

Różne oblicza zaangażowania na przykładzie wolontariuszy Światowych Dni Młodzieży 2016

Various shades of engagement based on the example of volunteers of the World Youth Days 2016

Tomasz Janik, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania

STRESZCZENIE

W rzeczywistości XXI wieku coraz więcej ludzi dostrzega pozytywne konsekwencje działalności osób zaangażowanych. Dlatego też problematyka zaangażowania staje się modna zarówno w środowiskach naukowych, reprezentujących różne dyscypliny (psychologię, socjologię, nauki o zarządzaniu itd.), jak również w świecie biznesu – wśród praktyków zarządzania. W niniejszym artykule zaprezentowano przykładowe określenia, pochodzące z różnych środowisk, by ukazać wieloaspektowość omawianego zagadnienia, następnie zaproponowano definicję o charakterze uniwersalnym, która ma ułatwić zrozumienie istoty zaangażowania. W artykule ukazano także wstępne wyniki badań zaangażowania wolontariuszy Światowych Dni Młodzieży z 2016 roku obrazujące wybrane aspekty zaangażowania – różnicowanie obszarów oraz poziomów.

Słowa kluczowe: zaangażowanie, zarządzanie wolontariuszami, definicje, Światowe Dni Młodzieży.

In the reality of XXI century more and more people are aware of positive consequences of activity of socially engaged people (activists). Therefore the issue of engagement becomes fashionable in the academic community, representing various disciplines (psychology, sociology, management science etc.), as well as in the business environment – among practitioners. The article presents chosen definitions of various backgrounds to show how multifaceted the discussed topic is, and then proposes a general and universal definition, which makes it easier to build a shared understanding of the essence of engagement. It also contains the preliminary results of the survey carried out among World Youth Days 2016 volunteers, which shows selected aspects of the engagement (differentiation of areas and levels).

Keywords: engagement, volunteer management, definition, World Youth Days.

ABSTRACT

Wstęp

Świat, w którym żyjemy, ulega nieustannym przemianom. Wysoka dynamika zmian charakteryzuje każdą płaszczyznę działalności człowieka, a dodatkowo rozwój technologiczno-informatyczny sprawia, że tempo tych przemian na przełomie XX i XXI wieku zdaje się być jeszcze większe. Taka prawidłowość nie omija również środowiska organizacyjnego. Dlatego proces zarządzania ulega ciągłym i dynamicznym przemianom, zmierzającym do nieustannego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia. Dzięki temu można lepiej wykorzystywać szanse rozwoju oraz odpowiadać na oczekiwania poszczególnych uczestników życia gospodarczego. We współczesnym zarządzaniu można zaobserwować stopniowe pogłębienie klasycznych teorii motywacji w kierunku coraz modniejszego w XXI wieku zaangażowania. Tendencja ta w praktyce zarządzania wyraża się w coraz popularniejszym badaniu poziomu zaangażowania oraz tworzeniu i wdrażaniu systemów lub narzędzi zwiększania zaangażowania pracowników. Również w środowisku naukowym przeprowadza się coraz liczniejsze badania nad identyfikacją czynników decydujących o zaangażowaniu oraz analizuje się pozytywny wpływ zaangażowania na funkcjonowanie różnych organizacji. Zagadnieniem zaangażowania interesują się przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych – zarządzania, psychologii, socjologii. Każda z nich zwraca uwagę na inne jego aspekty lub spogląda na nie z różnej perspektywy. Prowadzi to do sporego zamieszania pojęciowego, a brakuje jednoznacznego określenia, czym faktycznie ono jest. Stan ten pogłębia dodatkowo różnorodność określeń czy opinii funkcjonujących w naszej świadomości i języku potocznym, które różnią się

od siebie nawzajem, a nawet zawierają sprzeczności (Faweks 2009). W literaturze współczesnej można odnaleźć publikacje zmierzające do uporządkowania terminologii zaangażowania (Faweks 2009). Celem niniejszego artykułu nie jest powielenie dotychczasowych osiągnięć, lecz wykorzystanie ich jako fundamentu dla zbudowania ogólnej definicji zaangażowania, która będzie mogła być stosowana we wszelkich badaniach dotyczących tego zagadnienia, bez względu na ich cel, czy też reprezentowaną dyscyplinę naukową. Skupienie się na istocie omawianego zagadnienia oraz zaprezentowane wyniki badań mają ułatwić jego zrozumienie. Na początku zostaną zaprezentowane podstawy naukowego podejścia do zaangażowania, tworzące kontekst rozwoju badań nad nim. Kolejna część ukáže przykładowe definicje funkcjonujące w literaturze, pochodzące zarówno ze środowiska naukowego, jak i biznesowego. Jako podsumowanie zostanie zaproponowana ogólna definicja, koncentrująca się na istocie zaangażowania. W ostatniej części, na przykładzie wyników badań zaangażowania wolontariuszy Światowych Dni Młodzieży, które odbyły się w 2016 roku w Krakowie, zostaną zobrazowane wybrane elementy proponowanej definicji.

Naukowy kontekst zaangażowania

Ze względu na szeroki zakres znaczeniowy pojęcia zaangażowania przywołane zostaną różne jego definicje, aby ukazać obraz możliwego podejścia do omawianego zagadnienia. Koncepcja zaangażowania budowana jest na fundamencie klasycznych teorii motywacji (np. Teorii X i Y McGregora, Dwuczynnikowej teorii Hertzberga czy Teorii ERG Alderfera), dlatego też jego korzeni teoretycznych należy

szukać w psychologii (Faweks 2009). Nauka ta zajmuje się między innymi wyjaśnianiem mechanizmów decydujących o określonych zachowaniach ludzi, dlatego jej osiągnięcia ułatwiają analizowanie zaangażowania. Przykładem może być wyjaśnienie etapów zaangażowania przez analogię do tzw. piramidy Masłowa. Tak jak hierarchicznie uporządkowane potrzeby człowieka rosną od podstawowych – fizjologicznych potrzeb, przez społeczne, aż do najwyższych – duchowych, tak samo podejście pracownika do wykonywanej pracy przechodzi od zwykłego poczucia satysfakcji i zadowolenia, przez sumiennosc i oddanie, aż po zaangażowanie się w nią (Faweks 2009). Przykładową psychologiczną definicją zaangażowania jest określenie zaproponowane przez W. Kahn'a, który należy do grona prekursorów naukowego podejścia do kwestii zaangażowania (Mrówka 2010). Amerykański psycholog uznał zaangażowanie za „zaprzęgnięcie jaźni członków organizacji do wypełniania swojej roli w pracy” (Kahn 1990: 694), stwierdzając ponadto, że „w zaangażowaniu ludzie zatrudniają i wyrażają siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie podczas wypełniania ról” (Kahn 1990: 694). Definicja ta odwołuje się do pojęć psychologicznych i rozróżnia dwa wymiary funkcjonowania człowieka – wewnętrzny i zewnętrzny. Zaangażowanie pojawia się wtedy, gdy do działań zewnętrznych (wykonywanie konkretnej pracy) zostaje dołączona działalność wewnętrzna (przekonania, motywacja, wiedza, odczucia itp.). Ponadto dzięki zaangażowaniu wykonywana praca staje się płaszczyzną działania całego człowieka, ze wszystkimi jego „władzami” – cielesnymi, rozumowymi i uczuciowymi. Kwestia zaangażowania nie jest jedynie zjawiskiem psychologicznym. Choć w pierwszej kolejności dotyczy ona pojedynczych osób, to jednak ludzie zawsze funkcjonują w określonym środowisku. Ten społeczny kontekst sprawia, że zaangażowanie jest również problemem socjologicznym. W takim ujęciu J. Smythe określa je jako proces społeczny, polegający na osobistym włączaniu się w funkcjonowanie zespołu. Obejmuje on zarówno liderów, jak i pracowników, którzy swoimi wysiłkami przyczyniają się do zmiany organizacji w różnych aspektach (strategii, transformacji, działań operacyjnych, codziennych wyników itp.). Ponadto stwierdza, że proces ten może być świadomy lub przypadkowy (Smythe 2005). Definicja ta, ujmując zaangażowanie w kategoriach procesu, stawia go ponad ludzkim postrzeganiem. Uznaje również, że proces ten jest niezależny od roli wypełnianej w organizacji. Koncepcja socjologiczna koncentruje się na wkładzie, jaki poszczególne osoby wnoszą do każdej płaszczyzny funkcjonowania grupy, którą współtworzą, a celem tego procesu jest osiągnięcie pozytywnych zmian całego zespołu.

Zaangażowanie z różnych perspektyw

Brak precyzji dotyczy nie tylko rozumienia samego pojęcia zaangażowania, lecz także obszaru jego ukierunkowania – czy odnosi się ono do organizacji, zespołu, przełożonego czy stanowiska pracy. Stąd pojawiły się próby spojrzenia na zaangażowanie z odmiennych punktów widzenia. Obok koncepcji wywodzących się z psychologii, socjologii czy uwarunkowań kulturowych, można wyróżnić dwie perspektywy, z których jedna odnosi się do zaangażowania od strony kierownictwa, a druga od strony pracowników (Faweks 2009). Choć pozornie ujęcia te zdają się być przeciwstawne, to jednak z pewnością nie wykluczają się. Istotą rozróżnienia jest kwestia rozłożenia akcentów. Przykładową definicją, która na zaangażowanie patrzy

z perspektywy kierownictwa organizacji, przyjmuje ISR (*International Survey Research*)¹. Ujęcie to określa zaangażowanie jako „proces, poprzez który organizacja zwiększa oddanie pracowników oraz wkład wnoszony przez nich w pracę, aby osiągnąć lepsze wyniki gospodarcze” (Faweks 2009: 230). Podobnie jak w „perspektywie socjologicznej” omawiane zagadnienie jest uznawane za proces. Jednakże w tym podejściu najsilniejsze akcenty padają na podmiot i cel. Za głównego działającego w procesie zaangażowania zostaje uznana sama organizacja, która przez ten proces chce skuteczniej realizować swoje cele. Sposób wykonywania pracy przez pracowników oraz ich wysiłek schodzi na drugi plan i stanowi jedynie drogę do korzystniejszych wyników gospodarczych osiąganych przez organizację. Zupełnie inaczej akcenty zostają rozłożone w definicjach tworzonych z punktu widzenia członków organizacji. B. Kowalski określa zaangażowanie pracowników jako stopień osobistego włączenia się jednostki w pomoc organizacji, poprzez wykonywanie swoich obowiązków lepiej, niż wymagałoby zachowanie stanowiska (Kowalski 2002). W tej definicji odchodzi się od traktowania zaangażowania jako procesu, do uznania go za pewną cechę charakteryzującą stan rzeczywistości organizacyjnej, odzwierciedlający poziom działań wykonywanych przez poszczególnych jej członków. W tym ujęciu na pierwszy plan wychodzi pojedynczy człowiek, który swoją działalnością włącza się w funkcjonowanie organizacji. Definicja ta za istotę zaangażowania uznaje dodatkowy wkład pracownika, czyli to „coś więcej”, które pracownik robi ponad minimum, wyznaczone przez przydzielone obowiązki. Zaangażowanie i korzyści wypływające z tego dla organizacji, są tym większe im więcej chcą i faktycznie robią jej pracownicy. Doprecyzowanie tej definicji można znaleźć u A. M. Saks'a, który uznaje zaangażowanie za „intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji” lub „wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika” (Saks 2006; Juchnowicz 2012). Określenia te konkretyzują to „coś więcej”, utożsamiając je z poszczególnymi wymiarami egzystencjalnymi człowieka – zarówno wewnętrznymi (jego rozumem i uczuciami), jak i zewnętrznymi (trudem wykonywania pracy). Również do spojrzenia na zaangażowanie z punktu widzenia pracowników należy zaliczyć definicję M. L. Berry'ego oraz M. L. Morris'a, w myśl której zaangażowanie jest „stanem, w którym pracownik udziela się w pracy, jest wobec niej pozytywnie nastawiony i z niej zadowolony” (Juchnowicz 2012). W odróżnieniu od definicji Kowalskiego, która mówiła nie tylko o występowaniu zaangażowania lub jego braku, lecz wyróżniała także jego siłę, Berry i Morris prezentują koncepcję bardziej statyczną, w której zaangażowanie albo jest, albo go nie ma. Określenie to koncentruje się na przejawach zaangażowania, którymi są działalność (wykonywanie określonych obowiązków), wewnętrzne nastawienie do podejmowanych czynności oraz sprzężenie zwrotne (poczucie satysfakcji i radości płynących z wykonywanej pracy). Zjawisko zaangażowania od strony pracowników w sposób bardziej opisowy definiuje D. Robinson, S. Perryman i S. Hayday, określając je jako „pewne pojęcie pracownika o organizacji i jej wartościach. Zaangażowany pracownik jest świadomy uwarunkowań panujących w firmie i pracuje z kolegami, aby poprawić wyniki pracy z korzyścią dla organizacji. Organizacja powinna rozwijać i pielęgnować zaangażowanie pracowników, co wymaga dwustronnej relacji pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą”

¹ O firmie zob.: <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=33225217>.

(Robinson, Perryman, Hayday 2004; Vance 2006; Juchnowicz 2012: 35). Ujęcie to staje na pograniczu aktualnie omawianych koncepcji, gdyż uwzględnia zarówno perspektywę pracownika, jak i organizacji. Przejawami zaangażowania członków jest ich wiedza o organizacji, którą współtworzą oraz o tym, co dla niej jest ważne – o misji, strategii, celach, kulturze, głównych wartościach itp. Wiedza ta decyduje o „zainwestowaniu” swojego wysiłku dla zwiększenia korzyści osiągniętych przez organizację. Ze względu na pozytywne dla organizacji konsekwencje takiej działalności pracowników pojawia się drugi wymiar zaangażowania, w którym organizacja podejmuje konkretne działania nakierowane na pracownika, aby wzbudzać, podtrzymywać i pogłębiać ich wzajemną więź. Aspekt wzajemności zostaje jeszcze bardziej podkreślony w definicji Daniela, uznającej zaangażowanie za „pozytywną, dwustronną relację pomiędzy pracownikiem i jego organizacją”, gdzie „obie strony respektują swoje wzajemne potrzeby i wspierają się, aby je zaspokoić. Dzięki temu pracownicy i organizacja osiągają dodatkowe zyski” (Daniel 2004; Mrówka 2010: 412). Uszczegółowiony w niej zostaje obszar potrzeb, zgodnie z którym zaangażowanie musi uwzględniać potrzeby zarówno całej organizacji, jak i poszczególnych jej członków, a dążenie do ich zaspokojenia nabiera charakteru wspólnotowego. Ujęcie to podkreśla obopólność korzyści każdej strony relacji zaangażowania. Należy jednak pamiętać, że zanim problemem zaangażowania zajęli się naukowcy, znaczenie tego zjawiska dla rzeczywistości organizacyjnej, a w konsekwencji także dla praktyki zarządzania, dostrzegli przedstawiciele firm konsultingowych (Mrówka 2010). Wiele przywoływanych definicji powstało na pograniczu nauki i biznesu. Celem tego artykułu nie jest jednoznaczne i precyzyjne ich rozdzielanie. Przywołanie różnych definicji ma służyć zbudowaniu obrazu, który możliwie najlepiej odzwierciedla realia aktualnego rozumienia zaangażowania. Dotychczasowe określenia miały charakter bardziej naukowy, gdyż próbowały ukazywać ogólne mechanizmy i aspekty ważne z danego punktu widzenia. Teraz zostaną zaprezentowane definicje stosowane przez konkretne instytuty badawcze. Na potrzeby prowadzonych przez Autora badań najczęściej przyjmują one definicje opisowe, koncentrujące się na zachowaniach, które charakteryzują zaangażowanego pracownika. Instytut Gallupa², który jako jeden z pierwszych zajmował się problematyką zaangażowania, w swoim narzędziu badawczym, wyróżnił dwanaście elementów tworzących je (Mrówka 2010). Można je połączyć w kilka grup. Do pierwszej można zaliczyć czynniki związane z wykonywaną pracą, takie jak: znajomość oczekiwań wobec siebie; zapewnienie odpowiednich środków i narzędzi do wykonywania tych zadań; możliwość wykorzystywania swoich umiejętności (a zatem spełniania się w pracy). Kolejną grupę stanowią relacje interpersonalne na płaszczyźnie przełożony – podwładny. Wśród nich wyróżniono: docenianie dobrego wykonywania pracy; podejście personalistyczne kierownictwa wobec pracowników; umożliwianie i wspieranie osobistego rozwoju pracownika; liczenie się ze zdaniem pracownika. Trzecią grupę tworzy sposób postrzegania swojej pracy – poczucie znaczącej wagi działalności podejmowanej przez jednostkę i przez całą organizację (wpisywanie się w jej misję i cele) oraz ocena jakości wykonywanej pracy. Ponadto na zaangażowanie składają się przyjacielskie relacje z innymi pracownikami oraz poczucie, że inni są zainteresowani oso-

bistym rozwojem jednostki oraz posiadanie konkretnych możliwości do tego (np. szkoleń). Firma DDI (*Development Dimensions International*)³, zajmująca się doradztwem menedżerskim na płaszczyźnie polityki personalnej w organizacjach, ujmuje problematykę zaangażowania w trzech obszarach – poczucia wartości własnej pracy, jasno określonych jej celów i warunków umożliwiających ich osiągnięcie oraz możliwości współpracy i pomocy (Mrówka 2010). Z kolei Accenture⁴ – jedna z największych światowych firm outsourcingowych, zajmujących się między innymi doradztwem menedżerskim, w kwestiach związanych z zaangażowaniem uznaje je za charakterystykę stopniowalną i określa za pośrednictwem szeregu składających się na nie przejawów. O poziomie zaangażowania decyduje poziom zadowolenia związany z uczestnictwem w organizacji (wykonywaniem określonej pracy na jej rzecz); stopień, w jakim członkowie organizacji rozumieją jej cele; poziom utożsamiania się z wartościami przedsiębiorstwa oraz stopień, w jakim pracownicy są lojalni wobec pracodawców (Faweks 2009). Ta grupa praktycznych i opisowych definicji zaangażowania pomimo pewnych zbieżności charakteryzuje się dużą różnorodnością. Stanowi to potwierdzenie złożoności i wieloaspektowości zagadnienia zaangażowania. Jednak wszyscy są zgodni co do kluczowego znaczenia zaangażowania dla funkcjonowania organizacji ze względu na pozytywny wpływ, jaki wywierają na wyniki przez nią osiągnięte.

Istota zaangażowania

Analizując powyższe definicje można wyróżnić kilka kluczowych elementów, które powtarzają się w wielu z nich. Pozwala to stwierdzić, że są one ważne dla zagadnienia zaangażowania, dlatego też na ich podstawie można zaproponować następującą definicję: „Zaangażowanie to postawa człowieka wobec pewnej rzeczywistości, która obejmuje wszystkie płaszczyzny jego funkcjonowania oraz wpływa na chęć i dążenie do rozwoju oraz coraz skuteczniejszego działania”. By móc uznać tę definicję za uniwersalną oraz odpowiadającą różnym koncepcjom i dzisiejszym wyzwaniom, trzeba doprecyzować niektóre jej elementy. Po pierwsze zaangażowanie zawsze dotyczy człowieka, gdyż tylko ludzie są zdolni do wolnego i (mniej lub bardziej) świadomego wybierania sposobu działania. Zwierzęta, choć też podejmują celowe działania, to jednak są przy tym niejako zdeterminowane przez instynkty. Rzeczy martwe same z siebie nie posiadają w ogóle zdolności działania. Mogą stawać się narzędziami w rękach ludzi, ale w takim przypadku podmiotem działania będzie człowiek. Ponadto spotykane w literaturze i języku potocznym określenia stwierdzające, że organizacja angażuje się w jakieś działanie, zdają się przypisywać podmiotowość działania organizacji. Jednakże stanowią one pewne uproszczenie, gdyż organizacja jest tworzona przez konkretnych ludzi, dlatego wszelkie działania organizacyjne – niezależnie na jakim szczeblu hierarchii są podejmowane, zawsze będą działaniami zespołów i jednostek, czyli konkretnych osób. Zaangażowanie to postawa, gdyż odzwierciedla podejście człowieka do jakiejś kwestii. Określenie to podkreśla indywidualny charakter wewnętrznego usposobienia osoby wobec czegoś zewnętrznego. Ponadto wskazuje, że zaangażowanie charakteryzuje się pewną stałością w czasie, zatem trwałość jest cechą bliższą zaangażowaniu

² O firmie zob. <http://www.gallup.com/corporate/177680/gallup.aspx>.

³ O firmie zob. <http://www.ddiworld.com/pl>.

⁴ O firmie zob. <https://www.accenture.com/pl-pl/>.

niż jednorazowa mobilizacja. Postawę tę przyjmuje człowiek wobec pewnej rzeczywistości. To szerokie pojęcie zapewnia uniwersalizm proponowanej definicji. W miejsce tej rzeczywistości można wstawić niemalże każdą formę aktywności i w zależności od jej rodzaju będzie można mówić o analogicznym rodzaju zaangażowania. Dla przykładu – w zakresie rzeczywistości organizacyjnej (obejmującej cały wachlarz aktywności podejmowanych w ramach organizacji – pracę, spotkania nieformalne itp.) można mówić o zaangażowaniu organizacyjnym lub - bardziej szczegółowo - o zaangażowaniu w pracę lub w budowanie dobrej atmosfery. Rzeczywistości rodzinnej odpowiada zaangażowanie rodzinne lub bardziej szczegółowo – zaangażowanie rodzicielskie, zaangażowanie małżeńskie itd. Kolejny istotny element zaangażowania to zasięg oddziaływania tej postawy. Zgodnie z proponowaną definicją ma ona obejmować wszystkie płaszczyzny funkcjonowania człowieka – zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Zaangażowana jest cała osoba, a więc jego sfera cielesna, psychiczna i duchowa oraz wszystkie „władze” – rozum, uczucia i wola. Ostatnim, kluczowym wyróżnikiem zaangażowania jest wpływ tej postawy na szeroko rozumiane działanie człowieka. Osoba zaangażowana w określoną rzeczywistość chce działać w niej i nie zatrzymuje się na jakimś poziomie, lecz ciągle podejmuje konkretne wysiłki by działać w sposób jeszcze bardziej doskonały. Definicja ta traktuje zaangażowanie jako charakterystykę stopniowalną. Oznacza to, że zaangażowanie może być większe lub mniejsze, a nie „być lub nie być”. Zgodnie z proponowanym ujęciem, jeżeli osoba w określonej rzeczywistości zatrzymuje się na dobrym wykonywaniu swoich obowiązków, nie oznacza to, że jest osobą niezaangażowaną, lecz że jej zaangażowanie aktualnie znajduje się na zewnętrznym poziomie. Stopniowalność również sprawia, że definicja ta dopuszcza dalsze modyfikacje i różnorodnie zastosowania. Dla przykładu psychologiczne podejście zwróci szczególną uwagę na rolę rozumu, woli, uczuć i sposób ich oddziaływania na zaangażowanie, z kolei perspektywa zarządzania wyakcentuje doskonalenie działania i skupi się na jego efektach.

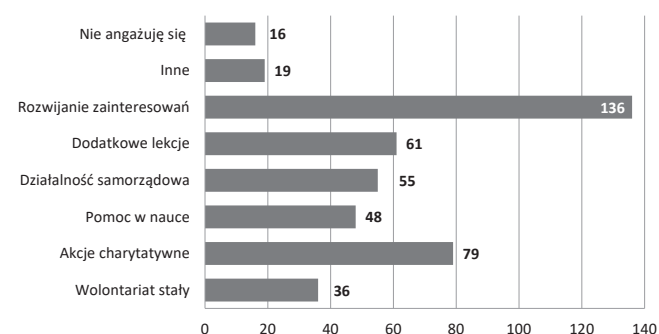
Badanie zaangażowania wolontariuszy Świątowych Dni Młodzieży

Zaangażowanie jest bardzo ważnym zagadnieniem dla funkcjonowania organizacji i zarządzania nimi. Poznawanie jego źródeł oraz mechanizmów, które wpływają na jego poziom jest bardzo znaczące zarówno z punktu widzenia naukowego, jak również praktycznego zarządzania. Podobnie jak miało to miejsce w krajach wysoko rozwiniętych, w Polsce na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat można zaobserwować rosnące zainteresowanie wolontariatem.⁵ Skupia on osoby, które podejmują się wykonywania określonych zadań w ramach funkcjonowania organizacji formalnych lub grup nieformalnych. Cechą charakterystyczną działalności wolontarystycznej jest niepobieranie wynagrodzenia za wykonywaną pracę, co oznacza, że motywacja wolontariuszy jest pozafinansowa. W związku z tym tworzą oni grupę, która w naturalny sposób zrzesza osoby wykazujące wyższy poziom zaangażowania. Badanie tej grupy może przyczynić się do lepszego poznania zagadnienia zaangażowania. Świątowe

⁵ Zob. wyniki badań przeprowadzonych i publikowanych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor (np. Gumkowska M., Herbst J., Wygnański J., *Wolontariat, filantropia i 1% - raporty z badań 2004*).

Dni Młodzieży, które w 2016 roku odbywały się w Krakowie, były ważnym wydarzeniem tak kościelnym, jak i społecznym, a równocześnie znaczącym wyzwaniem logistycznym i organizatorskim. Prawie trzyletni okres przygotowań wymagał bardzo dużych nakładów pracy, którą w znacznej mierze wykonywali wolontariusze. Ich zapał stanowi bezcenny zasób energii, który warto lepiej poznać, by móc skuteczniej korzystać z tego potencjału w przyszłości. Dlatego też po zakończeniu Świątowych Dni Młodzieży (dalej ŚDM) przeprowadzono badania zaangażowania osób, które czynnie włączyły się w organizację i przebieg tamtych wydarzeń. Najbardziej interesującą kwestią było poznanie tego zjawiska od wewnątrz czyli od strony behawioralnej (subiektywnych przemyśleń, odczuć i deklaracji konkretnych ludzi). W analizach skupiono się nie tyle na stronie zjawiskowej (czyli przejawach zaangażowania na ŚDM), lecz na kwestiach osobistych (charakterystyce, środowiskach rekrutacji, przejawach i poziomie zaangażowania, czynnikach motywujących i demotyujących, oczekiwaniach przed i po ŚDM). Narzędziem badawczym były kwestionariusze ankietowe rozesłane drogą elektroniczną. Zostało ono podzielone na następujące sekcje – rekrutacji, motywacji, efektów oraz sugestii „na przyszłość”. Próbę badawczą stanowili wolontariusze ŚDM z rejonu województwa małopolskiego. Kwestionariusze zostały rozesłane drogą elektroniczną za pośrednictwem koordynatorów i biur okręgowych, tworzących strukturę organizacyjną ŚDM. Uzyskano 220 odpowiedzi. W niniejszej publikacji prezentowana jest wybrana część wyników przeprowadzonych badań, ukazująca różne obszary zaangażowania, a także zróżnicowanie jego poziomu. Przykład ten pokazuje, że teoretycznie ujęcie zaangażowania znajduje różne odzwierciedlenie w praktyce, jak również obrazuje bardzo ważną jego cechę – stopniowalność. Zaangażowanie jest postawą człowieka, którą przyjmuje on wobec określonej rzeczywistości, co wskazuje, że potencjalne jego obszary są bardzo zróżnicowane. W przeprowadzonych badaniach pytano wolontariuszy Świątowych Dni Młodzieży o dodatkowe aktywności, które dotychczas podejmowali. Ilościowy rozkład udzielonych odpowiedzi obrazuje wykres 1.

Wykres 1. Inne formy zaangażowania wolontariuszy ŚDM

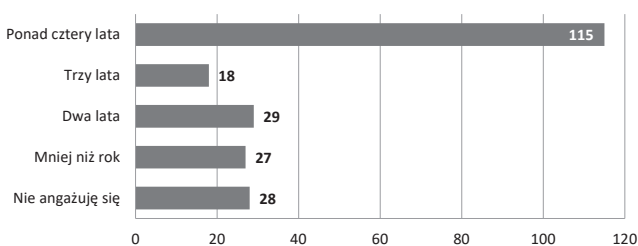


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród respondentów zaledwie 7,4% stwierdziło, że nie angażuje się w jakiegokolwiek inne inicjatywy. Najpopularniejszym obszarem podejmowania dodatkowych aktywności w próbie badawczej okazało się rozwijanie własnych zainteresowań (takich jak gra na instrumentach, śpiew, sport, sztuka), które podejmuje 62,7% ankietowanych. W zbliżonym obszarze – osobistego rozwoju naukowego (języki, korepetycje itp.), aktywność podejmuje 28,1% respondentów. Obok tych dwóch płaszczyzn, odnoszących się do

osobistego rozwoju, istnieje wiele obszarów, w których respondenci podejmują działania na rzecz innych osób. Uzyskane odpowiedzi można ująć w dwie kategorie. W wymiarze grupowym (organizacyjnym) jest to pomoc w organizacji i przeprowadzaniu akcji charytatywnych (deklarowana przez 36,4% ankietowanych) oraz działalność samorządowa w klasie, szkole, na uczelni itp. (podejmowana przez 25,3% ankietowanych). W wymiarze indywidualnym badani angażują się w różne formy wolontariatu stałego – odwiedzanie chorych, samotnych, pomoc w opiece nad dziećmi w świetlicach itp. (tego rodzaju aktywność podejmuje 16,6% ankietowanych) oraz pomoc w nauce udzielana kolegom, koleżankom, młodszym itp. (do udzielania której przyznaje się 22,1% respondentów). Na inne formy dodatkowych aktywności wskazuje 8,8% wymieniając m.in. harcerstwo, służbę medyczną, działalność prospołeczną i charytatywną w miejscu pracy, organizację festiwali muzycznych oraz wydarzeń liturgicznych, a także rodzinę i przyjaciół. Dywersyfikacja form zaangażowania występuje nie tylko pomiędzy obszarami zupełnie odmiennych rodzajów działalności, lecz także w poszczególnych „branżach” można odnajdywać szeroki wachlarz sposobów angażowania się. W przeprowadzonych badaniach analizowano również środowisko wewnętrzne pod kątem rekrutacji wolontariuszy ŚDM. Światowe Dni Młodzieży w pierwszej kolejności stanowią wydarzenie o charakterze religijnym. W związku z tym naturalnym środowiskiem rekrutacji wolontariuszy tworzą osoby zaangażowane na co dzień w różnych organizacjach i grupach Kościoła katolickiego. Brak przynależności do jakiegokolwiek grupy parafialnej (kościelnej) zadeklarowało 24,5% badanych. Zdecydowana większość (75,5%) wolontariuszy ŚDM to osoby związane z takimi grupami jak: zespoły muzyczne (24,1%), Katolickie Stowarzyszenie Młodzieży (22,7%), Liturgiczna Służba Ołtarza (12%), Ruch Światło-Życie (11,6%), Dziewczęca Służba Maryjna (6%), Caritas (1,9%), a także z innymi grupami (29,6%). Wiele osób zadeklarowało przynależność do więcej niż jednej grupy. Zaprezentowane wyniki potwierdzają zróżnicowanie rzeczywistości, wobec których poszczególne osoby mogą przyjmować postawę zaangażowania. Zaproponowana definicja ujmuje zaangażowanie jako postawę, obejmującą wszystkie płaszczyzny funkcjonowania człowieka, a za cel podejmowanych działań uznaje rozwój i skuteczniejsze działanie. Elementy te wskazują, że postawa zaangażowania może przyjmować różne poziomy. W przeprowadzonych badaniach stopień zaangażowania został zoperacjonalizowany przez trwałość, wyrażającą się w okresie działalności w danej grupie (wykres 2), częstotliwość – wyrażającą się w regularności uczestnictwa w spotkaniach (wykres 3) oraz podejście do konkretnych wydarzeń organizowanych przez grupę (wykres 4).

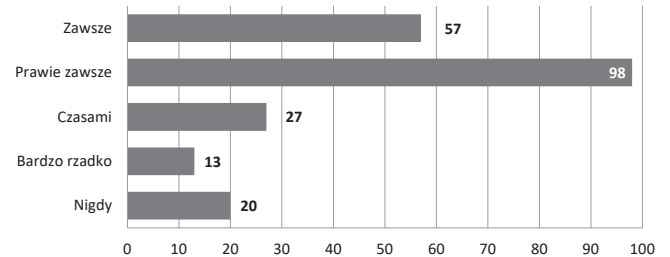
Wykres 2. Okres zaangażowania w działalność grupy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Spośród badanych wolontariuszy ŚDM zdecydowanie najliczniejszą grupę (53%) tworzą osoby, które co najmniej od czterech lat angażują się w działalność swojej wspólnoty. W badanej próbie nie da się zaobserwować prostej zależności (przyrostu ilości wolontariuszy proporcjonalnego do rosnącego stażu w grupie), jednakże tak znacząca przewaga najdłużej działających członków grup sugeruje, że trwałość może mieć duże znaczenie dla postawy zaangażowania.

Wykres 3. Częstotliwość uczestnictwa w spotkaniach grupy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Częstotliwość uczestnictwa w spotkaniach w pewnym sensie odzwierciedla poziom utożsamiania się z grupą, co jest jednym z elementów składowych zaangażowania. Również w tym przypadku wyniki nie pozwalają zaobserwować prostej zależności, jednakże należy zwrócić uwagę, że w próbie badawczej znalazło się najwięcej wolontariuszy, którzy zawsze lub prawie zawsze uczestniczą w spotkaniach grupy (72,1%). W związku z tym można stwierdzić, że także i ten czynnik wpływa na zaangażowanie.

Wykres 4. Postawa wobec wydarzeń organizowanych przez grupę



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym elementem odzwierciedlającym poziom zaangażowania w życie grupy jest stopień włączania się w rozmaite wydarzenia przez nią organizowane. W tym aspekcie skalę zaangażowania uporządkowano od braku zaangażowania, przez wybiórcze i bierne zaangażowanie (tylko w wybrane wydarzenia i tylko jako uczestnik). Następny poziom tworzy wciąż wybiórcze, lecz już czynne zaangażowanie (nie tylko bierne uczestnictwo, lecz pomoc w organizacji). Najwyższe poziomy zaangażowania wykazują osoby, których stopień związania z grupą jest na tyle duży, że starają się włączać we wszystkie wydarzenia (nie tylko te, które są subiektywnie interesujące dla danej osoby) – jako uczestnicy (przedostatni poziom) lub jako współorganizatorzy (poziom najwyższy). Także i w tym elemencie największy odsetek badanych wolontariuszy (55,3%) wskazał na najwyższy poziom wcześniejszego zaangażowania. Rozkład w poszczególnych

kategoriach ujmujących zaangażowanie na stopniowalnej skali jest zbliżony. W związku z tym przedstawione wyniki badań wskazują nie tyle na związek poziomu zaangażowania z poszczególnymi jego przejawami, co raczej zdają się sugerować, że postawa zaangażowania staje się nadrzędna wobec rzeczywistości, do której się odnosi. Oznacza to, że osoba mocno zaangażowana wykazuje wysoki poziom zaangażowania w wielu (jeśli nie we wszystkich) obszarach swojego działania. Przykład ten pokazuje, że zaproponowana definicja pojęcia zaangażowania znajduje potwierdzenie i zastosowanie w praktyce. Obrazuje także zróżnicowanie rzeczywistości zaangażowania oraz jego stopniowalność, przenosząc je ze sfery teoretycznej w praktyczną, a tym samym ułatwiając zrozumienie złożoności omawianego zagadnienia.

Podsumowanie

We współczesnym świecie kładzie się szczególny nacisk na efektywność działania oraz na jego jakość. Pomimo iż zaangażowanie bywa różnie rozumiane i definiowane w świecie biznesu, w środowisku naukowym i w potocznym języku, panuje jednak powszechna zgoda, że jest ono cechą pozytywną i pożądaną. Osoba zaangażowana nie tylko wpływa korzystnie na rzeczywistość, w której działa, lecz także sama staje się beneficjentem. W niniejszym artykule zaprezentowano wiele rozmaitych sposobów rozumienia problematyki zaangażowania – od strony różnych dziedzin nauki, od strony różnych firm i instytucji doradczych i badawczych oraz od strony różnych interesariuszy organizacji. Wprowadzenie kolejnej definicji nie jest konsekwencją uznania dotychczasowych za błędne – nowe określenie nie aspiruje do konkurowania z dotychczasowymi. Zaproponowana w tej publikacji definicja jest próbą kompleksowego i interdyscyplinarnego ujęcia kwestii zaangażowania, tak aby ukazać elementy najważniejsze – należące do istoty zagadnienia. Ponadto została ona skonstruowana tak, aby mogła być z powodzeniem aplikowana do różnych obszarów i dziedzin, zainteresowanych omawianym zagadnieniem. Uniwersalizm definicji ma zachęcać do powszechnego stosowania, aby pobudzanie do zaangażowania coraz szerszego grona ludzi, nie było jedynie wyrazem panującej w naukowym i praktycznym zarządzaniu mody, lecz prowadziło do skuteczniejszego działania organizacji oraz osobistego rozwoju i osiągania większych korzyści przez poszczególnych jej członków. Przedstawione w niniejszym artykule wstępne wyniki badań ukazują złożoność zagadnienia zaangażowania i obrazują wybrane jego aspekty. Równocześnie potwierdzają zasadność zaproponowanego ujęcia zaangażowania w kategoriach postawy całoludzkiej – obejmującej wszystkie płaszczyzny jego funkcjonowania, a tym samym wskazują możliwy kierunek dalszych badań (analizowania zaangażowania jako cechy bardziej związanej z konkretną osobą niż z rodzajem działalności).

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki własne autora.

Bibliografia

1. Berry M.L., Morris M.L., (2008) *The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover*, International Research Conference in The Americas, Panama City: FL, Feb 20-24.
2. Daniel, (2004) *Engagement policies boost pre-tax profits at Nationwide*, „Personnel Today” nr 1-7.
3. Faweks J., (2009) *Zaangażowanie pracowników – przegląd literatury* [w:] Smythe J., CEO – dyrektor do spraw zaangażowania, Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business, s. 219-248.
4. Juchnowicz M., (2012) *Zaangażowanie pracowników*, Warszawa: PWE.
5. Kahn W.A., (1990) *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal” nr 33(4), s. 692-724.
6. Kowalski B., (2002) *The Engagement Gap. A Growing Crisis for Training and Development*, „HR Voice”.
7. Mrówka R., (2010) *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej* [w:] Bartkowiak R., Ostaszewski J., (red.) *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 405-416.
8. Robinson D., Perryman S., Hayday S., (2004) *The Drivers of Employee Engagement*, IES Research Report, Brighton (Sussex).
9. Saks A.M., (2006) *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology” nr 7.
10. Smythe J., (2005) *The Democratization of Strategy and Change. Headlines From Recent Study into Employee Engagement*, „Communication World”.
11. Smythe J., (2009) *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business.
12. Vance R.I., (2006) *Employee Engagement and Commitment*, SHRM Foundation.

