

Aniela Dylus

Cardinal Wyszyński University in Warsaw  
Faculty of History and Social Sciences  
Institute of Political Science  
e-mail: a.d@wp.pl

## **Wolontariat pracowniczy. Partycypacja w społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa czy nowa forma wyzysku?**

---

### **Employee Volunteering. A Form of Participating in Corporate Social Responsibility or a New Type of Labour Exploitation?**

The research results do not show an unequivocal answer to the question put forward in the paper. The idea of employee volunteering undoubtedly includes employees participating in corporate social responsibility. However, that might generate the threat of employee exploitation. The aim of the questions and doubts concerning the problem stated in the paper topic is not to diminish the importance of business volunteering but rather to show its strong and weak points and the reasons for the reluctance towards employee volunteering in Poland.

The relationship between employee volunteering and corporate social responsibility (CSR) is first identified to determine the employee volunteering potential. Although they are separate institutions, volunteering is more and more often becoming a part of CSR. It turned out that motives and reasons for employees' voluntary engagement might be diverse in nature and selfless motives merge with mercenary ones. There are also diverse benefits employees gain because of acting in such a way. The greatest opportunity for the employee seems to be the possibility of experiencing participation (along with other co-workers) in the social responsibility of their company. There are many different factors that result in the relatively weak popularity of employee volunteering in Poland. Because of a company's engagement in volunteering actions, "soft" pressure may be exerted on employees that aims at indicating their voluntary character. Moreover, excessive formalization or bureaucracy may destroy the spontaneity of actions. It is also difficult to reconcile the business's commercial logic with the selflessness that constitutes the idea of volunteering. The advantages gained by a company thanks to volunteering seem to result in a temptation to abuse employees and treat them instrumentally. However, the most important reason why employees are reluctant to volunteer is the competitive character of the relationship between volunteering and family life. The great significance of family values in Poland

means that, if values happen to conflict, family values take priority to other ones. In these circumstances, the increase in employee volunteering is hardly to be expected unless the tension of choosing between family life and volunteering is reduced. It is also worth mentioning that the business world should be interested in strengthening the family, as it is one of the few institutions (along with the religion, school and societies) that generate “moral reserves”, essential for the market’s existence.

**Keywords:** employee volunteering, corporate social responsibility, voluntary, participation, exploitation, “soft pressure”, family

**JEL Classification:** M14, Z13

---

## 1. Wprowadzenie

W publikacjach poświęconych charakterystyce i ewaluacji wolontariatu pracowniczego (WP) w perspektywach: ekonomicznej, prawnej, psychologicznej czy etycznej (ich lista jest już bardzo długa – będziemy tu do nich nawiązywać) zdecydowanie eksponuje się pozytywne strony i szanse związane z jego realizacją. Stosunkowo rzadko natomiast sygnalizuje się zagrożenia, przede wszystkim – różne formy wymuszania podejmowania „wolontariatu” przez pracowników. Poza tym, zachęcając do podejmowania WP, często zapomina się, że niewątpliwie jest to instytucja uwarunkowana kulturowo. Znamienna jest sygnalizowana w literaturze przedmiotu pewna powściągliwość polskich przedsiębiorców i pracowników przed angażowaniem się w firmową pracę wolontariacką. W przeciwieństwie do amerykańskich czy zachodnioeuropejskich kolegów czynią to znacznie rzadziej. Wielorakie są zapewne tego źródła. Być może niewielkie zainteresowanie WP w Polsce wiąże się właśnie z odmiennym – np. w porównaniu z USA – kontekstem kulturowym, chociażby z negatywnymi doświadczeniami dotyczącymi „pracy społecznej” w PRL.

Celem niniejszego tekstu jest próba identyfikacji zarówno partycypacyjnego potencjału (2), jak i zagrożeń dla pracowników generowanych przez tę instytucję (3). Analiza literatury przedmiotu (z obszaru nauk ekonomicznych, etyki biznesu i polityki społecznej), wyników badań nt. WP, programów polityki CSR wybranych przedsiębiorstw i raportów ich realizacji będzie zmierzała do odpowiedzi na następujące pytania szczegółowe:

- (1) Jaka jest relacja między WP a CSR? Czy WP jest integralną częścią CSR?
- (2) Jakie są motywy i racje podejmowania przez pracowników wolontariackiej działalności?
- (3) Jakie korzyści dla beneficjentów i dla firmy wiążą się z WP?
- (4) Jakie korzyści odnoszą pracownicy? Czy jest to działanie satysfakcjonujące pracowników? Czy podejmując je, poczuwają się do partycypacji w CSR własnej firmy? Czy w ten sposób umacnia się więź z firmą, a załoga lepiej się integruje?
- (5) Jakie są przyczyny dystansu pracowników w Polsce do WP?
- (6) Czy instytucji WP nie wykorzystuje się niekiedy przeciw pracownikom? Czy w pewnych warunkach WP nie okazuje się nową formą wyzysku? Czy nieformalnymi naciskami nie wymusza się tego zaangażowania?

- (7) Czy nadmiernym sformalizowaniem i zbiurokratyzowaniem nie zabija się wolontariackiej spontaniczności?
- (8) Czy firmowe korzyści nie są zachętą do instrumentalizacji WP dla ich generowania?
- (9) Czy groźba wyzysku pracowników poprzez WP nie polega głównie na zawłaszczaniu życia prywatnego i rodzinnego przez zawodowe?

## 2. Partycypacja w społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

### Wolontariat pracowniczy a CSR

Relacje między WP a CSR (*corporate social responsibility*) można zilustrować za pomocą dwu przecinających się okręgów o pewnej wspólnej powierzchni. Niewątpliwie są to instytucje odrębne. Niektóre działania wolontariackie pracowników nie są elementem programu CSR danego przedsiębiorstwa. Dotyczy to zwłaszcza spontanicznego zaangażowania społecznego inicjowanego przez pracowników czy wolontariatu akcyjnego. Poza tym WP może być realizowany przez pracowników firmy, która nie ma programu CSR. Firma co najwyżej toleruje taką aktywność, udostępnia pomieszczenia czy ich wyposażenie, czasem wspiera samodzielne pomysły pracowników. Oczywiście, pośrednio w sposób niesformalizowany okazuje się firmą społecznie odpowiedzialną. Z drugiej strony zróżnicowane w formie i treści liczne przedsięwzięcia przewidziane w programach CSR i adresowane do różnych grup interesariuszy wcale nie muszą być związane ze społeczną aktywnością pracowników. Istnieją wreszcie takie formy WP: inicjowane, projektowane, organizowane i wspierane przez firmy, które są elementem ich programu CSR. Mieszczą się tu przede wszystkim takie rodzaje WP, jak: długoterminowy, systemowy (stały) czy kompetencyjny<sup>1</sup>.

Niewątpliwie ostatnio programy WP coraz częściej są wdrażane właśnie w ramach strategii CSR<sup>2</sup>. Sam zaś WP uznaje się za „modelowy przykład” realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>3</sup>. Przedsiębiorstwa doceniają bowiem wielorakie integracyjne korzyści włączenia pracowników do realizacji strategii społecznej odpowiedzialności. Od WP oczekują „rewitalizacji kultury organizacyjnej”, traktują go jako inwestycję w kapitał ludzki i kapitał społeczny oraz narzędzie budowania wizerunku firmy.

<sup>1</sup> Cf. publikowany w tym tomie tekst: A. Dylus, K. Matyjaszczyk, *Wolontariat pracowniczy. Istota, formy, przykłady*, s. 7–28.

<sup>2</sup> Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Wolontariat pracowniczy*, <http://pozytek.gov.pl/Wolontariat,pracowniczy,391.html> (data dostępu: 29.12.2017).

<sup>3</sup> D. Lustyk, *Wolontariat pracowniczy jako narzędzie budowania kapitału społecznego firmy* [w:] *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 85.

## Motywy i racje pracowników

Do istoty WP należy włączenie się trzeciego podmiotu – firmy do relacji wolontariusz – beneficjent. Może to nieco zmodyfikować szlachetne ze swej istoty, bezinteresowne intencje wolontariuszy. Zresztą w ogóle odpowiedź na pytanie „dlaczego” (ktoś się angażuje), czyli kwestia motywów i racji jakiegoś działania jest zwykle indywidualnie zróżnicowana i bardzo skomplikowana. Wniosłe mieszają się z przyziemnymi, bezinteresowne z interesownymi. Pluralizm w tym względzie potwierdzają badania.

Wypowiedzi pracowników (przytaczane w cytowanych niżej raportach z różnych badań WP) świadczą, że podejmując decyzję o uczestnictwie w wolontariacie, bardzo często kierują się odruchem serca, wewnętrzną potrzebą czynienia dobra, autentyczną chęcią pomocy potrzebującym lub uczynienia czegoś ważnego i sensownego w bezpośrednim otoczeniu firmy. Dla pracowników, którzy uczestniczyli już w akcjach wolontariackich i doświadczyli związanych z tym materialnych i niematerialnych korzyści: psychologicznych, społecznych, moralnych (zostaną one omówione niżej), właśnie te korzyści mogą stać się racją kontynuowania zaangażowania. Przecież niekiedy bywają nawet nagradzani z tego tytułu przez firmę, która docenia ich zaangażowanie. Wszystko to nie musi jednak niweczyć bezinteresowności ich intencji. Rygorystyczne domaganie się wyparcia wszelkich „interesownych” motywów, chociażby zwykłej satysfakcji z czynionego dobra, oznaczałoby odczłowieczenie danego działania. Niemniej jednak właśnie wobec „pracowniczego” wolontariatu częściej niż wobec innych jego form nie bez racji zgłasza się wątpliwości co do czystości intencji podejmowanych działań. Zastrzeżenia te jednak raczej kieruje się do firm, rzadziej do samych pracowników.

Interesujące są też motywy braku zaangażowania w WP. Jak już wspomniano, generalnie pracownicy w Polsce dość niechętnie się angażują. Tłumaczą się najczęściej brakiem czasu, brakiem przygotowania merytorycznego, oporem psychicznym, lękiem przed własnymi emocjami – przed „trudnymi” sytuacjami związanymi z kontaktem z dziećmi, chorymi czy niepełnosprawnymi, a także niechęcią podejmowania „pod szyldem firmy” działań dobroczynnych, które w dodatku mogą zostać zinterpretowane jako próba przypodobania się przełożonym lub kompensata nieudanego życia osobistego. Z kolei osoby zaangażowane w WP dystans wobec niego swoich kolegów tłumaczą niekiedy ich cechami osobistymi – egocentryzmem i znieczulicą<sup>4</sup>. Nic dziwnego, że według danych II Ogólnopolskiego Badania Wolontariatu Pracowniczego z 2012 r., przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu w 210 największych firmach, poważnym wyzwaniem związanym z WP było „motywowanie i aktywizowanie współpracowników do działania” (28 proc. wskazań)<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> M. Dudkiewicz, *Wolontariat pracowniczy – między emocjami a racjonalnością*, raport z badań jakościowych poświęconych pracowniczemu wolontariatowi kompetencji, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011, s. 15.

<sup>5</sup> *II Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego w Polsce. Wolontariat pracowniczy w największych firmach w Polsce*, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu w Warszawie, Warszawa 2013, s. 46–47, [http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II\\_badania\\_wolontariatu\\_pracowniczego.pdf](http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II_badania_wolontariatu_pracowniczego.pdf) (data dostępu: 29.12.2017).

## Pracownicze korzyści

Tak jak różnorodni bywają wolontariusze, ich motywacje, ale też adresaci i podejmowane działania, tak też zróżnicowane bywają ich efekty. Zazwyczaj już w punkcie wyjścia wyznacza się cele tego programu. Obok celu „społecznego” wymienia się inne: „kształtowanie dobrych relacji wśród pracowników” oraz „budowanie pozytywnego wizerunku firmy”<sup>6</sup>. Podobną hierarchię celów deklaruje organizacja *Habitat for Humanity*, proponująca firmom profesjonalną pomoc w zaprojektowaniu WP.

*Poza celem podstawowym wolontariatu pracowniczego, jakim jest pomoc słabszym i potrzebującym, kolejnym jest pogłębianie dialogu firmy z pracownikami, z jej najbliższym otoczeniem, wzmacnianie więzi, co prowadzi do zaangażowania się pracowników w życie społeczności lokalnych. Firma jednocześnie buduje swój wizerunek, w którym odpowiedzialność społeczna odgrywa ważną rolę<sup>7</sup>.*

Niekiedy WP traktowany jest jako inwestycja w kapitał ludzki i kapitał społeczny<sup>8</sup>. Rzeczywiście, wspólne działanie społeczne pracowników podnosi ich kwalifikacje, rozwija kompetencje i umiejętności, w tym przywódcze i pracy w zespole (stąd WP bywa nazywany kuźnią liderów), wyzwala inicjatywę, jest odskocznią od nużącej codzienności, wytrąca z rutyny, mobilizuje do innowacyjności. Poza tym konieczność polegania wzajemnie na sobie zwiększa zaufanie między pracownikami, umacnia dzielany wspólnie system wartości, w tym gotowość do altruistycznego działania, tworzy lub umacnia sieć powiązań między nimi, a w rezultacie poprawia atmosferę w pracy<sup>9</sup>. Oczywiście, korzyści dla firmy związane z generowaniem poprzez WP kapitału ludzkiego i społecznego są jednocześnie ubogaceniem samych pracowników. To oni uczą się, realizują osobiste pasje, rozwijają zdolność empatii i doskonałą swe umiejętności, chociażby – współpracy w grupie. Bodaj największymi ich profitami są samorealizacja, zadowolenie, satysfakcja i duma z czynienia czegoś pożytecznego, odnalezienie w pracy głębszego sensu<sup>10</sup>. A oto jeszcze jedna próba enumeracji pracowniczych korzyści płynących z udziału w wolontariacie:

*Satysfakcja płynąca z robienia rzeczy pożytecznych i ważnych, realizacja własnych zainteresowań i pasji, weryfikacja życiowych wartości i przekonań, zdobywanie nowych umiejętności podnoszących tym samym kwalifikacje zawodowe, samorealizacja pracowników, sposób na relaks i odreagowanie stresu, odskocznia od codzienności, wyrwanie z rutyny firmowej, budowanie poczucia więzi z firmą, poczucie przynależności*

<sup>6</sup> P. Komosa, D. Dorska, *Wybrane aspekty prawne wolontariatu pracowniczego*, s. 10, [http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/aspekty\\_prawne\\_WP.pdf](http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/aspekty_prawne_WP.pdf) (data dostępu: 29.12.2017).

<sup>7</sup> *Wolontariat pracowniczy – Habitat for Humanity*, <http://habitat.pl/wolontariat-pracowniczy/> (data dostępu: 29.12.2017).

<sup>8</sup> D. Lustyk, op. cit.

<sup>9</sup> Długą listę efektów WP zestawia i omawia K. Żurek. Cf. Idem, *Wolontariat pracowniczy: angażowanie pracowników, bariery, korzyści*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/wolontariat-pracowniczy-angazowanie-pracownikow-bariery> (data dostępu: 29.12.2017). Cf. też I. Kuraszko, S. Augustyniak, *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 052.

<sup>10</sup> I. Kuraszko, S. Augustyniak, op. cit., s. 054, 060.

*i akceptacji grupy, przelamywanie negatywnych stereotypów, budowanie kapitału społecznego w firmie i zaufania społeczności lokalnej, bezkonfliktowe funkcjonowanie firmy w otoczeniu*<sup>11</sup>.

Możliwość przesłonięcia beneficjentów i ich potrzeb przez owe niematerialne korzyści uzyskiwane przez pracowników nie uprawnia do generalnej podejrzliwości co do czystości ich intencji.

Ponieważ niekiedy pracownicy brak zaangażowania wolontariackiego tłumaczą obowiązkami rodzinnymi (szerzej nt. konkurencji: WP – rodzina por. punkt nr 3 tego tekstu), niektóre firmy proponują udział w jakiejś akcji społecznej nie tylko pracownikowi, ale też jego rodzinie, znajomym i przyjaciółom. Promują też WP jako atrakcyjną formę spędzania wolnego czasu, jako rodzaj zabawy o walorach wychowawczych, integrujący z najbliższymi. Czas poświęcony tego rodzaju akcjom wolontariackim rzeczywiście nie jest skradziony rodzinie. Przeciwnie, integruje ją i może wspomagać wychowanie<sup>12</sup>.

## **Uczestnictwo**

Odrębną kategorią wśród „korzyści” WP są te, które trudno sprowadzić do uchwytnych socjologicznie wartości pragmatycznych czy utylitarnych. Wiążą się one raczej z personalistycznymi kategoriami podmiotowości, sprawstwa, współstanowienia, uczestnictwa czy współodpowiedzialności, opartymi w końcu na osobowej godności pracownika. Uczestnicząc w pełni świadomie i dobrowolnie we wspólnocie wytwarzania, jaką jest zakład pracy, a więc poczuwając się także do udziału w jego społecznej odpowiedzialności, pracownik – poprzez wolontariat – ma szansę doświadczenia czegoś niepowtarzalnego: wewnętrznej mocy, która płynie ze świadczenia (wspólnie z innymi) jakiegoś dobra.

## **3. Nowa forma wyzysku?**

### **Nieformalna presja**

Cechą konstytutywną każdego wolontariatu jest dobrowolność. Jakakolwiek forma przymusu niszczy wartość tego szlachetnego zaangażowania. Tymczasem ze względu na grupowy charakter tej formy wolontariatu oraz przemieszczenie zobowiązań wynikających z umowy o pracę z aktywnością dobrowolną, właśnie „pracownicemu” wolontariatowi w największym stopniu grozi zapoznanie tej cechy. Trudno nie zgodzić się z tezą autora raportu nt. WP:

---

<sup>11</sup> *Korzyści z wolontariatu pracowniczego*, <http://wolontariatpracowniczy.pl/wpisy/korzysci-z-wolontariatu-pracowniczego> (data dostępu: 29.12.2017).

<sup>12</sup> K. Żurek, op. cit., s. 4–5.

*Z samej istoty wolontariatu pracowniczego wynikają zjawiska, które mogą w sposób pośredni wywierać presję na pracowników<sup>13</sup>.*

Niebezpieczeństwo to wzrasta w sytuacji niestabilizowanego rynku pracy. Pracownicy obawiający się utraty miejsca pracy chcą „dobrze wypaść” w oczach przełożonych i nie mają odwagi odmówić udziału w jakimś wspólnym przedsięwzięciu pomocowym. Tym bardziej, jeśli jest ono elementem firmowej strategii i jeśli udział w WP uwzględniany jest następnie w ocenach okresowych. Z badań jakościowych poświęconych temu zjawisku rzeczywiście wynika, że bywa on elementem takiej oceny. Zrozumiałe jest, że na groźbę „miękkiej” presji częściej wskazują pracownicy nieangażujący się w działalność społeczną i niechętnie do niej nastawieni niż uczestnicy działań wolontariackich. Jest pewną prawidłowością socjologiczną, że „z perspektywy dalszej” dany problem wydaje się bardziej palący. O „miękkości” owej presji świadczą niejednoznaczne opinie na ten temat, w stylu: WP „jest dobrowolny, ale...”<sup>14</sup>.

Zapewne skrajną – „twardą”, wręcz patologiczną formą opisywanego tu zjawiska jest wymuszanie przez zarządy sieci handlowych na pracownikach (głównie kobietach – ekspedientkach, kasjerkach) zgody na pracę w niedziele i święta. O występowaniu takiego procederu pośrednio świadczyło zdanie umieszczone w obywatelskim projekcie *Ustawy o ograniczeniu handlu w niedzielę*. Czytamy tam:

*Zakazane jest zastępowanie umów, o których mowa w Art. 2 ust. 1 pkt 4 (chodzi tu o „umowy o pracę, powołania, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę /.../, na podstawie umowy zlecenia i umowy o dzieło” – przyp. AD) umowami wolontariackimi<sup>15</sup>.*

Groźba naruszenia dobrowolności w większym stopniu dotyczy wolontariatu systemowego<sup>16</sup>, zwłaszcza jeśli jest on łączony z wyjazdami integracyjnymi, a tym bardziej z obowiązkowymi szkoleniami. W przypadku działań organizowanych przez samych pracowników może tu chodzić o wspomnianą wyżej presję psychologiczną, o oczekiwanie zespołu, że jednostka nie będzie się wyłamywała. Z drugiej strony organizowana przez firmę akcja związana z wyjazdem pracowników, np. w celu wyremontowania jakiegoś obiektu socjalnego, wymaga wielu działań logistycznych i zebrania wcześniej deklaracji ochotników. Trudno niekiedy uniknąć pewnej presji w czasie rekrutacji, zwłaszcza jeśli akcją organizuje szef. Presja jest tym większa, im mniejsza jednostka organizuje wyjazd. Zdarza się jednak, że pracownicy, początkowo skarżący się na podleganie naciskowi, po udanej akcji pomocowej są zadowoleni i zmieniają zdanie<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> M. Dudkiewicz, op. cit., s. 17.

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> Obywatelski projekt *Ustawy o ograniczeniu handlu w niedzielę*, r. II, Art. 4, pkt 7. <http://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=870> (data dostępu: 29.12.2017).

<sup>16</sup> W cytowanym już raporcie czytamy: *Im bardziej firma angażuje się w organizowanie i zarządzanie wolontariatem pracowniczym, tym bardziej może być odczuwana nieformalna, nawet nieświadoma presja na pracowników*. M. Dudkiewicz, op. cit., s. 17.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 18.

Mając na uwadze wynaturzenia WP, włącznie z manipulacją czy zakamuflowanym przymusem psychicznym, odmawia się mu niekiedy statusu wolontariatu. Jednak związany z tym postulat, aby na czas zaangażowania społecznego zawieszać zależności służbowe, bo „inaczej wolontariusze będą nadal w pracy w firmie”<sup>18</sup>, jest nierealistyczny. Niemniej jednak wydaje się, że rozwiązanie kwestii (nie)dobrowolności jest kluczowe dla dalszego rozwoju WP. Tym bardziej że starsze pokolenie pracowników ciągle pamięta nieszczęsne „prace społeczne” wymuszane przez dyrekcje socjalistycznych przedsiębiorstw. W tym kontekście niechęć pracowników w Polsce do tego rodzaju społecznego zaangażowania można interpretować na ich korzyść. Chcą działać *pro bono*, ale z własnej inicjatywy i na własny rachunek, po swojemu, bez rozgłosu. Ma to być działanie z wewnętrznej potrzeby, a nie wynik ulegania naciskom czy skutek chęci przypodobania się przełożonym.

Kontrowersyjną kwestią w strategiach WP jest też nagradzanie wolontariuszy. Choć rzadko przybiera ono formę materialną (np. sfinansowania wycieczki), już częściej – udzielenia dodatkowego dnia wolnego, a najczęściej – symboliczną, np. promowania wolontariuszy przez firmowe środki komunikacji, przyznawania wyróżnień, zapraszania na imprezy firmowe, to i tak budzi wątpliwości. Nagradzanie odbierane bywa niekiedy przez załogę jako swego rodzaju „miękką” presja. Może to stawiać pod znakiem zapytania nie tylko bezinteresowność, ale i dobrowolność aktywności wolontariackiej pracowników. Może wyzwalać ich konformizm lub oportunizm<sup>19</sup>.

## Sformalizowanie i biurokratyzacja

W działaniach WP zanika też niekiedy właściwa wolontariatowi spontaniczność. Podobnie jak w przypadku deficytów dobrowolności, w większym stopniu dotyczy to wolontariatu systemowego organizowanego przez firmy, niż akcji i projektów pracowniczych. Zamiast wykazywania się kreatywnością w odpowiedzi na odruch serca, pracownik realizuje kolejne zadanie zlecone przez przełożonych. Sformalizowanie grozi jednak również autorskim projektem pracowniczym wspieranym przez zarząd. Dla wyboru najlepszego projektu w firmie rozpisuje się konkurs, powołuje odpowiednią komisję, ustala kryteria (często punktowe) itp.<sup>20</sup> Niekiedy firmy wyznaczają koordynatorów lub całe zespoły koordynujące programy WP, powołują rady programowe<sup>21</sup> dokonujące wyboru projektu czy nawet fundacje zajmujące się prowadzeniem projektów społecznych<sup>22</sup>. Konieczność

<sup>18</sup> M. Górecki, *Idea, instytucjonalizacja i funkcje wolontariatu*, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2013, s. 143–144, cyt. za: U. Gołaszewska-Kaczan, *Przyszłość wolontariatu pracowniczego – e-wolontariat?*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2017, vol. 20, nr 3, s. 3.

<sup>19</sup> M. Dudkiewicz, op. cit., s. 19.

<sup>20</sup> Można się tu doszukać pewnej analogii z popularnymi ostatnio samorządowymi budżetami partycypacyjnymi, kiedy mieszkańcy gminy sami przygotowują projekty, z których najlepsze są finansowane z funduszy gminnych.

<sup>21</sup> I. Kuraszko, S. Augustyniak, op. cit., s. 052.

<sup>22</sup> Przykładem jest Fundacja Orange. Cf. *Odpowiedzialność społeczna firmy. Fundacja Orange*, <https://fundacja.orange.pl/o-fundacji/> (data dostępu: 29.12.2017).



uporania się z rozbudowaną „papierologią” towarzyszącą społecznemu zaangażowaniu uderza przede wszystkim w zarządy firm, ale też w samych wolontariuszy, co może zmniejszać najbardziej aktywnych.

Owszem, każdy wolontariat w różnych proporcjach jest mieszaniną spontaniczności i profesjonalizmu oraz perfekcyjnej organizacji – aby najlepiej pomóc potrzebującym. W WP ten drugi element zdecydowanie przeważa. „Zbyt intensywna organizacja wolontariatu przez firmę i jej wyspecjalizowane komórki” – czytamy w raporcie – może prowadzić do zaturbowania „nie tylko dobrowolności, ale i spontaniczność udziału”<sup>23</sup>. Takie organizacyjne „przebiurokratyzowanie” dodatkowo sprzyja grze pozorów, czego efektem może być zabicie spontaniczności pracowniczego zaangażowania społecznego.

### Instrumentalne wykorzystanie – generowanie korzyści dla firmy

Podobnie jak w przypadku dobrowolności, również kwestia bezinteresowności, właściwa każdej działalności wolontariackiej, zaczyna się komplikować wówczas, kiedy do relacji wolontariusz – beneficjent dołącza firma<sup>24</sup>. Przecież ten kolejny podmiot operuje głównie w obszarze pragmatyki i komercji. Okazuje się zatem, że paradoksalnie bodaj największym wrogiem WP są korzyści z nim związane, zwłaszcza te, które mogą zapisać na swym koncie firmy i pracownicy. Perspektywa ich osiągnięcia rodzi bowiem pokusę instrumentalizacji działań pomocowych. Często podejmuje się je wyłącznie, albo głównie, właśnie dla owych korzyści. Beneficjenci i ich potrzeby schodzą wówczas na dalszy plan. Co więcej, jeśli firma traktuje WP po prostu jako „kolejne narzędzie PR-u”<sup>25</sup>, adresatów pomocy i rodzaje aktywności społecznej wybiera nie według kryterium dolegliwości jakiejś biedy, ale jej „fotogeniczności” – aby osiągnąć jak największą liczbę efektów wizerunkowych. Firma odnotowuje w konsekwencji lepszą współpracę ze społecznościami lokalnymi, poprawia się jej reputacja u partnerów i klientów oraz wizerunek atrakcyjnego pracodawcy (tzw. *employer branding*), zarówno w odniesieniu do już zatrudnionych (umacnia się ich więź emocjonalna z firmą i lojalność wobec niej), jak i potencjalnych pracowników<sup>26</sup>.

Oczywiście, problemem nie są korzyści, które ewentualnie pojawiają się jako „produkt uboczny” bezinteresownego działania, ale te, które już w punkcie wyjścia stają się racją najważniejszą i przesądzają w ogóle o jego podjęciu. Nie znaczy to, że nie ma firm, które albo w ogóle rezygnują z promowania się poprzez WP, albo, realizując program wolontariacki, próbują spełniać oczekiwania i beneficjentów, i pracowników, i swoje – tj. działając na rzecz innych, nie ukrywają także spodziewanych korzyści promocyjnych<sup>27</sup>. Przykładem tej ostatniej strategii może być organizacja *Habitat for Humanity*, wyspecjalizowana w oferowaniu firmom pomocy w organizacji różnych projektów WP. Propagując program „Architekci Nadziei”, zaznacza, że opiera się on „na zasadzie win-win-win: firma wdraża elementy polityki odpowiedzialnego biznesu jednocześnie zapewniając rozwój i satysfakcję dla swoich pracowników, a kolejne polskie rodziny zyskują »dach nad

<sup>23</sup> M. Dudkiewicz, op. cit., s. 19.

<sup>24</sup> Zwraca się na to uwagę w cytowanym wyżej raporcie. Ibidem, s. 8.

<sup>25</sup> O tym, że rzeczywiście tak bywa, czytamy w raporcie. Ibidem.

<sup>26</sup> K. Żurek, op. cit.,; I. Kuraszko, S. Augustyniak, op. cit., s. 054.

<sup>27</sup> M. Dudkiewicz, op. cit., s. 8–9.

głową»<sup>28</sup>. Wątpliwości budzi jedynie fakt, że korzyści beneficjentów wymieniono w tym zdaniu na samym końcu. Tymczasem ukryte intencje komercyjne niewątpliwie deprecjują WP.

To samo dotyczy innych korzyści związanych z wdrażaniem tej instytucji, tj. integracji załogi, generowania kapitału społecznego czy w ogóle rewitalizacji kultury organizacyjnej. Możliwą jej instrumentalizację sygnalizuje tytuł pewnej publikacji: *Wolontariat pracowniczy jako narzędzie budowania kapitału społecznego firmy*<sup>29</sup>. Firmy rzeczywiście wykorzystują go jako narzędzie zarządzania personelem, np. dla poprawy komunikacji i współpracy między działami czy skrócenia dystansu między poszczególnymi szczeblami zarządzania<sup>30</sup>. Tymczasem akcenty powinny być rozłożone zupełnie inaczej:

*Wolontariat pracowniczy nie może być stosowany zamiast integrowania pracowników z firmą, ale jako ewentualne uzupełnienie lub wręcz efekt tej integracji*<sup>31</sup>.

Wydaje się, że największym zagrożeniem wolontariackiej bezinteresowności pracowników jest wsparcie (finansowe, rzeczowe i inne), jakiego doznają ze strony firm. Aktywność społeczna w ramach czasu pracy przewidzianego umową zmienia bowiem swój wolontariacki charakter – staje się kolejnym zadaniem do wykonania. Trudno zatem zgodzić się z wnioskiem zawartym w jednym z artykułów:

*Wolontariat przynosi najlepsze efekty, gdy pracownicy angażują się w niego również w czasie pracy, a na przewidziane działania mają zaplecze w postaci środków gwarantowanych przez firmę*<sup>32</sup>.

Chyba że przez „efekty” będziemy rozumieć jedynie natychmiastowe korzyści wizerunkowe.

## **Zawłaszczanie życia prywatnego i rodzinnego przez zawodowe**

O tym, że WP na ogół oznacza redukcję życia prywatnego w czasie wolnym, świadczą wypowiedzi tych, którzy wzbraniają się przed uczestnictwem w firmowych działaniach społecznych. „Brak czasu” podaje się jako najczęstszą przyczynę nieangażowania się<sup>33</sup>. Nie musi to być przy tym niewiarygodna wymówka usprawiedliwiająca obojętność czy

<sup>28</sup> *Wolontariat pracowniczy – Habitat for Humanity*, <http://habitat.pl/wolontariat-pracowniczy/> (data dostępu: 29.12.2017).

<sup>29</sup> D. Lustyk, op. cit., s. 79–93.

<sup>30</sup> Cf. M. Dudkiewicz, op. cit., s. 18.

<sup>31</sup> Na poparcie tej tezy M. Dudkiewicz przytacza wypowiedź jednego z respondentów, z którą trudno się nie zgodzić: *Żeby robić wolontariat pracowniczy, to najpierw trzeba wykonać horrendalną, ogromną, tytaniczną pracę nad tym, żeby poziom zaufania pracowników do firmy, ich identyfikacja z firmą, wartościami, które wyznaje, był naprawdę bardzo wysoki*. Ibidem, s. 19.

<sup>32</sup> K. Żurek, op. cit., Wprawdzie w przytoczonym zdaniu słowo „również” sugeruje zaangażowanie pracowników nie tylko w czasie pracy, ale i poza nim, niemniej jednak nie uchyla to zgłoszonej wyżej wątpliwości.

<sup>33</sup> 85 proc. respondentów niebędących wolontariuszami tak usprawiedliwiało swój brak aktywności. Cf. *II Ogólnopolskie... op. cit.*

skutek złej organizacji czasu, ale realna przeszkoda. Odmowa udziału podyktowana bywa uzasadnioną próbą obrony własnej prywatności oraz troską o rodzinę<sup>34</sup>. W warunkach intensywnej aktywności w korporacjach, ciągłego pośpiechu, wymaganej przez pracodawców mobilności coraz trudniej zachować pożądaną równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life-balance*). Tym bardziej że pracujemy dużo i długo. Okazuje się, że w Polsce roczny wymiar czasu pracy, tj. ok. 2000 godz. (dla porównania, w Holandii: 1350), jest jednym z najwyższych w Unii Europejskiej<sup>35</sup>.

Jak wiadomo (co potwierdzają liczne badania), Polacy bardzo wysoko w hierarchii wartości umieszczają rodzinę. Mimo przemian kulturowych dotyczących tej instytucji, w Polsce więzi rodzinne są ciągle silne. Tymczasem proporcje między czasem przeznaczonym na pracę i na życie rodzinne są u nas wyraźnie zachwiane na niekorzyść rodziny<sup>36</sup>. Nic dziwnego, że firmowa oferta pracy w ramach WP, nierzadko wykonywanej w weekendy, równoznaczna z kolejnym okrojeniem czasu „dla siebie” i „dla rodziny”, odbierana jest z dystansem. Niektórzy pracownicy usprawiedliwiają ten dystans brakiem możliwości wolontariackiego zaangażowania razem z rodziną, zwłaszcza z dziećmi. Ewentualne uczestnictwo uzależniają od stworzenia takiej możliwości<sup>37</sup>. W odpowiedzi na te oczekiwania firmy rzeczywiście czasem ją dają – tyle tylko, że dość rzadko. Poza tym pracownicy nie zawsze chcą sferę prywatno-rodzinną mieszać ze sferą życia zawodowego. Nie chcą w czasie wolnym wchodzić w te same relacje, podejmować kolejnej aktywności razem z kolegami z pracy. Potrzebują zmiany otoczenia<sup>38</sup>.

Jeśli zaangażowanie wolontariackie rzeczywiście pozostaje w konkurencji do troski o własną rodzinę, to zgodnie ze starą zasadą *ordo caritatis*<sup>39</sup> pierwszeństwo przyznane rodzinie jest właściwym wyborem moralnym. Tymczasem taki wybór za szybko i niesprawiedliwie bywa niekiedy identyfikowany jako „amoralny familiaryzm”. Deprecjacja rodziny, przenoszenie dominującego w kręgach europejskich elit indywidualistycznego stylu życia – w pojedynkę, „na własny rachunek”, bez zobowiązań i stałych więzi do kultury organizacyjnej korporacji obecnych w Polsce, m.in. poprzez weekendowe akcje wolontariackie redukujące pracownikom czas poświęcony rodzinie, jest działaniem przeciwnie skutecznym. Owszem, przynosi firmie szybkie profity wizerunkowe, ale wyczerpuje zasoby, na których bazuje gospodarka.

<sup>34</sup> W badaniach z 2013 r. nad wolontariatem w Polsce 64 proc. respondentów nieangażowanie się w działalność wolontariacką tłumaczyło koniecznością zatroszczenia się przede wszystkim o własną rodzinę. Cf. P. Adamiak, *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych*, raport z badania 2013, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2014, s. 54–61, cyt. za: M. Kawińska, *Człowiek w perspektywie pracy a rozwój wolontariatu pracowniczego* [w:] *Przedsiębiorczość i obywatelskość w perspektywie katolickiej nauki społecznej*, red. S. Zaręba, A. Wysocki, Wyd. UKSW, Warszawa 2015, s. 250.

<sup>35</sup> Cf. M. Morawiecki, *Anty-Balcerowicz*, z [...] rozm. B. Łoziński, „Gość Niedzielny” 28 lutego 2016. Średni tygodniowy czas pracy zawodowej mężczyzn wynosi w Polsce 46 godz., a kobiet – 40. Cf. informacja w I programie Polskiego Radia 19.09.2017.

<sup>36</sup> M. Kawińska, *Praca a życie rodzinne. Dylematy czy świadomy wybór polskiego przedsiębiorcy?* [w:] *Etyka katolicka a duch kapitalizmu*, red. S. Zaręba, M. Zarzecki, Wyd. KONTRAST, Warszawa 2014, s. 121–138.

<sup>37</sup> M. Dudkiewicz, op. cit., s. 15.

<sup>38</sup> *Ibidem*, s. 14.

<sup>39</sup> Jest to zasada sformułowana przez św. Tomasza z Akwinu, że obowiązuje nas „porządek miłości” – powinniśmy ją świadczyć najpierw najbliższym.

## 4. Podsumowanie

Przeprowadzone badania nie pozwalają na jednoznaczne rozstrzygnięcie tytułowej alternatywy. W WP niewątpliwie mieści się potencjał uczestnictwa pracowników w społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Instytucja ta generuje jednak również groźbę wyzysku pracowników. Wyartykułowane w związku z tym znaki zapytania i wątpliwości zgłoszone pod adresem WP nie miały na celu pomniejszania jego znaczenia. Podjęto tu raczej próbę pokazania mocnych, ale i słabych stron WP, a także zrozumienia powodów pewnego dystansu wobec tej instytucji, jaki odnotowuje się w Polsce.

Próbie określenia potencjału WP rozpoczęto od określenia relacji między WP a CSR. Choć są to instytucje odrębne, to coraz częściej WP staje się elementem CSR. Okazało się dalej, że motywy i racje pracowniczego zaangażowania wolontariackiego bywają bardzo różne, a bezinteresowne mieszają się z interesownymi. Różnorodne są też korzyści z tego tytułu, będące udziałem pracownika. Bodaj największą szansą, jaką otwiera przed nim WP, jest możliwość doświadczenia – wspólnie z innymi – uczestnictwa w społecznej odpowiedzialności własnej firmy.

Na relatywnie niewielką popularność WP w Polsce składa się wiele czynników. W związku z zaangażowaniem firmy w wolontariat pojawia się „miękka” presja wywierana na pracowników, zapoznająca dobrowolny charakter tej aktywności. Sformalizowanie i „przebiurokratyzowanie” może z kolei zabijać spontaniczność działań. Trudna jest też koincydencja komercyjnej logiki firmowej z konstytutywną dla wolontariatu bezinteresownością. Korzyści generowane przez firmę dzięki WP bywają pokusą, aby instrumentalnie wykorzystać pracownicze zaangażowanie. Bodaj najważniejszą przyczyną powściągliwości pracowników wobec WP jest jego konkurencyjny charakter w stosunku do życia prywatnego i rodzinnego. Wysoka ranga wartości rodzinnych w Polsce powoduje, że w przypadku konfliktu z wartościami związanymi z WP, obowiązkom rodzinnym przyznaje się pierwszeństwo. Zdarzające się niekiedy kwestionowanie trafności takiego wyboru dokonywane jest z obcej kulturowo perspektywy, niedoceniającej gospodarczego i społecznego znaczenia rodziny. Jako nową formę wyzysku należałoby uznać wywieranie na pracowników „miękkiej presji”, aby przedkładali zaangażowanie wolontariackie nad obowiązki rodzinne. W każdym razie dopóki nie zredukuje się napięcia związanego z wyborem: albo rodzina, albo WP (wspomniano tu o pewnych podejmowanych już próbach łączenia jednego z drugim), dopóty trudno oczekiwać radykalnego wzrostu uczestnictwa pracowników w tej formie wolontariatu. Warto przy tym zaznaczyć, że długofalowo również świat biznesu winien być zainteresowany umacnianiem rodziny. Przecież jest to jedna z niewielu instytucji (obok szkoły, religii, stowarzyszeń), gdzie generuje się „rezerwy moralne”, bez których rynek ulega wynaturzeniu, a których sam nie jest w stanie stworzyć<sup>40</sup>. Właśnie rodzina pozostaje wciąż trwałym przekazywaczem norm moral-

<sup>40</sup> Tę prawdę w różny sposób artykułowali tacy wybitni myśliciele, jak np. Wilhelm Röpke (Cf. Idem, *Grundtexte zur Sozialen Marktwirtschaft*, opr. W. Stützel, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart 1981, s. 439–450) czy Kenneth Boulding. Ten ostatni wskazywał na gospodarcze znaczenie „instytucji integracji”, tj. rodziny, Kościoła, klubów itp. Cf. Idem, *Ekonomia jako nauka moralna* [w:] *Ponad ekonomią*, opr. J. Grosfeld, PIW, Warszawa 1985, s. 51.

nych, silniejszym niż się potocznie przypuszcza. Jest bezcennym rezerwuarem wartości nieobojętnych dla życia gospodarczego, środowiskiem socjalizacji, kształtowania więzi międzyludzkich i wzajemnej odpowiedzialności<sup>41</sup>.

Z omawianą tu problematyką WP w Polsce wiąże się jeszcze inna kwestia – ogólniejszej natury. Od lat nie milkną skargi na marną kondycję społeczeństwa obywatelskiego i związane z tym deficyty kapitału społecznego. Tyle tylko, że zwykle zapomina się o wprowadzonym przez Roberta Putnama rozróżnieniu na kapitał społeczny spajający i pomostowy. Podczas gdy pierwszy prowadzi do integracji małych grup, drugi tworzy więzi między grupami<sup>42</sup>. Wydaje się, że zasoby kapitału społecznego spajającego, m.in. dzięki wspólnotom rodzinnym, są w Polsce całkiem pokaźne. Ciągłe narzekania na ich brak należałoby zatem nieco zrelatywizować.

W związku z tym warto też zastanowić się, czy sztafaż podstawowych pojęć w obszarze społeczeństwa obywatelskiego, kapitału społecznego i wolontariatu nie wymaga pewnej korekty. Skoro warunkiem *sine qua non* cenionego i nagradzanego społecznie wolontariatu są nieodpłatne działania pomocowe osobom nieznanym – spoza kręgu rodzinnego i przyjacielskiego<sup>43</sup>, to wobec społecznego uznania tej aktywności rodzi się pokusa spychania potrzeb rodziny na dalszy plan. Zamierzone niegdyś przez Konfucjusza „uprawdłowanie nazw”, będące istotnym elementem jego programu społecznego, w omawianym tu obszarze musiałyby zmierzać w kierunku docenienia integracyjnej funkcji rodziny jako instytucji generującej bezcenne zasoby kapitału społecznego („spajającego”).

## Bibliografia

- II Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego w Polsce. Wolontariat pracowniczy w największych firmach w Polsce*, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu w Warszawie, Warszawa 2013, [http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II\\_badania\\_wolontariatu\\_pracowniczego.pdf](http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II_badania_wolontariatu_pracowniczego.pdf).
- Adamiak P., *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych*, raport z badania 2013, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2014.
- Boulding K., *Ekonomia jako nauka moralna* [w:] *Ponad ekonomią*, opr. J. Grosfeld, PIW, Warszawa 1985, s. 42–59.
- Dudkiewicz M., *Wolontariat pracowniczy – między emocjami a racjonalnością*, raport z badań jakościowych poświęconych pracowniczemu wolontariatowi kompetencji, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011.
- Dylus A., K. Matyjaszczyk, *Wolontariat pracowniczy. Istota, formy, przykłady*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2018, vol. 21, nr 2, s. 7–28.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Przyszłość wolontariatu pracowniczego – e-wolontariat?*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2017, vol. 20, nr 3, s. 97–105.

<sup>41</sup> Sporo już na ten temat napisano. Cf. np. M.A. Michalski, *Znaczenie rodziny dla międzypokoleniowej transmisji kultury gospodarczej*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2014.

<sup>42</sup> Dystynkcje Putnama omawia Paweł Ruzkowski. Cf. Idem, *Segmentacja społeczeństwa polskiego*, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2012, s. 29.

<sup>43</sup> Cf. M. Kawińska, *Człowiek...*, s. 242.

- Górecki M., *Idea, instytucjonalizacja i funkcje wolontariatu*, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2013.
- Kawińska M., *Człowiek w perspektywie pracy a rozwój wolontariatu pracowniczego* [w:] *Przedsiębiorczość i obywatelskość w perspektywie katolickiej nauki społecznej*, red. S. Zaręba, A. Wysocki, Wyd. UKSW, Warszawa 2015, s. 231–251.
- Kawińska M., *Praca a życie rodzinne. Dylematy czy świadomy wybór polskiego przedsiębiorcy?* [w:] *Etyka katolicka a duch kapitalizmu*, red. S. Zaręba, M. Zarzecki, Wyd. KONTRAST, Warszawa 2014, s. 121–138.
- Komosa P., D. Dorska, *Wybrane aspekty prawne wolontariatu pracowniczego*, [http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/aspekty\\_prawne\\_WP.pdf](http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/aspekty_prawne_WP.pdf).
- Korzyści z wolontariatu pracowniczego*, <http://wolontariatpracowniczy.pl/wpisy/korzysci-z-wolontariatu-pracowniczego>.
- Kuraszko I., S. Augustyniak, *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Lustyk D., *Wolontariat pracowniczy jako narzędzie budowania kapitału społecznego firmy* [w:] *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 79–93.
- Michalski M. A., *Znaczenie rodziny dla międzypokoleniowej transmisji kultury gospodarczej*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2014.
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Wolontariat pracowniczy*, <http://pozytek.gov.pl/Wolontariat,pracowniczy,391.html>.
- Morawiecki M., *Anty-Balcerowicz*, z [...] rozm. B. Łoziński, „Gość Niedzielny” 28 lutego 2016.
- Obywatelski projekt *Ustawy o ograniczeniu handlu w niedzielę*, r. II, Art. 4, pkt 7.  
<http://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=870>.
- Odpowiedzialność społeczna firmy. Fundacja Orange*, <https://fundacja.orange.pl/o-fundacji/>.
- Röpke W., *Grundtexte zur Sozialen Marktwirtschaft*, opr. W. Stützel, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart 1981, s. 439–450.
- Ruszkowski P., *Segmentacja społeczeństwa polskiego*, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2012.
- Wolontariat pracowniczy – Habitat for Humanity*, <http://habitat.pl/wolontariat-pracowniczy/>.
- Żurek K., *Wolontariat pracowniczy: angażowanie pracowników, bariery, korzyści*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/wolontariat-pracowniczy-angazowanie-pracownikow-bariery>.