórych organizatorów zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy postrzegane jest jako obowiązek często rozpatrywany także w kategoriach przyzwoitości: „jeżeli zatrudniamy wolontariusza no to musimy tak, to jemu za pracę nie płacimy, natomiast no i przyzwoitością i pewnym zobowiązaniem takim zupełnie naturalnym jest to, że jeżeli angażujemy go przez dłuższy czas i jest zima no to chcemy go nakarmić, napoić tak jeżeli oczekujemy od niego, żeby się przemieszczał po mieście no to powinniśmy mu zapewnić możliwość bezpłatnego przemieszczania się po mieście, korzystania ze środków komunikacji zbiorowej, jeżeli chcemy żeby ten wolontariat był wizualnie też czytelny i no taki prestiżowy no to wypada żebyśmy sfinansowali zakup no poszczególnych elementów odzieży”(OW10).

Wypowiedź ta oddaje zakres zabezpieczenia warunków pracy – jednak charakterystyczne jest to, że organizator nie postrzega zapewnienia posiłku, umożliwienia przemieszczania się po terenie wyznaczonym dla wykonywania obowiązków czy uniformizacji w kategoriach potencjalnie demotywujących wolontariusza, czyli jako czynników higieny, ale w kategorii „przyzwoitości” – w istocie czegoś, co jednego organizatora charakteryzuje, a drugiego nie musi.

Także kolejna wypowiedź wskazuje na traktowanie relacji organizator – wolontariusz jako wymiany i szansy na oszczędności, a nie motywowania. Okazuje się bowiem, że to, jakie warunki pracy zapewniają wolontariuszom organizatorzy, zależy od ich budżetu na daną imprezę, od podziału kosztów ze zleceniodawcą (np. związkiem sportowym), czasem jest to kwestia podejścia organizatorów do wolontariuszy i inwestowania w relację, często – sprawa wizerunku. „Można zamiast posiłku za 100 zł zrobić posiłek za 10 zł. To jest kwestia

¹³ Bondyra K., Sadło M., Postaremczak D.: Efekt maskotki. Relacje międzysektorowe w zarządzaniu wolontariatem podczas wielkich imprez. „Kultura i Edukacja”, nr 4, 2011, s. 159-177.

priorytetów oraz budżetu. Można także zamiast dobrej koszulki dać koszulkę za 3 zł, ale dla nas to jest kwestia promocji, bo oni muszą być odznaczeni, żeby było widać, że są organizatorami (...) To jest kwestia budowania relacji długofalowej dla nas, dla miasta” (OP21).

Jednak swoiste „zrzucanie” odpowiedzialności pomiędzy współpracujących ze sobą organizatorów wskazuje, że owo zapewnienie odpowiedniego dla wykonywania obowiązków ubioru nie jest postrzegane jako część „warunków pracy”, a więc jako aspekt higieny, ale raczej – używając kategorii teorii Herzberga – treści pracy, czyli czynników motywacji, są bowiem dla organizatora „gadżetami”, zaś niewywiązanie się z ich zapewnienia to raczej sprawa złożonych obietnic, a nie warunków godziwej pracy. „Mieli dostać gadżety w postaci upominków dotyczących E..., ubiory, które by ich odróżniały między sobą, osiem różnych strojów. Do czasu rozpoczęcia imprezy P... nawet w połowie nie wywiązał się z obietnic. P... zrzucił odpowiedzialność na europejskie władze [związku sportowego]” (OG26). Tymczasem zapewnienie jednakowego ubioru, np. koszulek, czapek, to nie tylko uniformizacja, ale przede wszystkim zapewnienie rozpoznawalności i widoczności wolontariuszy tak, aby goście imprezy z łatwością mogli dotrzeć do potrzebnych informacji. Z jednej więc strony kwestie ubioru dyktowane są estetyką i względami wizerunkowymi wydarzenia, ale z drugiej – mają niebagatelne znaczenie praktyczne. Ubiór stanowi więc niewątpliwie składową czynników higieny – nie jest tak jednak przez organizatorów postrzegany.

Na wielu imprezach zapewnia się także wyżywienie i napoje dla wolontariuszy – ich ilość i jakość zależą od budżetu przeznaczonego na organizację imprezy, a także od czasu pracy wolontariuszy. Jednakże zapewnienie posiłku nie jest standardem, ale ponownie – warunkowane jest w pewnym stopniu kwestiami zewnętrznymi. „To są minimalne koszty. W projekcie „G...”, R... pokrywa koszty podróży i ubezpieczenia, natomiast organizator pokrywa koszty wody i ewentualnego posiłku oraz identyfikatora.” (OG22) W skrajnych przypadkach zdarza się tymczasem, że wolontariusze nie otrzymują nawet wody, co organizatorzy tłumaczą brakiem środków w budżecie imprezy. „Nie ma takich wydatków zarezerwowanych w budżecie” (OG23).

Wydaje się, że zapewnienie wyżywienia i napojów nie powinno podlegać dyskusji, zwłaszcza w sytuacji, gdy wolontariusze poświęcają wydarzeniu więcej niż 6 godzin określonych w ustawie i pracują nieodpłatnie. Zapewnienie im warunków pracy chociaż minimalnie spełniających wymagania, jakie dotyczyłyby zatrudnionych pracowników, nie jest dla organizatorów priorytetem. Być może wynika to stąd, że silna motywacja wewnętrzna wolontariusza jest zdaniem organizatorów wystarczająca, by angażowali się oni w różne projekty pomimo niezapewnienia podstawowych warunków pracy. Jak to wskazał jeden

z organizatorów (OW21) – na motywację wolontariuszy jego zdaniem wystarczająco wpływają takie czynniki, jak: bycie współorganizatorem, bycie w miejscach, do których kibic nie ma wstępu, chęć pomocy, odpowiedzialność za to co się robi.

3.2. Organizacja pracy

Oprócz zapewnienia warunków pracy, na brak dyssatisfakcji z podejmowanej aktywności wpływ ma także organizacja pracy. Mamy tu na myśli zarządzanie pracą wolontariusza, podział zadań, kształtowanie stosunków pracownik – przełożony. W wypowiedziach organizatorów znajdujemy różne podejścia do kwestii zarządzania wolontariuszami. Z pewnością odzwierciedla to różnorodność stylów zarządzania, jakie charakteryzują organizatorów. Trudno jednak rozstrzygnąć, na ile są to świadomie realizowane strategie – tym bardziej że komentarze organizatorów wobec wdrażanego stylu mają charakter stereotypizujący wolontariuszy.

- „Jest problem tylko z wyobraźnią tych ludzi, bo jak oni przejdą taką jedną imprezę czy dwie, to wiedzą na czym to polega, a tak to trzeba ich pilnować, bo siadają w kupkę i sobie gaworzą, zamiast stać i pilnować” (OW6);
- „Jeżeli zarządca danego obszaru nie będzie chodził i pilnował wolontariuszy, to finał będzie taki, że oni będą stali i nic nie robili. I to nie wynika z niskich kwalifikacji, czy z braku zaangażowania, tylko z takiej mentalności (..) Podczas C... było nawet szkolenie, które miało temu przeciwdziałać, ale to są nawyki, które trudno przezwyciężyć (...) To jest takie polskie”(OP21);
- „On ulega profesjonalizacji, dlatego że zadania i planowanie angażowania wolontariuszy to jest normalny, profesjonalny projekt, zadania są stricte określone, takie jak dla personelu, zarządzanie też jest zarządzaniem profesjonalnym, też podlega wszelkim regułom zarządzania personelem, natomiast myślę, że społecznikowski aspekt tego jest w samych wolontariuszach i w tym, że z ich pracy się korzysta, a nie wynajmuje się pracowników do tego” (OG14).

Trzy przytoczone powyżej wypowiedzi odzwierciedlają przekrój podejść – od założenia, że wolontariusz niepilnowany nie wykona swoich obowiązków właściwie, po założenie, że sam fakt podjęcia przez niego aktywności świadczy o jego gotowości do wykonywania obowiązków i wystarczy się na tym oprzeć.

Częścią organizowania pracy wolontariuszy jest oddanie im w pewnym stopniu kontroli nad zakresem obowiązków – na wielu imprezach wolontariusze sami określają, co chcieliby robić, choć często jest to weryfikowane przez organizatorów pod kątem posiadania odpowiednich kwalifikacji. „(...) są osoby, które mówią, że chcą być w tym i w tym i to ich

interesuje, i reszta raczej nie, dlatego no wtedy staramy się tak żeby i oni byli zadowoleni i żeby było wszystko obłożone”(OW12).

Jednak partycypacyjny charakter owego oddania kontroli wskazywałby, że jest to raczej odniesienie do treści pracy, a więc do czynników motywacji, a nie higieny. Organizator chce zapewnić wolontariuszom zadowolenie wypływające z faktu, że robią to, co chcieliby robić, a jednocześnie – chce „obłożyć” wszystkie zadania. Jednak nie dostrzega, że obok partycypacji w treści pracy wolontariusz potrzebuje warunków dla jej realizacji.

4. Podsumowanie

Różnica w zarządzaniu personelem a zarządzaniu wolontariuszem polega na tym, że ci pierwsi zazwyczaj są motywowani do pracy za pomocą czynników o charakterze gratyfikacji zewnętrznej – pieniężnych i pozafinansowych i w dobrze rozumianym interesie pracodawcy leży zapewnienie im takich warunków pracy, by mogli swoje zadania realizować efektywnie. Obok tego znaczenie mają wymagania formalne, wynikające chociażby z przepisów kodeksu pracy, pragmatyki w danej branży czy wymogów technologicznych. W przypadku wolontariuszy główny nacisk jest położony na podział zadań i koordynowanie ich pracy, zaś motywowanie polega na tym, by pokazać wolontariuszom, co mogą zyskać dzięki zaangażowaniu się – „odnośnie do tej motywacji to często jest tak, że staram się im przekazać wszystko to, co można ciekawego wyciągnąć z tej imprezy, bo często jest tak, że oni nie dostrzegają niektórych fajnych rzeczy, które tak naprawdę wolontariat daje i to są takie rzeczy typu znajomości (...) już cię gdzieś tam widzieli, już zobaczyli, że jesteś, a jeszcze jak masz jakąś ciekawą funkcję odpowiedzialną, to nie dość, że uczysz się samemu, jak się pracuje, jak to wszystko wygląda od środka, to jeszcze poszerzasz krąg znajomości”(OW12).

Jednak organizator zapomina przy tym, że wskazanie co „fajnego” może wolontariusz wynieść jako dodatkową korzyść jest tylko częścią uwarunkowań jego satysfakcji z wykonywanej pracy. Dopelnia ją zapewnienie odpowiednich warunków pracy – nie tylko poprzez koordynację zadań, ale i przez zapewnienie wolontariuszom narzędzi ich wykonywania, szacunek dla ich czasu i potrzeb (brak „przestojów”, tj. okresów oczekiwania na zadanie, racjonalne wykorzystanie czasu i ludzi, zorganizowanie przerw i sprawne informowanie) – te elementy są „oczywiste” w organizacji pracy pracowników zatrudnionych, ale w odniesieniu do wolontariuszy często pomijane.

W pewnym sensie sami wolontariusze potwierdzają to przekonanie organizatorów, często bowiem ich wewnętrzna motywacja jest rzeczywiście na tyle silna, że gotowi są zaakceptować słabą realizację czynników higieny. Wolontariusz godzi się na pracę przez

kilka dni w jednej niedopasowanej koszulce, „reszki” ze stołu VIP-ów w ramach posiłku na cały dzień pracy – można zatem faktycznie mówić o pewnej substytucji. Jednak procesy profesjonalizacji powinny zachodzić po obu stronach – tak jak wolontariusze dzięki swojemu doświadczeniu są coraz lepiej przygotowani do zadań, tak i organizatorzy winni się profesjonalizować i faktycznie wolontariuszami i ich pracą zarządzać, tak jak zarządzaliby pracą zatrudnionych pracowników. Czynniki motywacji są niewątpliwie odmienne, jednak czynniki higieny nie ulegają zmianie i tak jak są ważne w odniesieniu do pracowników, tak i powinny być uwzględniane w odniesieniu do wolontariuszy. Nie są bowiem czynnikami motywującymi, elementem „przerzucanym” pomiędzy współorganizatorami ani składnikiem czysto wizerunkowym – warunkują dobre wykonanie zadań przez wolontariusza i gotowość jego powrotu do „pracy” dla tego samego organizatora.

Bibliografia

1. Basińska A., Jeran A.: Co można zyskać będąc wolontariuszem na wielkich imprezach? O korzyściach z wolontariatu akcyjnego w świetle badań jakościowych w trzech wybranych miastach Polski. „Kultura i Edukacja”, nr 4, 2011.
2. Bondyra K., Sadło M., Postaremczak D.: Efekt maskotki. Relacje międzysektorowe w zarządzaniu wolontariatem podczas wielkich imprez. „Kultura i Edukacja”, nr 4, 2011.
3. Cnaan R.A., Goldberg-Glen R.S.: Measuring motivation to volunteer in human service. „Journal of Applied Behavioral Science”, Vol. 27, 1996.
4. Giermanowska E.: Przez wolontariat do zatrudnienia – nowe szanse dla ludzi młodych. „Trzeci Sektor”, nr 23, 2011.
5. Govekar P., Govekar M.: Volunteer recruitment, retention, development, [in:] Sargeant A., Wymer W.: The Routledge companion to nonprofit marketing. Routledge, London, New York 2008.
6. Herzberg F.: One more time: how do you motivate employees? „Harvard Business Review”, No. September-October, 1987.
7. Karaś R.: Teorie motywacji w zarządzaniu. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004.
8. King N.: Wyjaśnienie i ocena dwuczynnikowej teorii satysfakcji z pracy, [w:] Scott W.E. Jr., Cummings L.L.: Zachowanie człowieka w organizacji. PWN, Warszawa 1983.
9. Langan J.C., Tadych R.A., Kao Ch., Israel H.: Registered nurse incentives to return to practice in the United States. „International Journal of Nursing Practice”, Vol. 15, Iss. 5, 2009.

10. Rehberg W.: Altruistic Individualists: Motivations for International Volunteering Among Young Adults in Switzerland. „International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, Vol. 16, No. 2, 2005.
11. Reinardy S.: Beyond Satisfaction: Journalists Doubt Career Intentions as Organizational Support Diminishes and Job Satisfaction Declines. „Atlantic Journal of Communication”, Vol. 17, Iss. 3, 2009.
12. Schwab D.P., Cummings L.L.: Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją, [in:] Scott W.E.Jr., Cummings L.L.: Zachowanie człowieka w organizacji. PWN, Warszawa 1983.
13. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. DzU 2010, nr 28, poz.146, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20100280146>, 15.01.2013.