

Rola wolontariatu w podnoszeniu dobrostanu pracowników w ramach zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

Beata Krzywosz-Rynkiewicz¹

*Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie,
Katedra Psychologii Klinicznej, Rozwoju i Edukacji
<https://orcid.org/0000-0003-4306-4875>*

Halina Frańczak

*DXC Technology Polska
<https://orcid.org/0009-0007-3744-4798>*

Streszczenie

Cel: Celem badania było określenie zależności pomiędzy wolontariatem pracowniczym a zmianami w zakresie „satysfakcji z życia” oraz „dobrostanu psychicznego” mierzonymi przed i po udziale w działaniach wolontariackich, a także sprawdzenie, czy satysfakcja z pracy oraz motywacja do pomagania pełnią funkcję moderatorów tych zależności.

Metoda: Badanie quasi-eksperymentalne przeprowadzono w grupie 635 pracowników wolontariuszy biorących udział w ogólnopolskiej kampanii wolontariackiej. Zastosowano pomiary, przed i po interwencji, obejmujące ocenę „satysfakcji z życia”, „dobrostanu psychicznego”, satysfakcji z pracy oraz motywacji do wolontariatu. Analizy statystyczne obejmowały testy *t*-Studenta, analizę wariancji (ANOVA), analizę korelacji oraz analizę skupień.

Wyniki: Wyniki wskazują, że wolontariat sprzyja wzrostowi „satysfakcji z życia” pracowników, natomiast może prowadzić do obniżenia „dobrostanu psychicznego”, zwłaszcza w wymiarze rozwoju osobistego. Pracownicy charakteryzujący się wysoką satysfakcją z pracy wykazywali większą odporność psychiczną – deklarowali wyższą „satysfakcję z życia” oraz stabilny poziom „dobrostanu psychicznego”. Motywacja altruistyczna pełniła funkcję czynnika ochronnego, podczas gdy motywy egocentryczne wykazywały słabszy związek z wynikami w zakresie dobrostanu. Co istotne, osoby o niskiej satysfakcji z pracy częściej doświadczały dalszego spadku satysfakcji z pracy oraz „dobrostanu psychicznego” po zakończeniu wolontariatu.

¹ Adres do korespondencji: beata.rynkiewicz@uwm.edu.pl.

Wnioski: Badanie to należy do pierwszych analiz quasi-eksperymentalnych dokumentujących podwójny wzorec zmian przed i po udziale w wolontariacie pracowniczym, ukazując jego złożone, a niekiedy paradoksalne skutki. Dostarcza ono praktycznych wskazówek dla kadry zarządzającej, wskazując, że wolontariat powinien być kierowany przede wszystkim do pracowników zaangażowanych, a nie traktowany jako uniwersalne narzędzie integracji czy remedium na niezadowolenie, co ma istotne znaczenie dla zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach.

Słowa kluczowe: dobrostan psychiczny, satysfakcja z życia, satysfakcja z pracy, wolontariat, zaangażowanie pracowników, zrównoważony rozwój

Zrównoważony rozwój stanowi centralny element współczesnych strategii biznesowych, ponieważ integruje kwestie ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, ukierunkowane na długofalowy sukces organizacji (United Nations, b.d.).

Dobrostan pracowników jest coraz częściej uznawany za filar zrównoważonego rozwoju organizacji. Przedsiębiorstwa, które inwestują w psychologiczny, fizyczny i społeczny dobrostan kadry, nie tylko realizują zobowiązania etyczne, lecz także budują trwałe podstawy długoterminowej efektywności. Inwestycje te sprzyjają wzrostowi zaangażowania pracowników, ograniczają rotację oraz poprawiają reputację organizacji. Ma to kluczowe znaczenie dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw (Iqbal i Piwowar-Sulej, 2022; Majini Jes Bella, 2023).

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE (European Commission, 2023) zobowiązuje przedsiębiorstwa do identyfikowania i ograniczania negatywnego wpływu działalności organizacyjnej na zrównoważony rozwój poprzez wdrażanie konkretnych działań. Jednym z takich działań jest wolontariat, który – zgodnie z Europejskimi Standardami Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS; standardy S1 i S3; European Commission, 2023) – stanowi narzędzie oddziaływania zarówno na pracowników, jak i społeczności lokalne. Tak więc, oprócz niewątpliwych korzyści dla jednostek i społeczności, wolontariat stał się również elementem wymogów regulacyjnych.

W związku z powyższym organizacje stają przed koniecznością określenia, czy – i w jakich warunkach angażowanie pracowników w działania wolontariackie sprzyja ich dobrostanowi oraz zwiększa satysfakcję z pracy.

Wolontariat w organizacjach a dobrostan pracowników

Wolontariat odgrywa istotną rolę w strategiach ukierunkowanych na wspieranie dobrostanu pracowników. Choć od wielu lat funkcjonuje w dojrzałych organizacjach, jego znaczenie wyraźnie wzrosło w odpowiedzi na rosnące znaczenie idei zrównoważonego rozwoju (Madero-Gómez i in., 2023). Badania wskazują, że pracownicy angażujący się w działania wolontariackie częściej doświadczają poczucia sensu i rozwoju osobistego, co sprzyja budowaniu silnej kultury organizacyjnej oraz zaufania w miejscu pracy (Peloza i Shang, 2011), a w konsekwencji prowadzi do wzrostu zaangażowania zawodowego (Im i Chung, 2018; Pfeffer i in., 2022).

W warunkach rzeczywistości gospodarczej, w której ludzie stają się kluczowym zasobem, a ład korporacyjny przesuwają się od prymatu akcjonariuszy ku nastawieniu na interesariuszy, znaczenie pracowników jako centralnych uczestników organizacji jest coraz wyraźniej dostrzegane (Zhang i in., 2024).

Wiele przedsiębiorstw postrzega wolontariat jako integralny element zrównoważonego rozwoju. Z perspektywy pracownika wolontariat stwarza możliwość doświadczania głębokiego poczucia satysfakcji i spełnienia, które dla niektórych osób może stanowić odmianę od rutynowych zadań zawodowych (Chen i in., 2024). Dla organizacji zwiększone zaangażowanie pracowników przekłada się na wyższą produktywność, mniejszą rotację oraz większą spójność zespołów (Peloza i Shang, 2011). Wolontariat ma więc potencjał odpowiadania na zróżnicowane potrzeby pracowników, przedsiębiorstw i społeczności. Jednocześnie firmy powinny mieć świadomość złożonego wpływu wolontariatu na dobrostan pracowników, włączając go do swoich strategii i narzędzi zarządczych.

Badania porównujące osoby angażujące się w wolontariat z tymi, które nie podejmują takiej aktywności, wskazują, że wolontariusze są mniej podatni na depresję, charakteryzują się wyższym poziomem satysfakcji z życia oraz większym poczuciem własnej wartości (Nichol i in., 2024). Nadal jednak nie jest jasne, czy to wolontariat sprzyja poprawie dobrostanu, czy też osoby już bardziej zadowolone z życia chętniej angażują się w działania wolontariackie. Metaanaliza badań eksperymentalnych przeprowadzona przez Jenkinson i in. (2013) nie dostarczyła jednoznacznych dowodów na to, że wolontariat prowadzi do poprawy dobrostanu. Aknin i Whillans (2021), odwołując się do teorii autodeterminacji, zaproponowali, że pomaganie innym zwiększa dobrostan wówczas, gdy ma charakter dobrowolny i obejmuje bezpośredni kontakt z osobami potrzebującymi. W takim kontekście wolontariusze mogą czerpać trzy istotne korzyści osobiste: poczucie autonomii, skuteczności oraz bliskości, które są kluczowe dla wzrostu dobrostanu. Dostępne badania dostarczają nawet przykładów form wolontariatu, które przynoszą pracownikom satysfakcję, szczęście i poczucie relaksu (Chen i in., 2024). Dlatego też, w ramach strategii zrównoważonego rozwoju, przedsiębiorstwa są zachęcane do angażowania pracowników w programy oferujące bezpośrednią pomoc osobom znajdującym się w trudnej sytuacji, wykluczonym i szczególnie wrażliwym. Tego rodzaju wolontariat ma istotne znaczenie społeczne, jednak wymaga większego zaangażowania i może stanowić dodatkowe obciążenie dla wolontariuszy.

Wolontariat a motywacja

Wolontariat podejmowany jest dobrowolnie w celu przynoszenia korzyści jednostkom lub grupom, bez obowiązku ani benefitów finansowych (Hustinx i in., 2010). Definicja ta wskazuje, że wolontariat jest złożonym i wielowymiarowym zjawiskiem, obejmującym szerokie spektrum działań realizowanych w różnych sektorach, organizacjach i kontekstach kulturowych. Poszczególne formy pomocy wiążą się z różnym poziomem zaangażowania wolontariusza. Na przykład darowizny pieniężne przekazywane na cele charytatywne nie wymagają

angażowania osobistych zasobów i stanowią aktywność niskokosztową. Z kolei bezpośrednia pomoc i wsparcie wymagają poświęcenia własnych zasobów oraz mogą być motywowane odmiennymi przesłankami, regulowanymi przez różne mechanizmy.

Motywacja pomagania oraz jej wpływ na dobrostan stanowią istotny obszar analiz. Ludzie angażują się w wolontariat z różnych powodów, takich jak chęć niesienia pomocy innym (motyw altruistyczny), zdobywanie nowych doświadczeń czy rozwiązywanie własnych problemów (motywy egocentryczne). Motywacja do pomagania ma charakter altruistyczny, gdy wynika z autentycznej troski o dobro innych, z priorytetowym traktowaniem ich potrzeb i dobrostanu ponad osobiste korzyści czy nagrody. Motywacja altruistyczna może zwiększać „satisfakcję z życia” oraz poczucie spełnienia płynące z samego aktu pomagania (Batson i in., 2003). Natomiast dążenie do zdobywania nowych doświadczeń lub rozwiązywania własnych problemów wynika z potrzeby zaspokajania własnych celów, co określane jest jako motywy egocentryczne.

Badania wskazują, że motywy altruistyczne prowadzą do większej satysfakcji i poczucia spełnienia związanego z pomaganiem, podczas gdy motywy egocentryczne, takie jak rozwój umiejętności czy zdobywanie certyfikatów, niekoniecznie przynoszą oczekiwane korzyści osobiste (Batson i in., 2003; Graziano i in., 2007).

Wolontariat a rodzaje dobrostanu

Rodzaj dobrostanu wywołanego przez wolontariat jest rzadko przedmiotem badań. Zgodnie z powszechnym przekonaniem wolontariat sprzyja szczęściu, satysfakcji z życia oraz ogólnemu dobrostanowi. Pojęcia te odnoszą się jednak do odrębnych konstruktów, odzwierciedlających różne stany psychologiczne i regulowanych odmiennymi mechanizmami.

Odwołując się do tradycji filozoficznych, psychologia wyróżnia dwa podstawowe typy dobrostanu. Pierwszym z nich jest dobrostan hedonistyczny, zbliżony do satysfakcji z życia, który obejmuje subiektywne doświadczanie przyjemności oraz zadowolenia wynikającego z realizacji celów (Diener i in., 2006). Ten typ dobrostanu jest w dużym stopniu kształtowany przez bieżące doświadczenia oraz subiektywne oceny własnych okoliczności życiowych. Drugim typem jest dobrostan eudajmonistyczny, koncentrujący się na „dobroście psychicznej” oraz osiąganiu szczęścia poprzez wewnętrzny rozwój. Ma on charakter wielowymiarowy i jest ściślej powiązany z cechami osobowości (Ryff, 1989). „Dobrostan psychiczny” obejmuje poczucie autonomii, sensu życia, realizacji własnego potencjału, kontroli nad własnym życiem oraz tworzenia satysfakcjonujących relacji z innymi, a zatem jest ściśle związany z koncepcją samorealizacji. Badania nad wolontariatem częściej koncentrują się na hedonistycznym niż eudajmonistycznym ujęciu „dobrostanu psychicznego” (Jenkinson i in., 2013). Pierwsze z nich jest łatwiejsze do empirycznego pomiaru, natomiast drugie, choć oferuje bardziej kompleksowe rozumienie dobrostanu, jest trudniejsze do operacjonalizacji.

Integracja obu perspektyw pozwala na pełniejsze zrozumienie jakości życia wolontariuszy. Dla zachowania przejrzystości pojęcia „dobrostan psychiczny”

oraz „satysfakcja z życia” będą w dalszej części prezentowane jako odrębne i specyficzne kategorie, ujmowane w cudzysłowie, natomiast ogólne znaczenie dobrostanu będzie opisywane bez użycia cudzysłowu.

Wolontariat a satysfakcja z pracy

Rola pracy powinna być również uznana za istotny czynnik w obszarze pomagania. Pracodawcy często angażują swoich pracowników w działania wolontariackie z nadzieją na poprawę nie tylko ich dobrostanu, lecz także satysfakcji z pracy. Potwierdzają to wyniki badań, zgodnie z którymi wolontariusze są bardziej zaangażowani w pracę, chętniej pomagają współpracownikom oraz prezentują bardziej pozytywne nastawienie wobec swoich organizacji (Rodell, 2013). Sugeruje to, że wolontariat może pozytywnie wpływać na satysfakcję z pracy, motywację oraz ogólne postrzeganie miejsca pracy. Należy jednak podkreślić, że relacja między wolontariatem a satysfakcją z pracy nie jest jednokierunkowa. Możliwe, że wyjściowy poziom satysfakcji z pracy odgrywa kluczową rolę zarówno w decyzji o zaangażowaniu się w wolontariat, jak i w kształtowaniu jego efektów. Przykładowo badania Cho i in. (2020) pokazują, że satysfakcja z pracy stanowi istotny mediator pomiędzy praktykami zarządzania wolontariuszami a gotowością do podtrzymywania zaangażowania w działalność wolontariacką. Konieczne są jednak dalsze analizy, aby w pełni zrozumieć znaczenie satysfakcji z pracy dla efektów wolontariatu, zwłaszcza w odniesieniu do ogólnego dobrostanu.

Niniejsze badanie analizuje związki pomiędzy wolontariatem pracowników a zmianami „satysfakcji z życia” oraz „dobrostanu psychicznego” mierzonymi przed i po udziale w wolontariacie, a także sprawdza, czy satysfakcja z pracy oraz motywacja do pomagania moderują te zależności. Badanie wpisuje się w aktualne trendy integrujące zrównoważony rozwój z zarządzaniem zasobami ludzkimi (HRM). Niedawny przegląd systematyczny (Purgał-Popiela, 2025) wskazuje na wzrost liczby publikacji po 2020 roku oraz korzyści na poziomie organizacyjnym wynikające z integracji HRM i zrównoważonego rozwoju, jednocześnie podkreślając ograniczoną liczbę badań dotyczących dobrostanu pracowników oraz niedobór projektów o charakterze przyczynowym (quasi-eksperymentalnym). Nasze badanie odpowiada na tę lukę, analizując wolontariat pracowników oraz jego wpływ na „satysfakcję z życia” i „dobrostan psychiczny”.

Pytania badawcze

Organizacje wdrażające zasady zrównoważonego rozwoju coraz częściej zachęcają pracowników do uczestnictwa w długofalowych inicjatywach rozwojowych. Dotychczasowe badania nad długoterminowymi skutkami zachowań pomocowych dla dobrostanu są jednak ograniczone i w dużej mierze koncentrują się na populacji osób starszych (Wheeler i in., 1998). Wyniki tych badań sugerują, że wolontariat może istotnie wzmacniać długoterminowy dobrostan, m.in. poprzez redukcję objawów depresyjnych.

Różne formy dobrostanu oraz satysfakcja z pracy były dotychczas rzadko uwzględniane w badaniach analizujących związek między wolontariatem a dobrostanem. Podobnie rzadko stosowano modele eksperymentalne z pomiarem przed i po interwencji (uczestnictwie w działaniach pomocowych). Wykorzystując quasi-naturalny schemat pre–post, niniejsze badanie ma na celu analizę zależności pomiędzy wolontariatem pracowników (predyktor) a zmianami poziomu „satysfakcji z życia” oraz „dobrostanu psychicznego” (zmienna wynikowa). Ponadto w analizach uwzględniono satysfakcję z pracy oraz motywację do pomagania jako zmienne moderujące. Na podstawie dotychczasowych ustaleń empirycznych sformułowano predykcje kierunkowe dla pytania P1, natomiast pytanie P2 zachowano jako eksploracyjne:

P1: Jak wolontariat wpływa na „satysfakcję z życia” oraz „dobrostan psychiczny” pracowników?

P2: W jakim stopniu satysfakcja z pracy oraz motywacja do pomagania pełnią funkcję regulacyjną w relacji między wolontariatem a „satysfakcją z życia” i „dobrostanem psychicznym” pracowników?

W odniesieniu do pierwszego pytania badawczego przyjęto, że „dobrostan psychiczny” oraz „satysfakcja z życia” – jako konstrukty ze sobą powiązane (Keyes i in., 2002) – będą dodatnio skorelowane również w grupie wolontariuszy. Na podstawie wcześniejszych badań można oczekiwać wzrostu „satysfakcji z życia” w wyniku zaangażowania w wolontariat. Jednocześnie „dobrostan psychiczny”, jako konstrukt wielowymiarowy, może ulegać istotnym zmianom pod wpływem wolontariatu. W szczególności działania wymagające wysokiego poziomu osobistego zaangażowania, takie jak bezpośrednie interakcje z grupami marginalizowanymi lub defaworyzowanymi, mogą prowadzić do obniżenia niektórych komponentów dobrostanu, w tym poczucia kontroli nad otoczeniem oraz skuteczności pomagania, co jest zgodne z mechanizmem wypalenia (Maddock, 2024).

Ze względu na eksploracyjny charakter drugiego pytania badawczego oraz ograniczoną liczbę dostępnych danych nie sformułowano hipotez, przyjmując podejście indukcyjne. Dotychczasowe badania sugerują, że wolontariat może sprzyjać wzrostowi satysfakcji z pracy. Nadal jednak niewystarczająco zbadano, w jakim stopniu satysfakcja z pracy wzmacnia „satysfakcję z życia” poprzez wolontariat. Zagadnienie to ma istotne znaczenie teoretyczne, ponieważ pozwala określić, czy wolontariat prowadzi do jednolitych zmian „satysfakcji z życia”, czy też jego oddziaływanie zależy od wcześniejszego poziomu satysfakcji z pracy pracowników.

Uzyskane wyniki mogą mieć również znaczenie praktyczne, wskazując pracodawcom, czy działania wolontariackie powinny być promowane wśród wszystkich pracowników, czy raczej kierowane selektywnie do osób zaangażowanych, w celu maksymalizacji korzyści w zakresie dobrostanu i satysfakcji z pracy. Przedsiębiorstwa dążące do zwiększenia swojego oddziaływania społecznego i reputacji mogą wykorzystywać te ustalenia do skuteczniejszego projektowania i wspierania programów wolontariatu.

W celu weryfikacji powyższych założeń przeprowadzono w Polsce eksperyment naturalny w okresie od 15 listopada 2023 r. do 10 stycznia 2024 r., obejmujący pomiar zmiennych przed i po interwencji wolontariackiej.

Badanie to ma istotne znaczenie dla firm, ponieważ dostarcza wiedzy na temat tego, w jaki sposób działania wolontariackie mogą sprzyjać poprawie dobrostanu pracowników, którzy dzięki temu częściej wykazują wyższy poziom zaangażowania oraz lojalności wobec organizacji. Pozwala ono zidentyfikować rolę motywacji oraz satysfakcji z pracy, oferując oparte na dowodach empirycznych wskazówki dotyczące projektowania skutecznych programów wolontariatu.

Metoda

Grupa badana i schemat badania

Grupę docelową stanowiła kohorta wolontariuszy uczestniczących w jednej z największych ogólnopolskich inicjatyw pomocowych w Polsce, ukierunkowanej na wsparcie rodzin znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej. Inicjatywa ta jest przykładem długoterminowego wolontariatu o wysokim poziomie zaangażowania uczestników. Zadaniem wolontariuszy – po odbyciu szkolenia – było w okresie dwóch miesięcy wyłonienie rodzin wymagających wsparcia, diagnoza ich potrzeb, pozyskanie darczyńców, zebranie darów, koordynacja transportu oraz dystrybucja paczek przed okresem świątecznym. W 2023 roku pomocą objęto łącznie 17 000 rodzin.

Choć wolontariusze–pracownicy uczestniczyli w projekcie z własnej inicjatywy, przedsiębiorstwa zapewniały im znaczące wsparcie organizacyjne, obejmujące m.in. działania komunikacyjne (np. przekazywanie informacji o potrzebach podopiecznych), rozwiązania organizacyjne (np. elastyczny czas pracy) oraz wsparcie finansowe (np. dofinansowanie działań pomocowych).

Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem quasi-naturalnego schematu eksperymentalnego (Shadish i in., 2002). Projekt spełniał kluczowe kryteria tego typu badań: występowała interwencja w postaci udziału w kampanii wolontariackiej, a zmienne były mierzone przed i po jej zakończeniu. Uczestnicy nie byli losowo przypisywani do grup, lecz samodzielnie decydowali o udziale w programie oraz badaniu, dostosowując się do jego przebiegu. Brak randomizacji, charakterystyczny dla eksperymentów naturalnych, oznaczał, że badacz nie manipulował udziałem ani nie przypisywał osób do warunków badawczych, lecz obserwował skutki funkcjonowania w autentycznym kontekście organizacyjnym (Cook i Campbell, 1979).

Choć badanie nie spełniało dwóch kryteriów klasycznego eksperymentu – brakuje grupy kontrolnej oraz losowego przydziału do warunków eksperymentalnych – jego konstrukcja pozwala na zaklasyfikowanie go jako quasi-eksperymentu terenowego, umożliwiającego ocenę skutków uczestnictwa w wolontariacie w warunkach naturalnych.

Dane badawcze uzyskano od 23% wolontariuszy biorących udział w kampanii. Spośród nich 8,6% ($n = 635$) stanowili wolontariusze będący pracownikami, którzy wypełnili zarówno kwestionariusz przed, jak i po wolontariacie, i zostali

włączeni do analiz. Charakterystyka demograficzna próby była reprezentatywna dla całej populacji wolontariuszy objętych badaniem pod względem płci (79% kobiet), poziomu wykształcenia (podstawowe – 0,01%, średnie – 37%, wyższe – 63%) oraz statusu zawodowego (pracownicy – 88%, pracujący studenci – 12%, kadra menedżerska – 19%).

Procedura badania

Uczestnicy badania wypełniali internetowo, za pośrednictwem platformy LimeSurvey, cztery kwestionariusze. Narzędzia te służyły do pomiaru „dobrostanu psychicznego”, „satysfakcji z życia”, satysfakcji z pracy oraz motywacji do pomagania, a także do zebrania danych demograficznych. Link do ankiety był przekazywany uczestnikom drogą mailową.

Pomiar przeprowadzono dwukrotnie: przed rozpoczęciem kampanii wolontariackiej (pretest) oraz dwa tygodnie po jej zakończeniu (posttest). Zastosowano spersonalizowane linki umożliwiające połączenie danych z obu pomiarów dla każdego uczestnika. W bazie danych nie gromadzono informacji wrażliwych, a identyfikacja respondentów odbywała się przy użyciu kodów numerycznych.

Zmienne i narzędzia

„Satysfakcję z pracy” mierzono za pomocą składającego się z pięciu pozycji *Kwestionariusza Satysfakcji z Pracy* autorstwa Zalewskiej (2003), uzupełnionego o dwa dodatkowe pytania dotyczące satysfakcji z osiągnięć oraz relacji z przełożonym. W eksploracyjnej analizie czynnikowej (EFA) wyodrębniono następujące czynniki satysfakcji z pracy: docenianie pracy (3 pozycje; $\alpha = 0,85$), oznaczające ogólną pozytywną ocenę pracy oraz stopień jej zgodności z wyobrażeniem pracy idealnej (np. „Gdybym miał(a) ponownie podjąć decyzję, wybrał(a)bym tę samą pracę”); satysfakcję z osiągnięć (2 pozycje; $\alpha = 0,76$), odnoszącą się do pozytywnej oceny realizowanych zadań zawodowych (np. „Dotychczas udało mi się osiągnąć założone cele”); oraz satysfakcję ze środowiska pracy i relacji z przełożonym (2 pozycje; $\alpha = 0,77$; np. „Mam bardzo dobre warunki pracy”, „Jestem zadowolony(a) z mojego przełożonego”). Analizowano również wskaźnik ogólnej satysfakcji z pracy (7 pozycji; $\alpha = 0,90$).

„Dobrostan psychiczny” oceniano za pomocą *Skali Dobrostanu Psychicznego* opracowanej przez Carol Ryff (1989), zaadaptowanej do warunków polskich przez Karaś i Ciecucha (2017). Oryginalna wersja narzędzia obejmuje sześć wymiarów dobrostanu psychicznego i składa się z 84 pozycji. W niniejszym badaniu zastosowano skróconą wersję skali, zawierającą 18 pozycji (po trzy na każdą podskalę). Uzyskane wartości współczynnika α Cronbacha wynosiły odpowiednio: *Akceptacja siebie* – 0,60; *Cel życiowy* – 0,33; *Panowanie nad otoczeniem* – 0,64; *Pozytywne relacje z innymi* – 0,42; *Rozwój osobisty* – 0,48; *Autonomia* – 0,34; oraz ogólny wskaźnik „dobrostanu psychicznego” – 0,74. Pomimo ograniczeń wynikających ze skróconej formy narzędzia, jego trafność została potwierdzona,

a rzetelność ogólnego wskaźnika uznano za akceptowalną. Wyniki dla poszczególnych podskal należy jednak interpretować z ostrożnością.

Satysfakcję z życia mierzono za pomocą *Skali Satysfakcji z Życia* (SWLS; Diener i in., 1985) w polskiej adaptacji Juczyńskiego (2001). Narzędzie składa się z pięciu twierdzeń ocenianych na siedmiostopniowej skali Likerta. Skala charakteryzowała się zadowalającą rzetelnością ($\alpha = 0,84$).

Motywację do pomagania oceniano z wykorzystaniem narzędzia opracowanego przez organizację pozarządową realizującą program wolontariacki, stosowanego od wielu lat w ramach rutynowego monitoringu. Przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową (EFA), w wyniku której wyodrębniono 12 pozycji (załącznik 1) oraz trzy kategorie motywacji: idealistyczno-wspierającą (5 pozycji; $\alpha = 0,84$), ukierunkowaną na pomoc innym i poprawę świata; wzmacniającą Ja (3 pozycje; $\alpha = 0,70$), związaną z potrzebą bezpieczeństwa, uznania i radzenia sobie z własnymi problemami; oraz eksploracyjną (4 pozycje; $\alpha = 0,89$), odnoszącą się do zdobywania nowych doświadczeń i umiejętności. Motywy idealistyczno-wspierające zaklasyfikowano jako altruistyczne, natomiast motywy wzmacniające Ja i eksploracyjne – jako egocentryczne.

Uwzględniono również zmienne demograficzne, takie jak wiek, płeć, poziom wykształcenia, status zawodowy, zajmowane stanowisko, sytuacja materialna, doświadczenie pomocowe oraz miejsce zamieszkania.

Przeprowadzone analizy

Analizy statystyczne przeprowadzono w programie SPSS 29. Po usunięciu obserwacji odstających rozkłady zmiennych były zbliżone do normalnych (testy Kołmogorowa–Smirnowa i Shapiro–Wilka; wartości skośności i kurtozy w przedziale ± 1), co umożliwiło zastosowanie testów parametrycznych. Zastosowane procedury obejmowały eksploracyjną analizę czynnikową (EFA), test *t*-Studenta dla prób zależnych w podejściu zorientowanym na zmienne, a także analizę skupień metodą *k*-średnich oraz analizę wariancji (ANOVA) w podejściu zorientowanym na osoby. Ze względu na eksploracyjny charakter badania oraz koncentrację na różnicach pomiędzy wyodrębnionymi grupami nie zastosowano analizy regresji ani modelowania równań strukturalnych (SEM), ponieważ metody te są bardziej adekwatne do testowania modeli opartych na założeniu hipotez kierunkowych.

Wyniki

Jak wolontariat wpływa na „satysfakcję z życia” oraz „dobrostan psychiczny” pracowników?

W niniejszej części przedstawiono analizy przeprowadzone w podejściu zorientowanym na zmienne, których celem było zidentyfikowanie zmian w badanych zmiennych przed i po podjęciu działań pomocowych.

Tabela 1 przedstawia statystyki opisowe zmiennych mierzonych przed i po uczestnictwie w wolontariacie.

Tabela 1

Statystyki opisowe „dobrostanu psychicznego” oraz „satisfakcji z życia” przed (PRE) i po (POST) udziale w wolontariacie (N = 636)

Zmienna	N	M	SD	Min.	Max.
Ogólny dobrostan psychiczny (PRE)	636	4,79	0,48	3,13	5,89
Ogólny dobrostan psychiczny (POST)	636	4,75	0,5	2,75	5,89
Satisfakcja z życia (PRE)	634	4,72	1,02	1,57	7,0
Satisfakcja z życia (POST)	634	4,79	1,02	1,75	7,0

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki testu *t*-Studenta dla prób zależnych wykazały istotny statystycznie wzrost „satisfakcji z życia” w trakcie kampanii wolontariackiej, $t(632) = 2,85$; $p = 0,002$; 95% *CI* [0,04; 0,19]; $d = 0,64$. Wielkość efektu wskazuje na umiarkowany wpływ. Do obserwowanego wzrostu przyczyniła się przede wszystkim pozytywna ocena warunków życia wyrażona w pozycji „Moje warunki życia są doskonałe”, której średnia wzrosła z $M = 4,30$ ($SD = 1,36$) do $M = 4,38$ ($SD = 1,38$); $t(632) = 3,54$; $p < 0,001$; 95% *CI* [0,06; 0,21]; $d = 1,18$. Duża wielkość efektu sugeruje, że wolontariat może szczególnie silnie oddziaływać na obszary związane z porównywaniem własnej sytuacji życiowej z sytuacją beneficjentów pomocy.

Odmienny wzorzec uzyskano w odniesieniu do „dobrostanu psychicznego”. Test *t*-Studenta dla prób zależnych ujawnił istotny spadek średnich wartości tego wskaźnika po zakończeniu kampanii, $t(624) = -2,86$; $p = 0,007$; 95% *CI* [-0,17; -0,02]; $d = 0,38$. Niewielka wielkość efektu wskazuje, że obniżenie „dobrostanu psychicznego” było zauważalne, lecz umiarkowane. Szczególnie istotny spadek odnotowano w podskali *Rozwoju osobistego*, rozumianej jako możliwość wykorzystywania własnych zdolności i potencjału, $t(625) = -2,86$; $p = 0,002$; 95% *CI* [-0,36; -0,19]; $d = 0,58$. Umiarkowana wielkość efektu sugeruje, że udział w wolontariacie wiązał się z obniżeniem subiektywnego poczucia rozwoju osobistego. Wynik ten można interpretować jako przejaw wyczerpywania zasobów osobistych wynikającego z intensywnego zaangażowania w działania pomocowe.

Podsumowując, wolontariat pracowniczy wiązał się z istotnym wzrostem „satisfakcji z życia” oraz jednoczesnym, niewielkim spadkiem „dobrostanu psychicznego”. Wzrost „satisfakcji z życia” wynikał głównie z bardziej pozytywnej oceny własnych warunków życia w kontekście trudnej sytuacji beneficjentów pomocy, natomiast spadek „dobrostanu psychicznego” dotyczył przede wszystkim wymiaru rozwoju osobistego, związanego z poczuciem obciążenia i ograniczonej skuteczności działania.

W jakim stopniu satysfakcja z pracy oraz motywacja do pomagania pełnią funkcję regulacyjną w relacji między wolontariatem a „satysfakcją z życia” i „dobrostanem psychicznym” pracowników?

W tej części wyników, wykorzystując podejście zorientowane na osoby, scharakteryzowano zmiany w zmiennych psychologicznych związanych z udziałem w wolontariacie.

W celu określenia znaczenia satysfakcji z pracy dla zmian w „dobroście psychicznym” i „satysfakcji z życia” oceniono trzy jej komponenty: ogólne docenianie pracy, satysfakcję z osiągnięć oraz satysfakcję z warunków pracy i relacji z przełożonym. Na podstawie analizy skupień metodą k-średnich wyodrębniono trzy profile satysfakcji z pracy, przy minimalnej odległości pomiędzy centrami skupień wynoszącej 4,51.

Średnie i odchylenia standardowe dla poszczególnych profili, a także wyniki analizy wariancji (ANOVA), przedstawiono w tabeli 2. Analiza wykazała istotne różnice pomiędzy wszystkimi profilami we wszystkich badanych wymiarach. Profile końcowych klastrów w postaci wyników standaryzowanych zaprezentowano na wykresie 1 (s. 46). Ze względu na silne korelacje pomiędzy komponentami satysfakcji z pracy profile charakteryzowały się zbliżonym poziomem każdego z nich.

Wyodrębniono trzy grupy wolontariuszy: osoby o wysokim poziomie satysfakcji z pracy (39%; wysoki poziom doceniania pracy, satysfakcji z osiągnięć oraz satysfakcji z warunków pracy i relacji z przełożonym), osoby o umiarkowanym poziomie satysfakcji z pracy (47%; przeciętne poziomy wszystkich komponentów) oraz osoby o niskim poziomie satysfakcji z pracy (14%; najniższe wartości wszystkich komponentów). Profile różniły się poziomem natężenia poszczególnych czynników, a nie ich strukturą, i zostały wyodrębnione w celu analizy związku między satysfakcją z pracy a udziałem w wolontariacie.

Tabela 2

Charakterystyka profili satysfakcji z pracy – wyniki analizy wariancji (ANOVA)

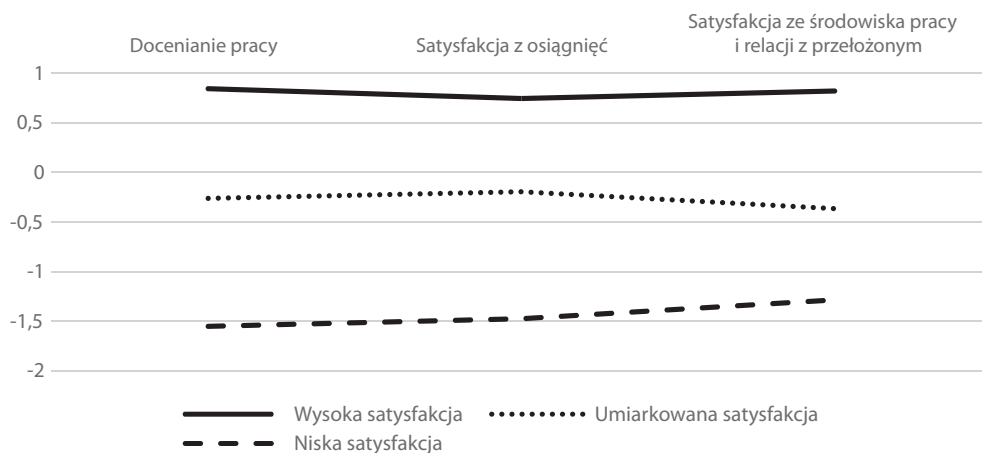
Wymiar	Grupa (a) Wysoka satysfakcja		Grupa (b) Umiarkowana satysfakcja		Grupa (c) Niska satysfakcja		Błąd	<i>F</i> (2,635)	<i>p</i>	Eta ²
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>				
Docenianie pracy	5,72bc	0,95	4,57ac	1,08	3,21ab	1,35	1,14	217,08	0,001	0,407
Satysfakcja z osiągnięć	5,81bc	0,93	4,99ac	0,98	3,90ab	1,29	1,03	136,38	0,001	0,301
Satysfakcja ze środowiska pracy i relacji z przełożonym	5,87bc	0,93	4,51ac	1,15	3,56ab	1,30	1,17	202,72	0,001	0,391

Adnotacja. Litery oznaczają grupy różniące się istotnie statystycznie na poziomie $p < 0,001$;

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 1

Poziomych czynników satysfakcji z pracy w profilach wolontariuszy (dane standaryzowane)



Źródło: opracowanie własne.

W celu pogłębienia analizy przeprowadzono trzy rodzaje porównań. Po pierwsze, porównano osoby z różnymi profilami satysfakcji z pracy pod względem poziomu „satysfakcji z życia”, „dobrostanu psychicznego” oraz motywacji do pomagania przed rozpoczęciem kampanii. Po drugie, porównano zmiany tych zmiennych przed i po kampanii, aby określić, w jakim stopniu wolontariat wpływał na ich poziom. Po trzecie, porównano zmiany satysfakcji z pracy i jej komponentów przed i po kampanii w grupach o różnym początkowym poziomie satysfakcji z pracy.

„Dobrostan psychiczny”, „satysfakcja z życia” i motywacja do pomagania u wolontariuszy o różnym poziomie satysfakcji z pracy przed kampanią

Wyniki analizy wariancji (ANOVA), przedstawione w tabeli 3 (s. 47), wskazują, że uczestnicy charakteryzujący się wysokim poziomem satysfakcji z pracy istotnie różnili się od pozostałych grup. Osoby te osiągały wyższe wyniki w zakresie „dobrostanu psychicznego” – we wszystkich jego wymiarach z wyjątkiem celu życiowego.

Wartości współczynnika η^2 wskazują na umiarkowaną wielkość efektu, co sugeruje, że satysfakcja z pracy wyjaśnia istotną część wariancji ogólnego poziomu „dobrostanu psychicznego”. Szczególnie istotnym wymiarem okazała się akceptacja siebie, dla której odnotowano bardzo wysoką wielkość efektu. Oznacza to, że świadomość własnych możliwości oraz ich akceptacja odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu „dobrostanu psychicznego” tej grupy wolontariuszy.

W odniesieniu do motywacji do pomagania osoby o wysokim poziomie satysfakcji z pracy uzyskiwały istotnie wyższe wyniki w zakresie motywacji altruistycznej, choć wielkość efektu była niewielka. Podsumowując, osoby charakteryzujące się wysoką satysfakcją z pracy dysponują większymi zasobami osobistymi,

które pełnią funkcję czynników ochronnych, umożliwiającących skuteczniejsze radzenie sobie z wyzwaniami związanymi z wolontariatem.

Uzyskane wyniki podkreślają, że satysfakcja z pracy może stanowić fundamentalny czynnik sprzyjający pozytywnym doświadczeniom wolontariuszy oraz wyższemu poziomowi „dobrostanu psychicznego”.

Tabela 3

Porównanie czynników związanych z „dobrostanem psychicznym”, „satysfakcją z życia” oraz motywacją do pomagania u wolontariuszy o różnych poziomach satysfakcji z pracy przed kampanią wolontariacką – wyniki analizy wariancji (ANOVA)

Wymiar	Grupa (a) Wysoka satysfakcja		Grupa (b) Umiarkowana satysfakcja		Grupa (c) Niska satysfakcja		Błąd	F (2,635)	p	Eta ²
	M	SD	M	SD	M	SD				
Ogólny dobrostan psychiczny	4,92bc	0,46	4,73ac	0,44	4,51ab	0,47	0,191	32,51	0,001	0,092
Panowanie nad otoczeniem	5,01bc	0,68	4,83ac	0,65	4,53ab	0,71	0,433	18,24	0,001	0,055
Akceptacja siebie	4,84bc	0,74	4,36ac	0,76	3,92ab	0,88	0,562	58,26	0,001	0,157
Pozytywne relacje z innymi	5,21bc	0,64	4,94a	0,71	4,82a	0,68	0,437	16,66	0,001	0,050
Rozwój osobisty	5,25c	0,57	5,15c	0,62	4,91ab	0,72	0,364	11,28	0,001	0,035
Cel życiowy	4,68	0,86	4,68	0,85	4,51	0,87	0,707	1,48	0,227	0,005
Autonomia	4,59	0,78	4,45	0,76	4,38	0,78	0,691	3,35	0,040	0,011
Satysfakcja z życia	5,15bc	0,83	4,45ac	1,01	4,10ab	1,02	0,875	61,00	0,001	0,162
Motywacja ogólna	5,85c	0,60	5,75	0,60	5,66a	0,67	0,370	4,04	0,018	0,013
Altruistyczna	6,31c	0,71	6,24	0,60	6,04a	0,87	0,484	5,31	0,005	0,017
Egocentryczna – Wzmacniająca	4,56	1,21	4,44	1,11	4,37	1,25	1,398	1,28	0,278	0,004
Egocentryczna – Eksploracyjna	6,26	0,70	6,12	0,77	6,16	0,72	0,528	2,74	0,065	0,009

Adnotacja. Litery oznaczają grupy różniące się istotnie statystycznie na poziomie $p < 0,01$;

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany w „satysfakcji z życia”, „dobrostanie psychicznym” oraz motywacji do pomagania w zależności od poziomu satysfakcji z pracy

Analiza wariancji ujawniła istotne różnice pomiędzy osobami o wysokim poziomie satysfakcji z pracy a pozostałymi grupami w zakresie zmian doświadczanych w trakcie kampanii wolontariackiej (tabela 4, s. 48 oraz wykres 2, s. 49). Ogólny poziom „dobrostanu psychicznego” uległ obniżeniu po zakończeniu kampanii, jednak osoby o wysokiej satysfakcji z pracy były jedyną grupą, u której nie zaobserwowano spadku tego wskaźnika.

Tabela 4

Porównanie zmian w „dobroście psychicznym” oraz powiązanych z nim czynnikach u wolontariuszy o różnych poziomach satysfakcji z pracy po zakończeniu kampanii wolontariackiej – wyniki analizy wariancji (ANOVA)

Wymiar	Grupa (a) Wysoka satysfakcja		Grupa (b) Umiarkowana satysfakcja		Grupa (c) Niska satysfakcja		Błąd	F (2,635)	p	Eta ²
	M POST/ PRE	SD	M POST/ PRE	SD	M POST/ PRE	SD				
Ogólny dobrostan psychiczny	0,003b	0,41	-0,095a	0,36	-0,015	0,31	0,135	4,733	0,009	0,015
Panowanie nad otoczeniem	0,030	0,70	-0,094	0,67	-0,064	0,62	0,458	2,379	0,093	0,008
Akceptacja siebie	0,021	0,75	-0,024	0,66	-0,133	0,60	0,457	1,710	0,182	0,005
Pozytywne relacje z innymi	-0,011	0,60	-0,041	0,63	0,039	0,55	0,343	0,627	0,535	0,002
Rozwój osobisty	0,005bc	0,59	-0,155a	0,57	-0,057a	0,54	0,316	5,124	0,006	0,016
Cel życiowy	-0,024	0,87	-0,108	0,87	0,074	0,90	0,748	1,589	0,205	0,005
Autonomia	0,002	0,75	-0,120	0,68	-0,046	0,74	0,495	1,899	0,151	0,006
Satysfakcja z życia	0,149bc	0,64	-0,058a	0,63	-0,132a	0,64	0,384	6,993	0,001	0,022
Motywacja ogólna	0,063	0,52	-0,035	0,48	0,001	0,60	0,258	2,418	0,090	0,008
Altruistyczna	0,017b	0,64	-0,105a	0,53	0,084b	0,89	0,369	3,736	0,025	0,012
Egocentryczna – Wzmacniająca	0,275	1,08	-0,125	1,01	0,088	1,18	1,156	1,736	0,177	0,006
Egocentryczna – Eksploracyjna	-0,002	0,72	-0,065	0,67	-0,182	0,64	0,462	2,327	0,098	0,008

Adnotacja. Litera oznaczają grupy różniące się istotnie statystycznie na poziomie $p < 0,01$;

Źródło: opracowanie własne.

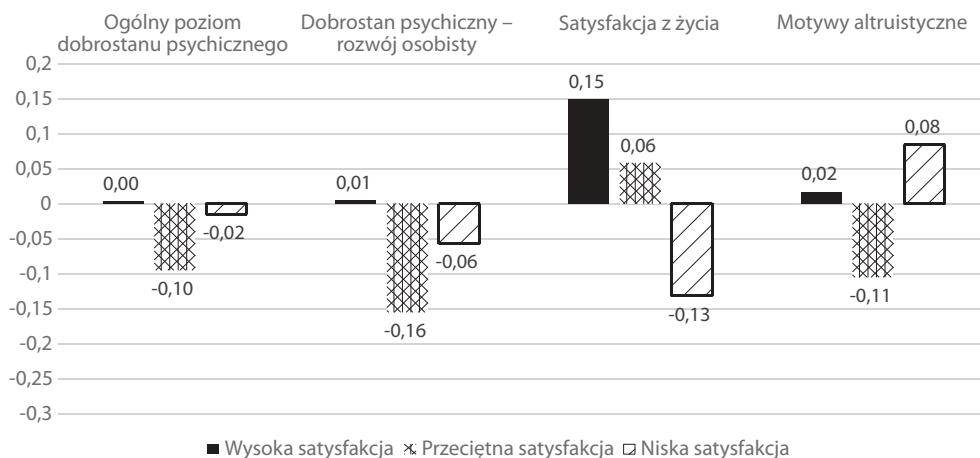
Niewielka wielkość efektu (η^2) wskazuje, że wysoka satysfakcja z pracy pełniła funkcję umiarkowanego bufora, ograniczającego negatywny wpływ intensywnego zaangażowania w wolontariat na „dobrostan psychiczny”.

Zmiany w „satysfakcji z życia” były bardziej wyraźne. Wolontariusze o wysokiej satysfakcji z pracy odnotowali istotny wzrost „satysfakcji z życia”, podczas gdy osoby o niskim poziomie satysfakcji z pracy doświadczyły jej spadku. Umiarkowana wielkość efektu (η^2) sugeruje, że poziom satysfakcji z pracy stanowi istotny czynnik różnicujący pozytywne zmiany „satysfakcji z życia” w trakcie kampanii wolontariackiej.

Analiza zmian motywacji do pomagania ujawniła bardziej złożony obraz. Ogólny poziom satysfakcji z pracy nie był bezpośrednio powiązany ze zmianami motywacji po zakończeniu kampanii, jednak typ motywacji okazał się zależny od poziomu satysfakcji z pracy. Wolontariusze o najwyższym oraz najniższym

Wykres 2

Kierunek zmian w czynnikach związanych z „dobrostanem psychicznym”, „satysfakcją z życia” oraz motywacją do pomagania u osób o różnych profilach satysfakcji z pracy po zakończeniu kampanii wolontariackiej



Źródło: opracowanie własne.

poziomie satysfakcji z pracy wykazywali istotny wzrost motywacji altruistycznej, natomiast osoby o umiarkowanej satysfakcji z pracy doświadczały jej istotnego spadku.

Niewielkie wielkości efektów wskazują, że motywacja altruistyczna charakteryzuje się większą plastycznością w grupach o skrajnych poziomach satysfakcji z pracy, podczas gdy osoby o umiarkowanym poziomie satysfakcji mogą być bardziej podatne na niekorzystne zmiany w tym zakresie.

Podsumowując, wysoka satysfakcja z pracy sprzyja ochronie „dobrostanu psychicznego” oraz wzrostowi „satysfakcji z życia” w trakcie wolontariatu, natomiast niski poziom satysfakcji z pracy zwiększa ryzyko spadku obu wskaźników. Wyniki te podkreślają złożony charakter zmian motywacji altruistycznej, której dynamika zależy od początkowego poziomu satysfakcji z pracy.

Zmiany w satysfakcji z pracy u osób o różnych profilach satysfakcji z pracy w wyniku kampanii

Badana grupa składała się głównie z osób o wysokim (39%) oraz umiarkowanym (47%) poziomie satysfakcji z pracy. Wyniki analizy wariancji wykazały, że osoby o wysokim wyjściowym poziomie satysfakcji z pracy odnotowały największy wzrost ogólnej satysfakcji z pracy oraz wszystkich jej komponentów po zakończeniu kampanii wolontariackiej (tabela 5, s. 50, wykres 3, s. 50).

Uczestnicy o umiarkowanym poziomie satysfakcji z pracy doświadczyli niewielkiego spadku satysfakcji z pracy po zakończeniu wolontariatu. Natomiast osoby o niskim początkowym poziomie satysfakcji z pracy, stanowiące najmniejszą

część próby (14%), wykazały najbardziej wyraźny spadek satysfakcji z pracy po zakończeniu kampanii.

Tabela 5

Porównanie poziomu oraz charakteru zmian w satysfakcji z pracy u osób o różnych profilach satysfakcji z pracy – wyniki analizy wariancji (ANOVA)

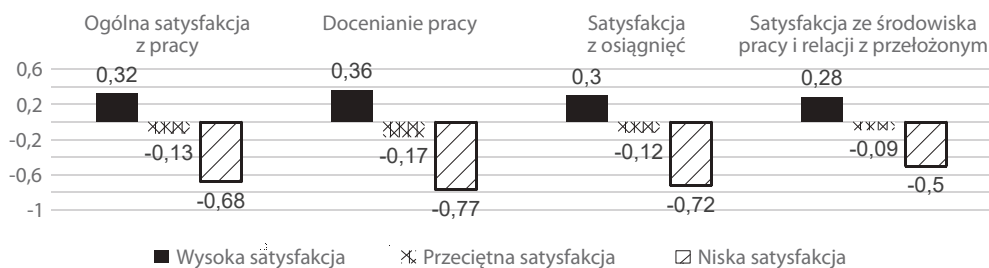
Wymiar	Grupa (a) Wysoka satysfakcja		Grupa (b) Umiarkowana satysfakcja		Grupa (c) Niska satysfakcja		Błąd	F (2,635)	p	Eta ²
	M	SD	M	SD	M	SD				
	POST/ PRE		POST/ PRE		POST/ PRE					
Ogólna satysfakcja z pracy	0,32bc	0,74	-0,13ac	0,81	-0,68ab	1,06	0,685	57,99	0,001	0,155
Docenianie pracy	0,36bc	0,84	-0,17ac	0,97	-0,77ab	1,24	0,926	55,61	0,001	0,150
Satysfakcja z osiągnięć	0,30bc	0,96	-0,12ac	1,03	-0,72ab	1,26	1,07	37,57	0,001	0,106
Satysfakcja ze środowiska pracy i relacji z przełożonym	0,28bc	0,91	-0,09ac	1,07	-0,50ab	1,31	1,09	22,53	0,001	0,067

Adnotacja. Litery oznaczają grupy różniące się istotnie statystycznie na poziomie $p < 0,05$;

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3

Istotne zmiany w satysfakcji z pracy oraz powiązanych z nią czynnikach u osób o różnych profilach satysfakcji z pracy po zakończeniu kampanii wolontariackiej



Źródło: opracowanie własne.

Znaczna wielkość efektu (η^2) wskazuje, że początkowy poziom satysfakcji z pracy przed rozpoczęciem kampanii miał istotny wpływ na kierunek i natężenie zmian w satysfakcji z pracy po jej zakończeniu. Oznacza to, że osoby charakteryzujące się wysoką satysfakcją z pracy są bardziej podatne na pozytywne doświadczenia związane z udziałem w wolontariacie, co sprzyja dalszemu wzrostowi ich satysfakcji zawodowej.

Dyskusja

Włączanie wolontariatu do strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw niesie ze sobą istotny potencjał, ponieważ sprzyja poprawie dobrostanu społeczności lokalnych oraz może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej organizacji. Dotychczasowe badania wskazują, że wolontariat pracowniczy może przyczyniać się do wzrostu ogólnego „dobrostanu psychicznego” oraz „satysfakcji z pracy” (Im i Chung, 2018; Pfeffer i in., 2022). Jednocześnie wyniki badań eksperymentalnych pokazują, że relacja pomiędzy wolontariatem a dobrostanem nie jest jednoznaczna (Jenkinson i in., 2013). W związku z tym czynniki te powinny być uwzględniane w analizach porównawczych, aby lepiej zrozumieć wpływ wolontariatu na „dobrostan psychiczny” oraz satysfakcję z pracy pracowników.

Niniejsze badanie odpowiada na istotne luki w literaturze, dokumentując zmiany w dobrostanie pracowników zachodzące przed i po udziale w wolontariacie. W szczególności badanie to analizuje dwa wymiary dobrostanu u osób uczestniczących w wielotygodniowych działaniach pomocowych, uwzględniając zarówno ich motywacje, jak i współzależności pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem w inicjatywy wolontariackie.

Wykazaliśmy, że wolontariat sprzyja wzrostowi „satysfakcji z życia”, ale może jednocześnie prowadzić do obniżenia „dobrostanu psychicznego” pracowników. Po zaangażowaniu się w działania wolontariackie ludzie mają tendencję do bardziej pozytywnej oceny własnych warunków życia, przede wszystkim dlatego, że podczas pomagania innym doświadczają pozytywnych emocji oraz porównują swoją sytuację życiową z sytuacją beneficjentów pomocy. Jednocześnie wolontariat, zwłaszcza w formie długoterminowych projektów, może prowadzić do zmęczenia i stresu oraz obciążać osobiste zasoby wolontariuszy. Taki efekt zaobserwowano wśród osób pomagających ukraińskim uchodźcom wojennym, które deklarowały wysoki poziom satysfakcji, lecz jednocześnie doświadczały znacznego obciążenia i niekiedy wymagały wsparcia psychologicznego (Chudzik-Czupała i in., 2023). Uzyskane wyniki potwierdzają obserwację, że spadek „dobrostanu psychicznego” wolontariuszy wiąże się z obniżeniem czynnika rozwoju, odnoszącego się do wykorzystywania własnego potencjału oraz zdolności do przezwycięzania przeciwności. W sytuacji nadmiernego zaangażowania w pomaganie wolontariusze mogą doświadczać wyczerpywania swoich zasobów, co prowadzi do obniżenia „dobrostanu psychicznego”. Wyniki niniejszego badania potwierdzają, że spadek „dobrostanu psychicznego” związany był przede wszystkim z obniżeniem wymiaru rozwoju osobistego, odnoszącego się do możliwości wykorzystywania własnego potencjału oraz radzenia sobie z przeciwnościami. W sytuacji nadmiernego zaangażowania w pomaganie wolontariusze mogą doświadczać wyczerpania swoich zasobów, co prowadzi do obniżenia „dobrostanu psychicznego”.

Wyniki badań sugerują, że pracownicy o różnym poziomie satysfakcji z pracy czerpią odmienne korzyści z udziału w wolontariacie. W szczególności uczestnicy charakteryzujący się najwyższym poziomem satysfakcji z pracy odnotowali wzrost ogólnej „satysfakcji z życia” po zakończeniu kampanii. Ponadto byli oni jedyną grupą, u której nie zaobserwowano spadku „dobrostanu psychicznego” po

kampanii. Badanie nie dostarcza jednoznacznego wyjaśnienia tego zjawiska, jednak na podstawie uzyskanych wyników można sformułować pewne wnioski.

Analiza ankietowa wykazała, że osoby o wysokim wyjściowym poziomie satysfakcji z pracy cechowały się również wyższą „satysfakcją z życia” oraz „dobrostanem psychicznym” już przed rozpoczęciem kampanii. Powyższe nie oznacza istnienia zależności przyczynowej pomiędzy wysoką satysfakcją z pracy a podwyższonym „dobrostanem psychicznym”. Niemniej jednak ujawniło, że aspekty te są ze sobą ściśle powiązane, wskazując, iż osoby o wyższym poziomie „dobrostanu psychicznego” i „satysfakcji z życia” częściej odczuwają również większą satysfakcję z pracy. Ponadto osoby te wykazują wyższy poziom motywacji i częściej kierują się motywami altruistycznymi.

Motywacja altruistyczna wydaje się pełnić funkcję czynnika ochronnego, który zabezpiecza wolontariuszy przed obciążeniami związanymi z pomaganiem i umożliwia im czerpanie większych korzyści z tej aktywności. Rzeczywiście, wcześniejsze badania sugerują, że osoby kierujące się motywami altruistycznymi są bardziej wytrwałe w zachowaniach wolontariackich i rzadziej rezygnują w obliczu trudnych okoliczności (Graziano i in., 2007). Natomiast osoby pomagające innym głównie w celu zaspokojenia własnych potrzeb, w szczególności w celu rozwiązania osobistych problemów, są bardziej skłonne do rezygnacji. Osoby te doświadczają wyższego poziomu stresu, jeżeli nie mogą zrezygnować z podjętych zobowiązań (np. w sytuacji wcześniejszego zadeklarowania udziału w projekcie) (Graziano i in., 2007).

Niezależnie od mechanizmu leżącego u podstaw tych zależności, pracownicy zadowoleni z warunków pracy, przebiegu kariery zawodowej oraz przywództwa organizacyjnego czerpią większe korzyści z udziału w wolontariacie. Zgłaszają oni również poprawę funkcjonowania w życiu osobistym. Obserwacje te wskazują, że wolontariat stanowi wartościowe uzupełnienie dobrze zaprojektowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Wolontariat nie tylko wspiera rozwój pracowników, lecz także może przyczyniać się do poprawy ich ogólnego dobrostanu.

Z badania wynikają również dwie istotne przestrogi. Po pierwsze, wolontariat nie powinien być traktowany jako substytut narzędzi zarządzania. Wykazano bowiem, że pracownicy o wyższym poziomie satysfakcji z pracy po udziale w działaniach wolontariackich przypisują większe znaczenie kluczowym aspektom swojej pracy. Grupa ta stanowi jednak tylko część całej populacji pracowników. Ponadto mechanizm leżący u podstaw tej pozytywnej zmiany pozostaje nieznan, choć uzyskane wyniki wpisują się w aktualne trendy w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Współcześni pracownicy oczekują, że ich pracodawcy będą podzielać zbliżone cele społeczne oraz wykazywać autentyczną troskę o ich rozwój zawodowy (Deloitte, 2024).

Po drugie, wolontariat nie powinien być wykorzystywany jako narzędzie integracji zespołów ani rozwiązywania problemów zespołowych, ani też angażować pracowników znajdujących się w kryzysie zawodowym bądź niezadowolonych ze swojej kariery, miejsca pracy lub przywództwa organizacyjnego. W takich przypadkach działalność wolontariacka może przynieść skutki przeciwne do zamierzonych, prowadząc do obniżenia „dobrostanu psychicznego”, pogorszenia jakości życia oraz spadku satysfakcji z pracy.

Podsumowując, wolontariat przynosi liczne korzyści społecznościom lokalnym oraz może w istotnym stopniu przyczyniać się do rozwoju wysoko wartościowych i zmotywowanych pracowników. Należy jednak podkreślić, że jest to wymagająca forma aktywności społecznej, która wiąże się z wysiłkiem i może stanowić źródło stresu. Organizując inicjatywy wolontariackie z udziałem pracowników, pracodawcy powinni osadzać je w szerszym kontekście strategii biznesowej przedsiębiorstwa, obejmującej procesy zarządzania zasobami ludzkimi.

Uzyskane wyniki podkreślają, że dobrze zaprojektowane programy wolontariatu mogą odgrywać istotną rolę w zwiększaniu zaangażowania pracowników, pod warunkiem zapewnienia spójności pomiędzy działaniami organizacyjnymi, profilami pracowników oraz celami strategicznymi. Jednocześnie konieczne są dalsze badania nad psychologicznymi, organizacyjnymi i regulacyjnymi uwarunkowaniami skuteczności wolontariatu pracowniczego. Przyszłe badania mogą przyczynić się do pełniejszego zrozumienia mechanizmów leżących u podstaw wzrostu satysfakcji z pracy po udziale w działaniach wolontariackich. Naszym zdaniem, zasadne jest pogłębianie analiz dotyczących zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój wolontariatu, w szczególności w kontekście praktyk menedżerskich, takich jak zarządzanie motywacją, wzmacnianie spójności zespołów oraz kształtowanie poczucia przynależności.

Ograniczenia badania

Badanie posiada kilka ograniczeń, które mogą wpływać na możliwość uogólniania uzyskanych wyników. Po pierwsze, zostało ono ograniczone do jednej kampanii wolontariackiej oraz nie obejmowało grupy kontrolnej złożonej z osób nieuczestniczących w wolontariacie. W związku z tym wnioski nie muszą odnosić się do innych form wolontariatu, w szczególności działań wymagających mniejszego zaangażowania czasowego lub opartych na mniej bezpośrednim kontakcie z beneficjentami.

Po drugie, struktura próby nie była zrównoważona pod względem płci, ponieważ większość uczestników stanowiły kobiety. Chociaż płeć nie wykazywała istotnych związków z analizowanymi zmiennymi, uzyskane wyniki mogą nie w pełni odzwierciedlać doświadczenia mężczyzn oraz specyfikę ich motywacji do angażowania się w wolontariat.

Po trzecie, zastosowany schemat jednorazowej grupy z pomiarem przed i po interwencji (one-group pretest–posttest design) bez grupy kontrolnej ogranicza możliwość formułowania jednoznacznych wniosków przyczynowych. Uzyskane rezultaty należy zatem interpretować jako zmiany następujące po udziale w wolontariacie, a nie jako dowód bezpośredniego wpływu wolontariatu na dobrostan pracowników.

Podziękowania

Badanie zostało przeprowadzone we współpracy z Fundacją Deloitte Polska i Stowarzyszeniem „Wiosna”.

Oświadczenia

Oświadczenie o konflikcie interesów

Autorzy oświadczają, że nie ma potencjalnego konfliktu interesów w odniesieniu do badań, autorstwa i/lub publikacji niniejszego artykułu, z wyjątkiem następującego: autor korespondencyjny otrzymał wynagrodzenie w ramach grantu na pokrycie kosztów związanych z opracowaniem teoretycznych i metodologicznych ram badania, a także gromadzeniem i analizą danych.

Autorzy nie mają żadnych istotnych interesów finansowych ani niefinansowych, które należałoby ujawnić.

Autorzy nie mają żadnych konkurencyjnych interesów związanych z treścią niniejszego artykułu.

Autorzy oświadczają, że nie są powiązani ani zaangażowani w żadną organizację lub podmiotem mającym interes finansowy lub niefinansowy w tematyce lub materiałach omawianych w niniejszym artykule.

Autorzy nie mają żadnych interesów finansowych ani własnościowych w żadnym z materiałów omawianych w niniejszym artykule.

Podmioty, które wniosły wkład w powstanie publikacji oraz ich udział

Badanie zostało zrealizowane we współpracy ze Stowarzyszeniem WIOSNA oraz Fundacją Deloitte. Stowarzyszenie WIOSNA uczestniczyło w przygotowaniu koncepcji badania, udzielało informacji zwrotnej dotyczącej narzędzi badawczych, a także odpowiadało za organizację procesu zbierania danych oraz zgromadzenie wyników badania. Fundacja Deloitte brała udział w przygotowaniu koncepcji badania, wspierała jego organizację oraz finansowała realizację badania.

Zgody etyczne

Badanie uzyskało zgodę Komisji Etycznej ds. Badań Naukowych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie pod numerem 30/2023.

Respondenci podpisali zgodę na kontakt w celu udziału w badaniu podczas rejestracji jako ochotnicy. Badanie zostało przeprowadzone online. Odpowiedzi zostały zapisane pod spersonalizowanym linkiem, co pozwoliło na połączenie danych przed i po teście tej samej osoby. W bazie danych wyników nie znalazły się żadne dane wrażliwe. Respondenci zostali oznaczeni numerami.

Oświadczenie o dostępności danych

Dane stanowiące podstawę wyników przedstawionych w niniejszym badaniu są dostępne u autorów i mogą zostać udostępnione na uzasadnioną prośbę.

Oświadczenie o finansowaniu

Badanie zostało współfinansowane w ramach umowy o dotację zawartej z Fundacją Deloitte Polska w dniu 20 października 2023 r.

Oświadczenia i deklaracje dotyczące wykorzystania AI

Autorzy korzystali z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, tj. AI Edit GPT oraz Grammarly, wyłącznie w celu językowej edycji, korekty stylistycznej i poprawy czytelności tekstu. Narzędzia te nie były wykorzystywane do generowania treści

merytorycznych, analizy danych ani interpretacji wyników badania. Ostateczna treść pracy została zweryfikowana i zaakceptowana przez autorów.

Deklaracja wkładu autorów w powstanie manuskryptu

Beata Krzywosz-Rynkiewicz: Konceptualizacja, Zarządzanie danymi, Analiza formalna, Badania, Metodologia, Zasoby, Oprogramowanie, Nadzór, Walidacja, Wizualizacja, Pisanie – wersja pierwotna, Pisanie – przegląd i redakcja

Halina Frańczak: Konceptualizacja, Pozyskanie finansowania, Zarządzanie projektem, Zasoby, Nadzór, Pisanie – przegląd i redakcja

Bibliografia

- Aknin, L. B., Whillans, A. S. (2021). Helping and happiness: A review and guide for public policy. *Social Issues and Policy Review*, 15(1), 3–34. <https://doi.org/10.1111/sipr.12069>
- Batson, C. D., Van Lange, P. A. M., Ahmad, N., Lishner, D. A. (2003). Altruism and helping behavior. W: Hogg M. A., Cooper J., (red.), *The Sage Handbook of Social Psychology* (s. 279–295). Sage Publications.
- Chen, H.-L., Liu, H.-L., Lu, J.-Y. (2024). Impact of corporate volunteers' participation in volunteer tourism. *International Journal of Social Sciences and Artistic Innovations*, 4(2), 15–25.
- Cho, H., Wong, Z., Chiu, W. (2020). The effect of volunteer management on intention to continue volunteering: A mediating role of job satisfaction of volunteers. *Sage Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020920588>
- Cook, T. D., Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings*. Rand McNally.
- Chudzicka-Czupala, A., Chiang, S. K., Tan, C. M., Hapon, N., Żywiołek-Szeja, M., Karamuskha, L., Paliga, M., Dubniak, Z., McIntyre, R. S., Ho, R. (2023). Association between mental health, psychological characteristics, and motivational functions of volunteerism among Polish and Ukrainian volunteers during the Russo-Ukrainian War. *Scientific Reports*, 13, artykuł 20725. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-47840-z>
- Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends*. Pobrane 15 lipca 2025 z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener, E., Lucas, R. E., Scollon, C. N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist*, 61(4), 305–314. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.4.305>
- European Commission. (2023). *ANNEX I to Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards*. Official Journal of the

- European Union. Pobrane 25 lipca 2025 z: http://data.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj
- Graziano, W. G., Habashi, M. M., Sheese, B. E., Tobin, R. M. (2007). Agreeableness, empathy, and helping: A person $\times$ situation perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 583–599. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.4.583>
- Hustinx, L., Cnaan, R. A., Handy, F. (2010). Navigating theories of volunteering: A hybrid map for a complex phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 40(4), 410–434. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2010.00439.x>
- Iqbal, Q., Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership, environmental turbulence, resilience, and employees' wellbeing in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, artykuł 939389. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.939389>
- Im, S., Chung, Y. W. (2018). Employee volunteering meaningfulness and organizational citizenship behavior: Exploring the effects of organizational support, pride, and trust. *Sustainability*, 10(12), artykuł 4835. <https://doi.org/10.3390/su10124835>
- Jenkinson, C. E., Dickens, A. P., Jones, K., Thompson-Coon, J., Taylor, R. S., Rogers, M., Bambra, C. L., Lang, I., Richards, S. H. (2013). Is volunteering a public health intervention? A systematic review and metaanalysis of the health and survival of volunteers. *BMC Public Health*, 13(1), artykuł 773. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-773>
- Juczyński, Z. (2001). *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia. Skala Satysfakcji z Życia*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Maddock, A. (2024). The relationships between stress, burnout, mental health and well-being in social workers. *The British Journal of Social Work*, 54(2), 668–686. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcad232>
- Madero-Gómez, S. M., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M., Yusliza, M. Y. (2023). Companies could benefit when they focus on employee wellbeing and the environment: A systematic review of sustainable human resource management. *Sustainability*, 15(6), artykuł 5435. <https://doi.org/10.3390/su15065435>
- Majini Jes Bella, K. (2023). The power of employee well-being: A catalyst for organizational success. *International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology*, 2(4), 20–26.
- Nichol, B., Wilson, R., Rodrigues, A., Houghton, C. (2024). Exploring the effects of volunteering on the social, mental, and physical health and well-being of volunteers: An umbrella review. *Voluntas*, 35(1), 97–128. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00573-z>
- Peloza, J., Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>
- Pfeffer, J., Singer, S., Stepanek, M. (2022). Volunteering improves employee health and organizational outcomes through bonding with coworkers and enhanced identification

- with employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64(5), 370–376. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002485>
- Purgał-Popieła, J. (2025). Sustainability in human resource management practices used by small and medium-sized enterprises: A systematic review. *Central European Management Journal*, 33(1), 87–106. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-03-2024-0097>
- Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0611>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Shadish, W. R., Cook, T. D., Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin.
- United Nations. (b.d.). *The 17 Sustainable Development Goals*. <https://sdgs.un.org/goals>
- Wheeler, J. A., Gorey, K. M., Greenblatt, B. (1998). The beneficial effects of volunteering for older volunteers and the people they serve: A meta-analysis. *International Journal of Aging & Human Development*, 47(1), 69–79. <https://doi.org/10.2190/VUMP-XCMF-FQYU-V0JH>
- Zalewska, A. M. (2003). Skala satysfakcji z pracy– pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Psychologica*, 7, 49–61.
- Zhang, T., Zhang, J., Tu, S. (2024). An empirical study on corporate ESG behavior and employee satisfaction: A moderating mediation model. *Behavioral Sciences*, 14(4), artykuł 274. <https://doi.org/10.3390/bs14040274>

Załącznik 1

Skala badająca motywację udziału w wolontariacie

Poniżej przedstawiono stwierdzenia dotyczące Twoich opinii oraz doświadczeń związanych z wolontariatem. Prosimy o wskazanie stopnia, w jakim zgadzasz się z każdym stwierdzeniem, korzystając ze skali od 1 do 7.

Nr	Pytanie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani TAK ani NIE	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
		1	2	3	4	5	6	7
1	Dużą radość sprawia mi pomaganie innym.							
2	Chcę zrobić coś by świat zmienił się na lepsze.							
3	Chcę być potrzebny/a i przydatny/a.							
4	Problemy społeczne są dla mnie bardzo ważne.							
5	Współpraca z innymi jest dla mnie bardzo ważna.							
6	Przez pomaganie innym staję się lepszym człowiekiem.							
7	Poprzez wolontariat mogę zdobyć nowe umiejętności budujące moje doświadczenie życiowe.							
8	Wolontariat daje mi możliwość nawiązania relacji z innymi ludźmi.							
9	Dzięki wolontariatowi mogę ciekawie spędzić czas.							
10	Jeśli pomagam innym to inni pomogą mnie.							
11	Udział w wolontariacie pomaga mi poradzić sobie z własnymi problemami.							
12	Dzięki wolontariatowi mogę zyskać sympatię i szacunek innych.							