

Kako spodbuditi zaposlene k prostovoljstvu – strategije slovenskih organizacij za vključitev zaposlenih v prostovoljske aktivnosti

Iris Baruca, Mia Dacinger Zorko, Aleksandra Butkovec Erjavec, Ana Jurglič

Korporativno prostovoljstvo je prostovoljsko delo zaposlenih za dobrobit širše skupnosti, ki ga z različnimi iniciativami podpira delodajalec oz. delovna organizacija. Z našo raziskavo smo želele ugotoviti, katere strategije za spodbujanje zaposlenih k vključevanju v prostovoljske aktivnosti uporabljajo organizacije v slovenskem prostoru. V njej je sodelovalo 43 udeležencev, pri čemer jih je 14 označilo, da v organizaciji za zaposlene organizirajo korporativne prostovoljske aktivnosti. Osem sodelujočih je bilo zaposlenih v veliki organizaciji (več kot 250 zaposlenih), štirje v srednje veliki organizaciji (od 50 do 249 zaposlenih), eden v majhni organizaciji (od 9 do 49 zaposlenih) in eden v mikro organizaciji (do 9 zaposlenih). Rezultati raziskave so pokazali, da ima šest od 14 organizacij prostovoljski program (tj. načrtovan in voden program z opredeljenimi formalnimi in neformalnimi strategijami, s katerimi organizacija spodbuja, motivira in omogoča svojim zaposlenim, da svoj čas namenijo prostovoljskim dejavnostim) ter da so najpogosteje uporabljene strategije za spodbujanje zaposlenih k vključevanju v prostovoljske aktivnosti javna izpostavitve posameznika s strani vodilnih, informiranje o pomenu prostovoljstva in spodbujanje družbene odgovornosti zaposlenega, plačana odsotnost z dela zaradi prostovoljskega dela oz. izvajanje prostovoljskih dejavnosti med delovnim časom in uporaba vodilnih kot zgled za vključitev v prostovoljsko delo. Z našo raziskavo smo želele slovenske

delodajalce ozavestiti o načinih spodbujanja njihovih zaposlenih k prostovoljskim aktivnostim ter jim sporočiti, kakšni so pozitivni učinki korporativnega prostovoljstva na zaposlene in na organizacijo.

Uvod

Korporativno prostovoljstvo lahko razumemo kot prostovoljsko delo zaposlenih za dobrobit širše skupnosti, ki ga z različnimi iniciativami podpira delodajalec oz. delovna organizacija (Sanchez-Hernandez in Gallardo-Vázquez, 2013). Tovrstna oblika dopolnjuje dosedanje pojmovanje družbene odgovornosti v smislu sponzorstev in donacij, saj na ta način organizacije s svojimi zaposlenimi aktivno sodelujejo pri reševanju konkretnega problema. Organizacija ima s korporativnim prostovoljstvom namen povišati motivacijo zaposlenih in pritegniti kupce (Klewes, 2010).

Cilj naše raziskave je preučiti strategije, ki jih organizacije uporabljajo, da spodbujajo zaposlene k opravljanju prostovoljskih aktivnosti v sklopu organizacije. Ker v Sloveniji strategije za spodbujanje korporativnega prostovoljstva še niso bile raziskane, želimo s tem pomagati pri ozaveščanju o načinih, kako lahko organizacije spodbujajo svoje zaposlene k prostovoljskim aktivnostim ter s tem dosežejo pozitivne učinke, ki jih te prinašajo za organizacijo in zaposlene. Predhodne raziskave (Booth idr., 2009; Rodell idr., 2016) so namreč pokazale, da ima sodelovanje zaposlenih v programih prostovoljstva organizacije pozitivne učinke tako na individualni ravni (zaposlenim omogoča, da se povežejo z drugimi in izkusijo občutek pripadnosti, prostovoljstvo jim omogoči rast in razvoj, bolj so zadovoljni z delom in zavzeti za delo) kot tudi na organizacijski (višja delovna uspešnost, zunanja prepoznavnost organizacije itd.). Vsi pozitivni vidiki korporativnega prostovoljstva ustvarjajo za delovno organizacijo konkurenčno prednost (Brewis, 2004). Poleg tega lahko korporativno prostovoljstvo pomaga tudi pri privabljanju talentov (Booth idr., 2009). Korporativno prostovoljstvo predstavlja aktualno in razširjeno obliko družbeno odgovornega vedenja organizacije. Zato je za organizacije pomembno, da oblikujejo učinkovite programe prostovoljstva s strategijami, s katerimi bodo učinkovito spodbujale zaposlene k vključevanju v prostovoljske aktivnosti (Sanchez-Hernandez in Gallardo-Vázquez, 2013).

Strategije za spodbujanje zaposlenih k vključevanju v prostovoljske aktivnosti

Delodajalci lahko upravljajo programe korporativnega prostovoljstva z različnimi oblikami, strukturami, praksami in politikami. Wild in Miller (1997, v Gómez Santos in Fernández Fernández, 2017a) sta predlagala, da lahko v primeru altruistične motivacije zaposlenih delovna organizacija prostovoljstvo spodbudi z ugotavljanjem potreb skupnosti, v kateri delovna organizacija deluje, in ponudi s tem povezane možnosti prostovoljskega dela zaposlenih. Če je zaposlenim pomemben status v delovni organizaciji in skupnosti, jih lahko vodstvo motivira z javno prepoznavo njihovih prispevkov, npr. z javno pohvalo ali izpostavitvijo v lokalnem časopisu. V primeru, da posameznikom primarno motivacijo predstavljajo materialne nagrade, jih lahko nagradijo z brezplačnimi vstopnicami, darilnimi boni, dodatnimi dnevi dopusta itd. (Gómez Santos in Fernández Fernández, 2017a). V primeru oseb, ki so motivirane z družbenimi odnosi, z željo po ustvarjanju novih prijateljstev, lahko delovna organizacija posameznike motivira z organizacijo timskih prostovoljskih projektov (Peterson, 2004b). Socialno motivirane zaposlene lahko organizacija k vključevanju v prostovoljstvo spodbudi tudi s povezovanjem in sodelovanjem z drugimi organizacijami, s čimer zaposleni dobijo priložnost za socialne stike in prijateljstva zunaj lastne organizacije (van Schie idr., 2019). Če je zaposleni ideološko motiviran, npr. meni, da je boj proti AIDS-u zelo pomemben, lahko delovna organizacija donira določen znesek organizaciji, ki se bori proti AIDS-u v zameno za določeno število ur prostovoljskega dela zaposlenega. Posameznikom, ki nimajo časa za sodelovanje v prostovoljskih dejavnostih, lahko organizacija ponudi izvajanje prostovoljske dejavnosti v času službe (Peterson, 2004b). Organizacija lahko tudi izvede anketo, s katero ugotovi interesna področja prostovoljskega dela pri zaposlenih in jim na podlagi ugotovitev omogoči delo na teh področjih. K sodelovanju pa jih lahko spodbudi tudi tako, da delavcem dovoli samostojno izbiro področja prostovoljskega dela (Cycyota idr., 2016). Veliko delovnih organizacij v ZDA je uvedlo dan v letu, ko so zaposleni oproščeni dela v organizaciji, saj ta dan namenijo za sodelovanje z neprofitnimi organizacijami (npr. renovacija otroških igrišč, sanacije), tj. letni dan korporativnega prostovoljstva (Novak, 2016).

Najpogostejše strategije, s katerimi spodbujajo svoje zaposlene k vključevanju v prostovoljske aktivnosti, so časovne ugodnosti (npr. fleksibilen delovni čas, dodatni dnevi plačanega dopusta), finančna podpora (npr. povračilo stroškov prostovoljskega dela, materialna podpora) in logistična podpora

(uporaba prostorov in opreme delodajalca za namen opravljanja prostovoljskih dejavnosti, plačan prevoz) (Booth idr., 2009; Rodell idr., 2017).

Kako učinkovite so posamezne strategije za spodbujanje zaposlenih k vključevanju v prostovoljske aktivnosti?

Odstotek udeležbe zaposlenih v programu prostovoljstva je večji, če organizacija prostovoljcem plača čas, ki ga namenijo prostovoljstvu, saj je to ena redkih strategij, ki pritegne tako socialno kot karierno motivirane prostovoljce (Lough in Turner, 2017; Points of Light, 2015). Leta 2016 je 82 % delovnih organizacij, ki jih je družba Points of Light (neprofitna organizacija, ki se ukvarja s prostovoljstvom) priznala kot družbeno odgovorne, organizacijskim prostovoljcem ponudilo plačan dopust v zameno za njihovo prostovoljsko delo (Turner, 2016). Z višjo stopnjo vključevanja v prostovoljstvo med zaposlenimi je povezana tudi strategija izvajanja usposabljanj za prostovoljce (Booth idr., 2009; Lough in Turner, 2017; Points of Light, 2013), saj zaposlenim omogočajo pridobivanje informacij o prostovoljskih programih, pri čemer ozaveščajo tako o priložnostih za prostovoljce kot tudi o spodbudah organizacije, ki jih zaposleni lahko izkoristijo (Lough in Turner, 2017). Notranja komunikacija naj bi bila ključnega pomena pri doseganju udeležbe v prostovoljskih dejavnostih, zlasti za odpravo začetnih strahov v zvezi z njimi (Gómez Santos in Fernández Fernández, 2017b). Poleg tega naj bi zaposleni verjetneje sodelovali, ko so dobro obveščeni o tem kdo, kako in kdaj lahko pomaga v programu (Bolino in Grant, 2016). Dobro pa je, da zaposlene o programu prostovoljstva obvestimo brez kakršnega koli pritiska. Če npr. prostovoljce med zaposlenimi pridobivajo njihovi vodje, lahko zaposleni občutijo pritisk in se odločijo za sodelovanje, da bi ugajali vodjem (Teague in Peterson, 2011) ali zaradi strahu pred kakšno koli kaznijo, če ne sodelujejo (Gómez Santos in Fernández Fernández, 2017b). Čeprav je avtorica S. van Schie s sodelavci (2019) ugotovila, da vodstvena podpora spodbuja zunanjo obliko motivacije zaposlenih, zaradi česar bodo manj verjetno ponotranjili identiteto prostovoljca, pa ugotovitve drugih avtorjev (npr. Gómez Santos in Fernández Fernández, 2017b) kažejo na velik pomen podpore vodje za uspeh programa korporativnega prostovoljstva, saj je vodja lahko zgled, motivacija in spodbuda ostalim zaposlenim, poleg tega pa korporativno prostovoljstvo predstavlja priložnost za navezovanje stikov z nadrejenim zunaj delovnega okolja. To, da delodajalec prepozna trud zaposlenega in spretnosti, ki jih je pridobil med korporativnim prostovoljstvom, ima lahko pozitivne posledice za sodelovanje v novih projektih (Gómez Santos in Fernández Fernández, 2017b).

Kar 60 % organizacij v ZDA naj bi uporabljalo strategije, s katerimi prostovoljcem izkazujejo prepoznavo (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2015). To so npr. tekmovanja in poimenovanja za najboljše prostovoljce (npr. »Prvak prostovoljstva«), zahvalna pisma vodilnih (Points of Light, 2013), pa tudi javna izpostavitve posameznika (npr. v internih in zunanjih medijih) s strani vodilnih (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2015). V splošnem večina raziskav kaže, da čeprav nagrade in priznanja lahko pomagajo ustvariti podporno kulturo prostovoljstva v organizacijah, to niso dejavniki, ki običajno spodbujajo zaposlene k sodelovanju v programih prostovoljstva (Booth in Rodell 2015; Lough in Turner, 2017; Pelozo idr. 2009; Rodell in Lynch 2016).

Le približno 20 % delovnih organizacij, vključenih v študijo Boston College Center for Corporate Citizenship (2015), je za spodbujanje svojih zaposlenih k vključitvi v prostovoljstvo uporabljalo vključitev v oceno delovne uspešnosti. Turner (2016) pa poroča, da je več kot polovica vseh organizacij, ki jih je družba Points of Light imenovala za družbeno odgovorne organizacije, v oceno delovne uspešnosti vključila prostovoljstvo kot formalno komponento (Allen, 2012; Turner 2016). Kljub temu pa avtorja Gómez Santos in Fernández Fernández (2017b) opozarjata, da naj bi delovna organizacija zagotovila, da je odločitev za udeležbo programa korporativnega prostovoljstva svobodna, brez kakršnih koli pozitivnih ali negativnih posledic za poklicno uspešnost (Gómez Santos in Fernández Fernández, 2017b).

Ugotovitve o pogostosti uporabe posameznih strategij, ki jih uporabljajo organizacije v slovenskem prostoru za spodbujanje svojih zaposlenih v prostovoljske aktivnosti, so lahko uporabne za seznanitev organizacij o različnih možnostih spodbujanja zaposlenih v korporativno prostovoljstvo. Kar 71 % vodij manjših in srednjih delovnih organizacij ter 52 % vodij večjih delovnih organizacij v Evropi namreč kot oviro za izvajanje korporativnega prostovoljstva poroča pomanjkanje informacij glede obstoječih možnosti za prostovoljstvo; 14 % vodij manjših in srednje velikih organizacij in 11 % vodij velikih organizacij pa ne ve, kako naj zaposlene motivirajo za vključevanje v prostovoljske aktivnosti (Jesus Perez idr., 2013). Zato bi jim naše ugotovitve, ki se nanašajo na slovenski prostor, podale vpogled o konkretnih načinih, ki jih lahko uporabijo, ter jih tudi spodbudile k uporabi tovrstnih praks. Poleg tega bodo pridobili tudi predloge (sicer na podlagi tuje literature), katere strategije so bolj učinkovite in jih je zato bolje uporabiti.

Metoda

Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 43 udeležencev, pri čemer jih je 14 označilo, da v organizaciji za zaposlene organizirajo korporativne prostovoljske aktivnosti. Teh 14 oseb predstavlja končno število sodelujočih v naši raziskavi. Večina ($n = 12$) jih je bila zaposlena v zasebnem podjetju, eden v državnem, eden pa v javni upravi. Osem sodelujočih je bilo zaposlenih v veliki organizaciji (več kot 250 zaposlenih), štirje v srednje veliki organizaciji (od 50 do 249 zaposlenih), eden v majhni organizaciji (od 9 do 49 zaposlenih) in eden v mikro organizaciji (do 9 zaposlenih). Na vprašanja o spolu, starosti in stopnji izobrazbe je odgovorilo 12 sodelujočih, od tega 10 žensk. Polovica ($n = 6$) je bila stara od 40 do 49 let, trije od 30 do 39 let, dva od 20 do 29 let in eden od 50 do 59 let. Večina sodelujočih ($n = 10$) je imela VII. stopnjo izobrazbe (visoka/univerzitetna izobrazba/bolonjski magisterij), eden VIII. stopnjo (znanstveni magisterij, doktorat), eden pa V. stopnjo izobrazbe (srednješolska izobrazba).

Pripomočki

Vprašalnik o korporativnem prostovoljstvu, ki je bil namenjen delodajalcem ali vodjem kadrovskih služb, je vključeval dve področji: preučevanje organizacijskih strategij za spodbujanje zaposlenih k vključevanju v prostovoljske aktivnosti delovne organizacije, ki ga predstavljamo v tem poglavju, ter motive za izvajanje korporativnega prostovoljstva (poglavje »Kaj nam je tega treba – motivi slovenskih delovnih organizacij za izvajanje korporativnega prostovoljstva«). Vse postavke smo na podlagi pregledane literature oblikovale avtorice. Udeležence smo spraševale po tem, ali imajo v delovni organizaciji oblikovan lasten program prostovoljstva za zaposlene, v primeru pritrdilnega odgovora pa tudi po tem, koliko let že izvajajo program(e) organizacijskega prostovoljstva. Zatem smo jim zastavile naslednji sklop vprašanj, ki so se nanašala na prostovoljski program njihove delovne organizacije, pri čemer so na 5-stopenjski lestvici označili, koliko se strinjajo s posamezno trditvijo (1 – sploh ne drži, 5 – popolnoma drži):

- Zaposleni imajo možnost sami izbrati področje prostovoljstva ali delovne naloge v programu.
- Program prostovoljstva naše organizacije je skladen z osnovno dejavnostjo organizacije.

- Program prostovoljstva naše organizacije je skladen s strategijo, kulturo, poslanstvom in vizijo organizacije.
- Znotraj programa prostovoljstva naše organizacije prostovoljci razvijajo svoje osebne ali poklicne kompetence.
- Izvajamo jasno, informativno, zanimivo in interno komunikacijo programa.
- Kot delovna organizacija prostovoljcem omogočamo, da delujejo kot ambasadorji in pripovedujejo o izkušnjah iz programa.

Nato je sledilo še vprašanje o strategijah. V tabeli so bile naštetne številne strategije, ki jih delovne organizacije uporabljajo z namenom spodbujanja svojih zaposlenih k prostovoljskim aktivnostim (prikazane v tabeli 1). Udeleženci so označili strategije, ki jih uporablja delovna organizacija, poleg tega pa so imeli možnost dodati in kratko predstaviti tudi morebitne druge strategije za spodbujanje prostovoljstva, ki jih uporabljajo v delovni organizaciji. V vprašalnik so bila vključena tudi vprašanja o demografskih podatkih (starost, spol, stopnja izobrazbe ter vrsta in velikost organizacije, v kateri je udeleženec zaposlen).

Postopek vzorčenja, zbiranja in obdelave podatkov

Podatki so bili pridobljeni v okviru vseslovenske raziskave o prostovoljstvu. Sodelujoči so vprašalnik reševali prek spletne strani 1ka.si. Zbiranje podatkov je potekalo novembra 2020.

Vprašalnik smo s pomočjo Sabine Lever s Slovenske filantropije poslale 152 slovenskim organizacijam, objavljen je bil na različnih spletnih straneh in družbenih omrežjih, nekaj večjih delovnih organizacij smo kontaktirale prek telefonskega klica, Eva Boštjančič pa je vprašalnik posredovala Slovenski kadrovski zvezi. Na anketo je kliknilo 275 oseb, 43 oseb jo je ustrezno rešilo, v končni vzorec pa se je uvrstilo 14 udeležencev, ki so poročali, da v svoji organizaciji za zaposlene izvajajo aktivnosti korporativnega prostovoljstva. Iz rezultatov smo razbrale frekvenco izbire vsakega odgovora, torej kolikokrat je bil posamezni odgovor izbran s strani udeležencev. Izračunale smo tudi opisne statistike (M , SD) za trajanje izvajanja prostovoljskih programov.

Rezultati z razpravo

Značilnosti prostovoljskih programov delovnih organizacij v Sloveniji

Od 14 organizacij, ki so poročale, da se ukvarjajo s korporativnim prostovoljstvom, jih ima šest oblikovan lasten program prostovoljstva. Organizacija, ki ima program najdlje, ga izvaja že 15 let. Preostale organizacije ga izvajajo manj kot 10 let. Dve organizaciji, ki program izvajata najmanj časa, ga izvajata tri leta ($M = 8$; $SD = 4,5$).

Prostovoljski program organizacije je treba oblikovati premišljeno, saj raziskave različnih avtorjev (Jones, 2010; Lough in Turner, 2017) kažejo, da večjo participacijo dosegajo tisti programi, ki vključujejo več motivirajočih dejavnikov oz. zadovoljujejo različne (npr. socialne in karijerne) potrebe zaposlenih. Z vprašanji o prostovoljskem programu smo želele preveriti, katere dejavnike so pri pripravi svojega programa upoštevale sodelujoče organizacije. Glede na odgovore na vprašanja o prostovoljskem programu delovne organizacije, večina organizacij s programom ponuja zaposlenim možnost samostojne izbire področja prostovoljstva ali delovnih nalog ($f = 5$). Le ena organizacija te možnosti sploh ne omogoča. Pomembno je, da imajo zaposleni možnost izbire, saj lahko tako počnejo tisto prostovoljsko delo, ki si ga želijo opravljati in so posledično za izvajanje tudi bolj motivirani (Cycyota idr., 2016).

Le ena od organizacij je poročala, da je njihov program prostovoljstva popolnoma skladen z osnovno dejavnostjo organizacije. Preostalih pet organizacij je navedlo, da je njihov program deloma skladen z osnovno dejavnostjo organizacije ali pa sploh ne. Gómez Santos in Fernández Fernández (2017b) sta v svoji raziskavi navedla, da je učinkovitejši tisti program, ki je skladen z osnovno dejavnostjo delovne organizacije. Tako lahko predvidevamo, da je prostovoljski program bolj učinkovit pri tisti organizaciji, ki ima prostovoljski program popolnoma skladen z osnovno dejavnostjo organizacije. V tem primeru menimo, da bi bilo treba organizacijo, ki ima program prostovoljstva popolnoma skladen z osnovno dejavnostjo, dodatno preučiti in njihov program prikazati kot primer učinkovitega prostovoljskega programa.

Gómez Santos in Fernández Fernández (2017b) sta ugotovila, da je učinkovitejši tudi tisti program, ki je skladen s strategijo, kulturo, poslanstvom in vizijo delovne organizacije. Polovica sodelujočih organizacij z lastnim programom prostovoljstva ($f = 3$) ima program prostovoljstva popolnoma

skladen s strategijo, kulturo, poslanstvom in vizijo organizacije. Ena organizacija pa je poročala, da programa prostovoljstva sploh nima skladnega s strategijo, kulturo, poslanstvom in vizijo organizacije. Polovica sodelujočih organizacij, ki ima program popolnoma skladen s strategijo, kulturo, poslanstvom in vizijo, najverjetneje privabi več zaposlenih k izvajanju prostovoljskih aktivnosti, vendar bi bilo to treba še dodatno raziskati. Glede na rezultate, pri večini organizacij ($f = 4$) prostovoljci znotraj programa prostovoljstva razvijajo svoje osebne ali poklicne kompetence. Pri dveh organizacijah pa kompetence razvijajo delno oz. jih ne. Vse vključene organizacije z lastnim programom se trudijo za jasno, informativno in zanimivo interno komunikacijo o programu ter prostovoljcem omogočajo, da delujejo kot ambasadorji in pripovedujejo o izkušnjah iz programa. Notranja komunikacija je po Gómez Santos in Fernández Fernández (2017b) ključnega pomena pri doseganju udeležbe v prostovoljskih dejavnostih, saj dobra informiranost in komunikacija o programu ter izkušnje z njim, vplivajo na večje vključevanje zaposlenih v prostovoljske aktivnosti. Prav tako lahko s tem odpravimo začetne strahove o delovanju in poteku programa, ki se pogosto pojavljajo pri zaposlenih (Gómez Santos in Fernández Fernández, 2017b).

Bolino in Grant (2016) navajata, da bodo zaposleni verjetneje sodelovali takrat, ko bodo dobro obveščeni o tem, kdo, kako in kdaj lahko pomaga v programu. Za spodbujanje zaposlenih k vključevanju v prostovoljske aktivnosti in večjo udeležbo v teh je znotraj organizacij koristno oblikovanje programov prostovoljstva, prek katerih so zaposleni bolj seznanjeni z možnostmi in ugodnostmi, ki jih lahko pridobijo z vključevanjem v prostovoljske aktivnosti (Basil idr., 2011).

Nadaljnje raziskave na tem področju se lahko osredotočijo na raziskovanje potencialnih pozitivnih učinkov, ki jih ima sodelovanje zaposlenih v programih prostovoljstva organizacije, saj so predhodne tuje raziskave (npr. Booth idr., 2009; Rodell idr., 2016) pokazale, da ima sodelovanje pozitivne učinke tako na individualni kot na organizacijski ravni.

Strategije spodbujanja zaposlenih k prostovoljstvu, ki jih uporabljajo slovenske organizacije

Delodajalci lahko spodbujajo vključitev zaposlenih v prostovoljske dejavnosti z uporabo različnih strategij. V drugem delu vprašalnika je sodelovalo 14 organizacij, ki so izbirale med različnimi ponujenimi strategijami. Udeleženci so lahko napisali tudi katero drugo uporabljeno strategijo, ki ni bila na voljo med ponujenimi možnostmi (tabela 1).

Tabela 1: Prikaz pogostosti uporabe strategij, ki jih delovne organizacije uporabljajo z namenom spodbujanja svojih zaposlenih k prostovoljskim aktivnostim

Strategije	f
Javna izpostavitve posameznika (npr. v internih in zunanjih medijih) s strani vodilnih	8
Plačana odsotnost z dela zaradi prostovoljskega dela/izvajanje prostovoljskih dejavnosti med delovnim časom	7
Informiranje o pomenu prostovoljstva (izpostavljanje pomena in doprinosa prostovoljskega dela za posameznika in delovno organizacijo), spodbujanje družbene odgovornosti zaposlenega	7
Uporaba vodilnih kot zgled za vključitev v prostovoljsko delo in s tem ustvarjanje prostovoljske klime v organizaciji	6
Plačane ure prostovoljstva	5
Možnost uporabe prostorov in opreme delovne organizacije za prostovoljske aktivnosti (npr. možnost fotokopiranja)	5
Spodbujanje povezovanja in sodelovanja z drugimi organizacijami	5
Timbildingi (če program prostovoljstva opravlja tim/delovna skupina skupaj)	5
Materialne in finančne nagrade, darila (darilni boni, vstopnice za razne dogodke, plačane počitnice ...)	4
Zagotavljanje finančne in logistične podpore zaposlenim pri izvajanju prostovoljske dejavnosti (npr. organizacija prevoza)	4
Dajanje povratne informacije o prostovoljskem delu (kakšen vpliv je imelo njihovo delo)	4
Upoštevanje interesov zaposlenih pri ponudbi prostovoljskih aktivnosti	4
Finančne podpore/donacije za neprofitne organizacije (npr. delovna organizacija donira programu, ki ga zaposleni izbere, v zameno za njegove opravljene prostovoljske ure)	3
Možnost fleksibilnega delovnega časa, dela na daljavo	3
Dodatni dnevi dopusta zaradi vključevanja v prostovoljske aktivnosti	3
Tekmovanje med zaposlenimi ali delovnimi skupinami (npr. kdo opravi več ur prostovoljskega dela)	3
Možnost vključitve družine in prijateljev zaposlenih v program prostovoljstva	3
Podeljevanje diplom/priznanj po določenem številu ur opravljenega prostovoljskega dela (npr. za prostovoljno mentorstvo)	2
Organizacija prostovoljskega kluba ali skupnosti	2
Pošiljanje osebnih vabil posameznikom za sodelovanje pri prostovoljskem delu (neposredna ponudba zaposlenemu)	2
Javna objava različnih možnosti za prostovoljsko delo	2

Strategije	<i>f</i>
Dodatna izobraževanja, usposabljanja za prostovoljce	1
Upoštevanje prostovoljskega dela v sklopu ocene delovne uspešnosti	0
Upoštevanje prostovoljskega dela pri napredovanju zaposlenih	0
Omogočanje mednarodnih sodelovanj zaradi prostovoljskega dela	0
Nič od zgoraj naštetega	2

Najpogosteje uporabljene strategije, ki jih delovne organizacije uporabljajo z namenom spodbujanja svojih zaposlenih k prostovoljskim aktivnostim, so javna izpostavitve posameznika (npr. v internih in zunanjih medijih) s strani vodilnih, informiranje o pomenu prostovoljstva (izpostavljanje pomena in doprinosa prostovoljskega dela za posameznika in delovno organizacijo), spodbujanje družbene odgovornosti zaposlenega, plačana odsotnost z dela zaradi prostovoljskega dela oz. izvajanje prostovoljskih dejavnosti med delovnim časom ter uporaba vodilnih kot zgled za vključitev v prostovoljsko delo in s tem ustvarjanje prostovoljske klime v organizaciji (tabela 1).

Boston College Center for Corporate Citizenship (2015) poroča, da kar 60 % organizacij v ZDA uporablja strategije, s katerimi prostovoljcem izkazujejo prepoznavo. Tudi pri nas se je motiviranje z javno prepoznavo prispevkov prostovoljcev (npr. javno pohvalo ali izpostavitvijo v lokalnem časopisu) izkazalo kot pogosto uporabljena strategija za spodbujanje prostovoljskega dela, kar sta omenila tudi Gómez Santos in Fernández Fernández (2017a).

Kar šest organizacij uporablja vodilne v organizaciji kot zgled za vključitev zaposlenih v prostovoljsko delo. Rezultati raziskav glede te strategije so različni. Avtorica S. van Schie s sodelavci (2019) je ugotovila, da vodstvena podpora spodbuja zunanjo obliko motivacije zaposlenih, zaradi česar bodo manj verjetno ponotranjili identiteto prostovoljca. Ugotovitve drugih avtorjev (Gómez Santos in Fernández Fernández, 2017b) pa kažejo na velik pomen podpore vodje za uspeh programa korporativnega prostovoljstva, saj je vodja lahko zgled, motivacija in spodbuda ostalim zaposlenim, poleg tega pa korporativno prostovoljstvo predstavlja priložnost za navezovanje stikov z nadrejenim zunaj delovnega okolja. Že v prvem delu raziskave, ki je vključevala prostovoljski program, se je izkazalo, da je notranja komunikacija in informiranost o pomenu prostovoljstva ključnega pomena pri vključevanju zaposlenih v prostovoljske aktivnosti.

Polovica sodelujočih slovenskih organizacij omogoča plačano odsotnost z dela zaradi prostovoljskega dela oz. izvajanje prostovoljskih dejavnosti

med delovnim časom. Pet organizacij pa prostovoljcem plača čas, ki ga namenijo prostovoljstvu, tudi če ta poteka zunaj delovnega časa. Points of Light (2015) je poročal, da je odstotek udeležbe zaposlenih v programu prostovoljstva večji, če organizacija prostovoljcem čas, ki ga namenijo prostovoljstvu, plača, saj je to ena redkih strategij, ki pritegne tako socialno kot karierno motivirane prostovoljce.

Korporativno prostovoljstvo samo po sebi predstavlja aktualno in razširjeno obliko socialno odgovornega vedenja organizacije. Tovrstna oblika nadomešča dosedanje pojmovanje družbene odgovornosti v smislu sponzorstev in donacij, saj na ta način organizacija s svojimi zaposlenimi aktivno sodeluje pri reševanju konkretne težave (Klewes, 2010).

Najredkeje ali pa sploh ne uporabljene strategije, ki jih delovne organizacije uporabljajo z namenom spodbujanja svojih zaposlenih k prostovoljskim aktivnostim, pa so dodatna izobraževanja oz. usposabljanja za prostovoljce, upoštevanje prostovoljskega dela v sklopu ocene delovne uspešnosti, upoštevanje prostovoljskega dela pri napredovanju zaposlenih in omogočanje mednarodnih sodelovanj zaradi prostovoljskega dela. Dve organizaciji sta poročali, da ne uporabljata nobene od zgoraj naštetih strategij (tabela 1).

Druge strategije, ki jih organizacije v Sloveniji še uporabljajo, so dan prostovoljstva, ko en dan v letu organizirajo sodelovanje z različnimi lokalnimi organizacijami, kamor se zaposleni prijavijo, in tisti dan preživijo tam (npr. gredo na izlet z domom starejših občanov, gredo na izlet z otroci iz zavoda ...), in vključenost v projekte Mestne občine Ljubljana, kot so sajenja dreves ali čistilne akcije. Wild in Miller (1997, v Gómez Santos in Fernández Fernández, 2017a) sta predlagala, da lahko v primeru altruistične motivacije zaposlenih delovna organizacija prostovoljstvo spodbudi z ugotavljanjem potreb skupnosti, v kateri delovna organizacija deluje, in ponudi s tem povezane možnosti prostovoljskega dela zaposlenih. Organizacija, ki se vključuje v projekte Mestne občine Ljubljana, tako izhaja iz altruistične motivacije svojih zaposlenih za delo in z ugotavljanjem potreb skupnosti skuša vključiti zaposlene v prostovoljske aktivnosti. Tudi v ZDA je veliko organizacij uvedlo dan v letu, ko so zaposleni oproščeni dela v organizaciji, saj ta dan namenijo sodelovanju z neprofitnimi organizacijami. To imenujejo dan korporativnega prostovoljstva (Novak, 2016), podobno kot slovenska organizacija imenuje dan prostovoljstva.

Po Boothu idr. (2009) in J. Rodell idr. (2017) so najpogostejše strategije, s katerimi organizacije spodbujajo svoje zaposlene k vključevanju v

prostovoljske aktivnosti, časovne ugodnosti, npr. fleksibilen delovni čas, finančna podpora, npr. materialna podpora pri izvajanju prostovoljskega dela, in logistična podpora, npr. uporaba prostorov in opreme delodajalca za namen opravljanja prostovoljskih dejavnosti. Rezultati naše raziskave teh ugotovitev niso potrdili, saj se, glede na našo raziskavo, v Sloveniji kot najpogostejše strategije za spodbujanje zaposlenih k vključevanju v prostovoljske aktivnosti uporabljajo javna izpostavitve posameznika s strani vodilnih, informiranje o pomenu prostovoljstva, spodbujanje družbene odgovornosti zaposlenega, plačana odsotnost z dela zaradi prostovoljskega dela oz. izvajanje prostovoljskih dejavnosti med delovnim časom in uporaba vodilnih kot zgled za vključitev v prostovoljsko delo ter s tem ustvarjanje prostovoljske klime v organizaciji. Strategijo zagotavljanja finančne in logistične podpore zaposlenim pri izvajanju prostovoljske dejavnosti v Sloveniji uporabljajo le štiri od 14 vključenih organizacij.

Z višjo stopnjo vključevanja zaposlenih v prostovoljstvo je povezana tudi strategija izvajanja usposabljanj za prostovoljce (Lough in Turner, 2017; Points of Light 2013), saj zaposlene tam ozaveščajo tako o priložnostih za prostovoljce kot tudi o spodbudah organizacije, ki jih zaposleni lahko izkoristijo. Dodatna izobraževanja ali usposabljanja za prostovoljce v naši raziskavi izvaja le ena sodelujoča organizacija.

Manj kot polovica sodelujočih slovenskih organizacij uporablja socialno motivirajoče strategije, kot so omogočanje mednarodnih sodelovanj zaradi prostovoljskega dela, organiziranje prostovoljskega kluba ali skupnosti, spodbujanje povezovanja in sodelovanja z drugimi organizacijami, ki za vključitev spodbudijo osebe, ki se rade družijo, spoznajo nove ljudi in širijo svojo socialno mrežo (Peterson, 2004b). Tri slovenske organizacije spodbujajo vključevanje ideološko motiviranih zaposlenih v prostovoljske dejavnosti s tem, da delovna organizacija donira določen znesek organizaciji po izbiri prostovoljca v zameno za določeno število ur prostovoljskega dela zaposlenega (Peterson, 2004b).

Razlike, ki so se pojavile med našo raziskavo in preostalimi tujimi raziskavami, so lahko posledica tega, da je korporativno prostovoljstvo v Sloveniji še v povojih, ali pa tega, da je v naši raziskavi sodelovalo le 14 organizacij, ki izvajajo korporativno prostovoljstvo, kar je precej majhen vzorec. Tako je treba naše posplošitve na celotno populacijo organizacij v Sloveniji obravnavati s previdnostjo. Za namene prihodnjih raziskav v Sloveniji bi bilo treba oblikovati in validirati pripomoček za preučevanje strategij spodbujanja organizacij k vključitvi zaposlenih v prostovoljske aktivnosti.

Zaključek

Strategije za spodbujanje korporativnega prostovoljstva v Sloveniji še niso bile raziskane. Namen naše raziskave je bil ugotoviti, katere strategije za spodbujanje zaposlenih k vključevanju v prostovoljske aktivnosti uporabljajo organizacije v slovenskem prostoru. Ugotovile smo, da je za sodelujoče organizacije v Sloveniji najboljše, da spodbudijo zaposlene k prostovoljstvu tako, da vodstvo prostovoljca javno izpostavi v internih in zunanjih medijih, zaposlene informira o pomenu prostovoljskega dela tako za posameznika kot za delovno organizacijo, da spodbujajo družbeno odgovornost zaposlenega, da se prostovoljske dejavnosti izvajajo med delovnim časom in so zaposleni zanje plačani ter da so vodstveni delavci zgled za vključevanje v prostovoljsko delo in s tem ustvarjajo prostovoljsko klimo v organizaciji. Z našo raziskavo smo želele pomagati pri ozaveščanju o načinih, kako lahko (tudi druge) organizacije v Sloveniji spodbujajo svoje zaposlene k prostovoljskim aktivnostim ter s tem pozitivno vplivajo tako na organizacijo kot na zaposlene.

Na področju korporativnega prostovoljstva so v slovenskem prostoru potrebne nadaljnje raziskave, usmerjene v preučevanje vpliva uporabljenih strategij na izvajanje prostovoljskih aktivnosti, poznavanje in izvedbo tovrstnih strategij v praksi, vpliv strategij in programov prostovoljstva na klimo v organizaciji, prenosljivost strategij med različnimi organizacijami.

Literatura

- Allen, K. (2012). *The big tent-corporate volunteering in the global age*. Ariel and Fundación Telefónica.
- Bolino, M. C. in Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599–670.
- Booth, J. E., Park, K. W. in Glomb, T. M. (2009). Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48(2), 227–249.
- Boston College Center for Corporate Citizenship. (2015). *Community involvement study 2015*. Boston College.
- Brewis, G. (2004). Beyond banking: Lessons from an impact evaluation of employee volunteering at Barclays Bank. *Voluntary Action*, 6(3), 13–25.
- Cycyota, C. S., Ferrante, C. J. in Schroeder, J. M. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? *Business Horizons*, 59(3), 321–329.

- Gómez Santos, P. in Fernández Fernández, J. L. (2017a). Motivations and possible decisive factors in employee participation in corporate volunteering programmes. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 8, 121–157.
- Gómez Santos, P. in Fernández Fernández, J. L. (2017b). Strategies for corporate volunteer programs. *Universia Business Review*, 55, 34–63.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857–878.
- Klewes, J. (26. april 2010). *Edel, hilfreich und gut*. Harvard Business manager. <https://www.manager-magazin.de/harvard/edel-hilfreich-und-gut-a-f628d4aa-0002-0001-0000-000069968311>
- Lough, B. J. in Turner, Y. S. (2017). How to accelerate volunteering through employee volunteer programmes. *Journal of Corporate Citizenship*, 2017(67), 77–94.
- Novak, A. (2016). *Korporativno prostovoljstvo – sodoben trend odgovornosti podjetja do družbe* [magistrsko delo]. Repozitorij Univerze v Mariboru.
- Pelozo, J., Hudson, S. in Hassay, D. N. (2009). The marketing of employee volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 371–386.
- Peterson, D. K. (2004a). Benefits of participation in corporate volunteer programs: Employees' perceptions. *Personnel Review*, 33(6), 615–627.
- Peterson, D. K. (2004b). Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. *Journal of Business Ethics*, 49(4), 371–386.
- Points of Light (2013). *Seven practices of effective employee volunteer programs: An evaluation*. Points of Light Corporate Institute. <https://www.pointsoflight.org/wp-content/uploads/2019/03/Seven-Practices-of-Effective-Employee-Volunteer-Programs.pdf>
- Points of Light (2015). *What makes your employees tick? Understanding your workforce and engaging your employees in service*. Points of Light Corporate Institute.
- Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W. in Zipay, K. P. (2017). Corporate volunteering climate: Mobilizing employee passion for societal causes and inspiring future charitable action. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1662–1681.
- Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schroder, M. in Keating, D. J. (2016). Employee volunteering: a review and framework for future research. *Journal of Management*, 42, 55–84.
- Sanchez-Hernandez, M. I. in Gallardo-Vázquez, D. (2013). Approaching corporate volunteering in Spain. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(4), 397–411.
- Teague, D. E. in Peterson, D. K. (2011). Employee volunteerism: an exploratory study of recruiting volunteers in the workplace. *International Journal of Business Environment*, 4(2), 146.
- Turner, Y. S. (2016). *The 2016 Civic 50: Turning good intentions into sound business practices*. Points of Light Corporate Institute.
- van Schie, S., Gautier, A., Pache, A. C. in Güntert, S. T. (2019). What keeps corporate volunteers engaged: Extending the volunteer work design model with self-determination theory insights. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 693–712.

HOW TO ENCOURAGE EMPLOYEES TO VOLUNTEER – THE STRATEGIES OF SLOVENIAN ORGANIZATIONS FOR INCLUSION OF EMPLOYEES IN VOLUNTEER ACTIVITIES

Corporate volunteering is the voluntary work of employees for the benefit of the wider community, which is supported by their employer or company through various initiatives. We wanted to find out which strategies are used by Slovenian organizations to encourage employees to get involved in voluntary activities. A questionnaire was completed by 43 managers, with 14 of them indicating that they organize corporate volunteering activities for their employees. Eight participants were employed in large organizations (more than 250 employees), four in medium-sized organizations (50 to 249 employees), one in a small organization (9 to 49 employees), and one in a micro organization (no more than 9). The results of the survey showed that six out of the 14 organizations have a voluntary program (i.e. planned and managed program with defined formal and informal strategies by which the organizations encourage, motivate and enable employees to dedicate their time to voluntary activities). The most commonly used strategies to encourage employees to engage in voluntary activities are the public praise of individuals by managers, information on the importance of volunteering and social responsibility, paid absence from work due to volunteering or carrying out voluntary activities during working hours, and using managers as an example for involvement in volunteering. With our research, we wanted to make Slovenian employers more aware of the ways to encourage their employees to volunteer, and to inform them about the positive effects of corporate volunteering on both employees and the organization.