



UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI  
**INSTYTUT ZARZĄDZANIA**

mgr Kinga Janecka-Kępa

## **AUTOREFERAT ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

### **Zarządzanie e-wolontariuszami organizacji non-profit**

*Promotor:*

prof. dr hab. Edyta Rudawska

*Promotor pomocniczy:*

dr Joanna Rzempąła

*Recenzenci:*

dr hab. Barbara Mróz-Gorgoń, prof. UEW  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr hab. Zygmunt Waśkowski, prof. UEP  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

dr hab. Robert Wolny, prof. UE  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Szczecin 2025

## **Spis treści**

1. Uzasadnienie wyboru tematu.....	3
2. Cele i hipotezy badawcze.....	6
3. Metody badawcze.....	7
4. Układ i treść rozprawy.....	10
5. Rezultaty badawcze.....	12
6. Bibliografia.....	19

## 1. Uzasadnienie wyboru tematu

Rozwój cyfryzacji i nowych mediów zapoczątkował wiele zmian. Gdy Internet wkroczył w erę 2.0, ludzie stali się twórcami treści, mając możliwość ich rozpowszechniania.<sup>1</sup> Te zmiany spowodowały, że organizacje pozarządowe, aby móc realizować cele statutowe stanęły przed koniecznością przeniesienia swojej działalności do świata wirtualnego.<sup>2</sup> Ponadto pandemia COVID także znacząco wpłynęła na zmiany w zakresie funkcjonowania organizacji NGO.<sup>3</sup> Według raportu „Rok w pandemii 2020-2021” przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor:

- dla 57% organizacji pandemia stała się impulsem do realizowania działań w Internecie,
- 41% organizacji w wyniku pandemii zwiększyła zakres działań prowadzonych zdalnie,
- 31% organizacji planuje zachować działania zdalne po zakończeniu pandemii.<sup>4</sup>

W tych obu kontekstach e-wolontariat stał się więc przedłużeniem wolontariatu tradycyjnego. Według definicji, opracowanej przez Fundację Dobra Sieć, e-wolontariat oznacza *zadania wolontariackie wykonywane, w całości lub częściowo poprzez Internet, bądź w jakimkolwiek innym punkcie dostępu do sieci.*<sup>5</sup> Z kolei Jayne Cravens, międzynarodowa ekspertka w zakresie e-wolontariatu uważa, że wolontariat online *to czynności, które są wykonywane, w całości lub w części przez Internet zwykle we wsparciu lub za pośrednictwem organizacji non-profit.*<sup>6</sup> Obie te definicje spójnie wskazują, że e-wolontariat wcale nie wyklucza możliwości wykonywania działań także w sposób stacjonarny, gdyż czynności online mogą być realizowane częściowo. Do najczęściej wykonywanych zadań, których realizacją zajmują się e-wolontariusze podczas wolontariatu wirtualnego należą: tłumaczenia, projektowanie stron internetowych, tworzenie baz danych, copywriting, nauczanie zdalne itp.<sup>7</sup> Z kolei D. Mukherjee podaje następującą definicję e-wolontariatu – *jest to „typ” zaangażowania obywatelskiego, gdzie wolontariusze wykonują swoje zadania za pomocą*

---

<sup>1</sup> K. Ackermann, A. Manatschal, *Online volunteering as a means to overcome unequal participation? The profiles of online and offline volunteers compared*, „New Media & Society”, 2018, nr 20, s.1.

<sup>2</sup> M. Biejat, *E-wolontariat — wsparcie społeczne XXI wieku*, „Biuletyn EBIB”, 2011, nr 9, s. 3.

<sup>3</sup> Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Rok w pandemii. Raport z badań organizacji pozarządowych.2020-2021*, Wydawca” Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, 2021, s. 7.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 7.

<sup>5</sup> M. Kacprowicz, B. Borowiecka, *Podręcznik e-wolontariatu*, [Dostęp 28.04.21] [https://e-wolontariat.pl/wp-content/uploads/2017/02/FDS\\_Podrecznik\\_E-wolontariatu.pdf](https://e-wolontariat.pl/wp-content/uploads/2017/02/FDS_Podrecznik_E-wolontariatu.pdf).

<sup>6</sup> J. Cravens, *Involving International Online Volunteers: Factors for Success, Organizational Benefits, and New Views of Community*, „The International Journal of Volunteer Administration”, 2006, nr 24, s. 32.

<sup>7</sup> M. Biejat, *E-wolontariat...op.cit.*, s. 3.

*Internetu z domu lub z innych lokalizacji.*<sup>8</sup> Autor nie wskazuje na czynniki związane z możliwością wykonywania zadań także stacjonarnie. Jednak bez względu na to, czy e-wolontariusz częściowo czy całkowicie realizuje swoje zadania online, kwestie związane z kompleksowym zarządzaniem jego działaniami podczas e-wolontariatu powinny być uporządkowane i realizowane zgodnie z przyjętymi standardami. Z przeprowadzonej dotychczas analizy literatury wynika, że brakuje naukowych opracowań dotyczących zarządzania e-wolontariuszami. Dostępne publikacje poruszają głównie problemy definicyjne<sup>9</sup> lub są to praktyczne poradniki prezentujące doświadczenia organizacji NGO.<sup>10</sup> W literaturze można jednak znaleźć publikacje na temat zarządzania wolontariuszami funkcjonującymi w sposób tradycyjny, które poruszają zagadnienia związane z ich identyfikacją, rekrutacją, wdrożeniem czy ewaluacją.<sup>11</sup> Niemniej jednak problematyka badań dotycząca stricte e-wolontariatu nie była dotychczas przedmiotem analiz naukowych, co stanowi główną lukę badawczą. Badania mają więc charakter nowatorski. Umożliwiają z jednej strony zaprezentowanie autorskiej koncepcji zarządzania e-wolontariuszami, a z drugiej tworzą możliwość wykorzystania tego modelu przez organizacje non-profit. Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, proces badawczy przebiegał w następujących etapach, zaprezentowanych na rysunku 1.1.

---

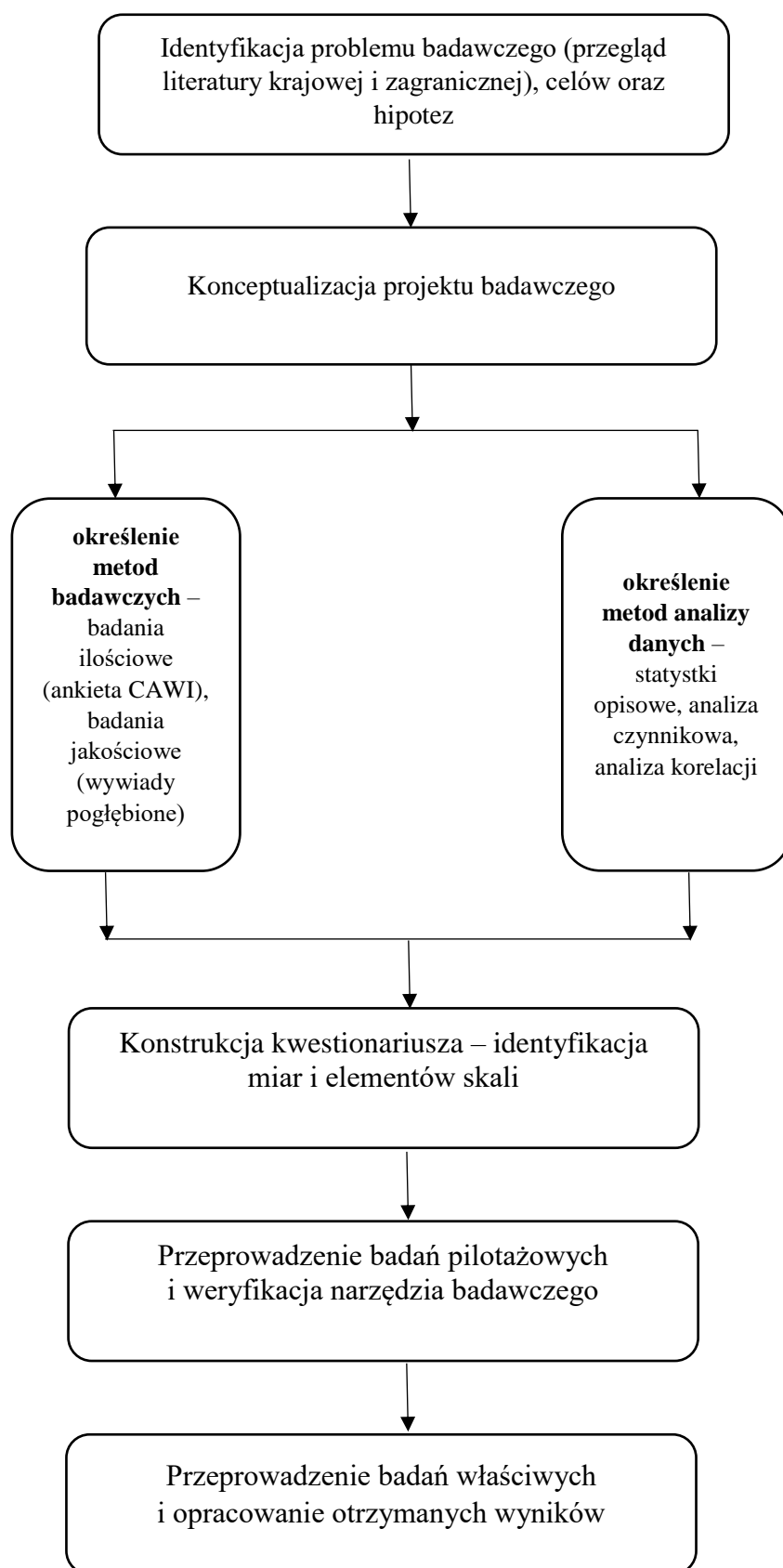
<sup>8</sup> D. Mukherjee, *Participation of Older Adults in Virtual Volunteering: A Qualitative Analysis*, „Springer Science+Business Media”, 2011, nr 36, s. 36.

<sup>9</sup> J. Cravens, *Involving International Online...op.cit.*, s. 32, J. Ihm, *Classifying and Relating Different Types of Online and Offline Volunteering*, "Journal Voluntas", 2017, nr 10, s. 415, K. Ackerman *Predisposed to Volunteer? Personality Traits and Different Forms of Volunteering*, "New Media & Society", 2019, nr 48, s. 1132.

<sup>10</sup> B. Borowiecka, *Podręcznik e-wolontariatu*, [Dostęp 28.04.21] [https://e-wolontariat.pl/wp-content/uploads/2017/02/FDS\\_Podrecznik\\_E-wolontariatu.pdf](https://e-wolontariat.pl/wp-content/uploads/2017/02/FDS_Podrecznik_E-wolontariatu.pdf), s. 7-15, Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, *Praktyczny poradnik współpracy z wolontariuszami*, Warszawa, 2014, s. 6-42. D. Hamerla, *Praca w zespole i współpraca z wolontariuszami*, Fundacja Edukacja dla Demokracji, Warszawa, 2004, s. 27-56. M. Falej, *Efektywne zarządzanie wolontariatem. Podręcznik dla koordynatorów wolontariatu*, Wydawnictwo Fika, Olsztyn, 2011, s. 1-72.

<sup>11</sup> D. Hamerla, *Praca w zespole...op.cit.*, s.27-56, J. Lewandowska-Bartek, *Zarządzanie wolontariuszami w organizacjach świadczących usługi społeczne na przykładzie fundacji i stowarzyszeń w Polsce*, Rozprawa doktorska, 2021, s. 27-56, M. Górecki, *Wolontariat – idea, organizacja, doświadczenia*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy”, 2013, nr 1, s. 83-107, M. Hager, J. Brudney, *Problems Recruiting Volunteers Nature versus Nurture*, „Nonprofit Management and Leadership”, 2011, nr 22, s. 137-157.

Rysunek. 1.1. Proces badawczy



Źródło: Opracowanie własne

## 2. Cele i hipotezy badawcze

Na polu zidentyfikowanej luki badawczej rodzi się następujący **problem badawczy: Jak przebiega proces zarządzania e-wolontariuszami w organizacjach pozarządowych?** W oparciu o wyniki studiów literaturowych oraz uwzględniając obiekt badań określono następujące cele badawcze:

- **Cel główny** - opracowanie autorskiej koncepcji zarządzania e-wolontariuszami.
- **Cele teoriopoznawcze:**

1. Dokonanie krytycznego przeglądu literatury na temat zmian uwarunkowań funkcjonowania organizacji non-profit.
2. Zidentyfikowanie i usystematyzowanie dorobku teoretycznego w zakresie konceptualizacji pojęcia wolontariusz i e-wolontariusz.
3. Przedstawienie teoretycznej koncepcji procesu zarządzania e-wolontariuszami.

- **Cele empiryczne:**

1. Ocena motywów angażowania się e-wolontariuszy oraz organizacji pozarządowych w e-wolontariat.
2. Ocena poszczególnych etapów procesu zarządzania wolontariuszami w organizacjach non-profit z perspektywy organizacji NGO współpracujących z e-wolontariuszami, jak i samych e-wolontariuszy.
3. Opracowanie spójnych etapów procesu zarządzania e-wolontariuszami, uwzględniając obie perspektywy.
4. Opracowanie rekomendacji dla organizacji pozarządowych współpracujących z e-wolontariuszami.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury należy stwierdzić brak naukowych opracowań, które w sposób kompleksowy opisują proces zarządzania e-wolontariuszami. Dostępne publikacje odnoszą się stricte do samego pojęcia e-wolontariatu<sup>12</sup> lub są to nienaukowe poradniki, które zostały stworzone przez organizacje pozarządowe na bazie własnych doświadczeń.<sup>13</sup> Ważnym aspektem jest fakt, że mimo rosnącego znaczenia e-wolontariatu, brakuje kompleksowego podejścia do procesu zarządzania

---

<sup>12</sup> K. Ackermann, A. Manatschal, *Online volunteering...op.cit.*, s.1, M. Biejat, *E-wolontariat...op.cit.*, s. 3, J. Cravens, *Involving International...op.cit.*, s. 32.

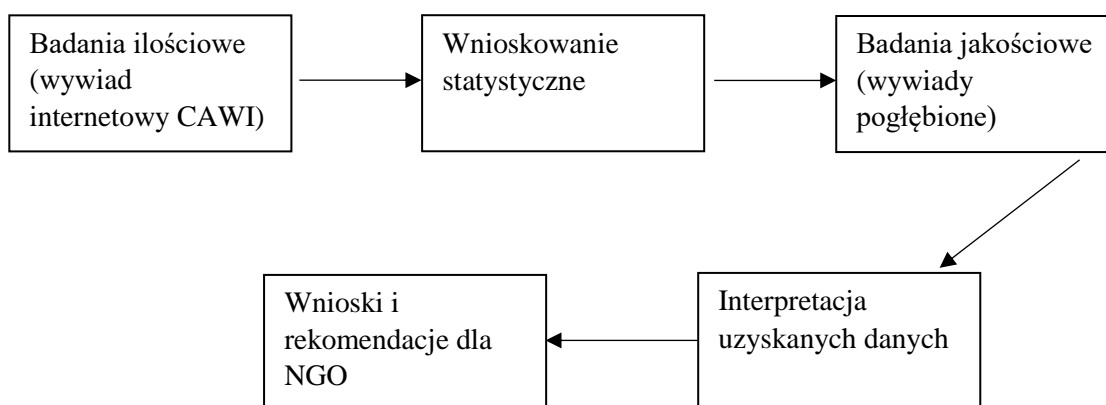
<sup>13</sup> B. Borowiecka, *Podręcznik e-wolontariatu...op.cit.*, s. 7-15, Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, *Praktyczny poradnik...op.cit.*, s. 6-42, D. Hamerla, *Praca w zespole...op.cit.*, s. 27-56, M. Falej, *Efektywne zarządzanie...op. cit.*, s. 1-72.

e-wolontariuszami.<sup>14</sup> Badania nad tym obszarem są niezwykle ograniczone, co utrudnia rozwinięcie skutecznych strategii i standardów w tym zakresie. Istnieje zatem potrzeba przeprowadzenia naukowych analiz nad procesem zarządzania e-wolontariuszami, zarówno w kontekście wykonywania działań wolontariackich zdalnie, jak i hybrydowo. Wynika to z faktu, że bez względu na to, czy e-wolontariat jest realizowany częściowo czy całkowicie online, kwestie związane z kompleksowym zarządzaniem e-wolontariuszami powinny być uporządkowane i realizowane zgodnie z przyjętymi standardami. Jednakże, dotychczasowe badania wskazują na brak standaryzacji tego procesu, co może negatywnie wpływać na skuteczność działań e-wolontariuszy i osiągnięcie celów organizacyjnych. W związku z powyższym przyjęto następującą **hipotezę badawczą**: Organizacje pozarządowe, które realizują e-wolontariat nie profesjonalizują procesu zarządzania e-wolontariuszami.

### 3. Metody badawcze

Autorka dysertacji zdecydowała się na triangulację, dzięki której połączyła zarówno badania ilościowe jak i jakościowe, dążąc do skonstruowania autorskiej koncepcji procesu zarządzania e-wolontariuszami. Na rysunku 1.2. zaprezentowała szczegółowy plan wykorzystania metod badawczych podczas prowadzonych badań.

Rysunek 1.2. Zastosowanie metod badawczych



W przypadku badań prowadzonych wśród e-wolontariuszy operatem losowania była aktualna baza członków Rady IPMA Young Crew, a także e-wolontariusze zgromadzeni na portalach (social mediach, stronie internetowej) Fundacji Dobra Sieć. W odniesieniu natomiast

<sup>14</sup> Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Rok w pandemii...op.cit.*, s. 7.

do badań realizowanych wśród organizacji pozarządowych operatem losowania były NGO-sy prowadzące projekty wolontariackie online z bazy projektów Fundacji Dobra Sieć, jak również baza NGO, które zrealizowały minimum jeden projekt online na portalu TuDu. Wielkość próby badawczej została oszacowana na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego oraz rejestru REGON. Zgodnie z najnowszymi danymi z grudnia 2021 roku, w Polsce zarejestrowanych było 138 tys. NGO, obejmujących zarówno stowarzyszenia (107 tys.) jak i fundacje (31 tys.).<sup>15</sup> Przy założeniu standardowego poziomu ufności wynoszącego 95% oraz błędu próby na poziomie 5%, przyjęto, że reprezentatywna próba obejmuje około 50 NGO. Z kolei według danych Głównego Urzędu Statystycznego z listopada 2022 roku, liczba e-wolontariuszy w Polsce wyniosła 8,5 mln.<sup>16</sup> Przy utrzymaniu takiego samego poziomu ufności oraz błędu przyjęto, że reprezentatywna próba obejmuje około 150 e-wolontariuszy. Wielkości te zostały dobrane w taki sposób, aby uzyskać obrazowy pogląd całej populacji organizacji pozarządowych realizujących projekty online, jak i e-wolontariuszy. Obie wersje ankiet wysłano łącznie mailowo do 539 organizacji pozarządowych z prośbą o wypełnienie oraz przekazanie drugiej ankiety e-wolontariuszom zrzeszonym w danej NGO. Organizacje pozarządowe zostały poproszone o pomoc w zakresie dystrybucji ankiet z uwagi na fakt, że dane kontaktowe do e-wolontariuszy nie były publiczne, a bezpośrednie ich udostępnienie przez NGO było niemożliwe ze względu na przepisy dotyczące ochrony danych osobowych. Autorka dysertacji udostępniała ankiety również na grupach poświęconych e-wolontariatowi oraz kontaktowała się bezpośrednio w wiadomości prywatnej za pośrednictwem portalu LinkedIn z osobami, które deklarowały wykonywanie e-wolontariatu w ramach konkretnych organizacji na portalu TUDU. Pierwszy etap zbierania danych przyniósł odpowiedzi od 151 e-wolontariuszy oraz 50 NGO znajdujących się w grupie docelowej badania, która koncentrowała się na osobach oraz organizacjach aktywnie zaangażowanych w e-wolontariat. Po przeprowadzeniu badań ilościowych stwierdzono, że uzyskane odpowiedzi wymagają dokładniejszej analizy i uzupełnienia. W związku z tym, podjęto decyzję o realizacji drugiego etapu badania, który polegał na przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych. Jego celem było uzyskanie bardziej szczegółowych danych oraz wzbogacenie analizy o dodatkowe informacje pochodzące bezpośrednio od respondentów. Łącznie zrealizowano badania uzupełniające wśród 11 NGO realizujących e-wolontariat oraz 15 e-wolontariuszy. Dzięki temu możliwe było lepsze zrozumienie motywacji, doświadczeń i wyzwań związanych z realizacją poszczególnych

---

<sup>15</sup> Rejestr REGON (stan na 31.12.2021)

<sup>16</sup> GUS „Wolontariat 2022” [Dostęp 30.11.2023]

[file:///C:/Users/Asus%20PC/Downloads/wolontariat\\_w\\_2022.pdf](file:///C:/Users/Asus%20PC/Downloads/wolontariat_w_2022.pdf), s. 1.

etapów w ramach procesu zarządzania e-wolontariuszami zarówno ze strony organizacji, jak i wolontariuszy. Uzyskane dane w ramach obu badań zostały wykorzystane na etapie tworzenia autorskiej koncepcji zarządzania e-wolontariuszami.

Kolejnym etapem konceptualizacji projektu badawczego jest wybór odpowiednich metod analizy danych. W przypadku połączenia zarówno metod ilościowych, jak i jakościowych, konieczne jest uwzględnienie różnych technik analizy, aby uzyskać pełniejszy obraz procesu zarządzania e-wolontariuszami. W kontekście analizy ilościowej, autorka wykorzystwała statystyki opisowe, analizę czynnikową oraz analizę korelacji. Statystyki opisowe pozwalają na opis badanych zmiennych i skutecznie pomogły w zrozumieniu charakterystyki badanej zbiorowości oraz jej rozkładu.<sup>17</sup> Analiza czynnikowa, z kolei, ma na celu identyfikację czynników mających istotne znaczenie w określeniu istoty badanego problemu. Ta metoda pozwoliła na redukcję zestawu zmiennych niezależnych i pomogła autorce zrozumieć, które zmienne są ze sobą powiązane i dlaczego.<sup>18</sup> W odniesieniu do analizy korelacji, zarówno za pomocą współczynnika V-Cramera, jak i innych miar, umożliwiła ona ocenę stopnia powiązania pomiędzy dwiema lub więcej zmiennymi<sup>19</sup>. Jest to istotne w odniesieniu do prowadzonych badań, ponieważ metoda ta pozwoliła zidentyfikować, czy istnieją jakieś istotne zależności między różnymi aspektami procesu zarządzania e-wolontariuszami.<sup>20</sup> Ostatecznie, ta wieloaspektowa analiza przyczyniła się do wzbogacenia wiedzy na temat ogólnego profilu NGO i e-wolontariuszy, ich motywów angażowania się w e-wolontariat oraz zarządzania e-wolontariuszami i oceny procesu zarządzania e-wolontariuszami z perspektywy obu grup. W celu opracowania danych użyto programów komputerowych, takich jak Microsoft Excel i Statistica, co umożliwiło efektywne przetwarzanie zebranych informacji.

---

<sup>17</sup> Ibidem, s. 1.

<sup>18</sup> J. Kisielińska, S. Stańko, *Wielowymiarowa analiza danych w ekonomice rolnictwa*, „Rocznik Nauk Rolniczych” 2009, nr 2, s. 73.

<sup>19</sup> P. Rydzewski, *Metody analizy danych w socjologicznych badaniach rozwodów*, „Rocznik Nauk Społecznych” 2010, nr 2, s. 284.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 284.

#### 4. Układ i treść rozprawy

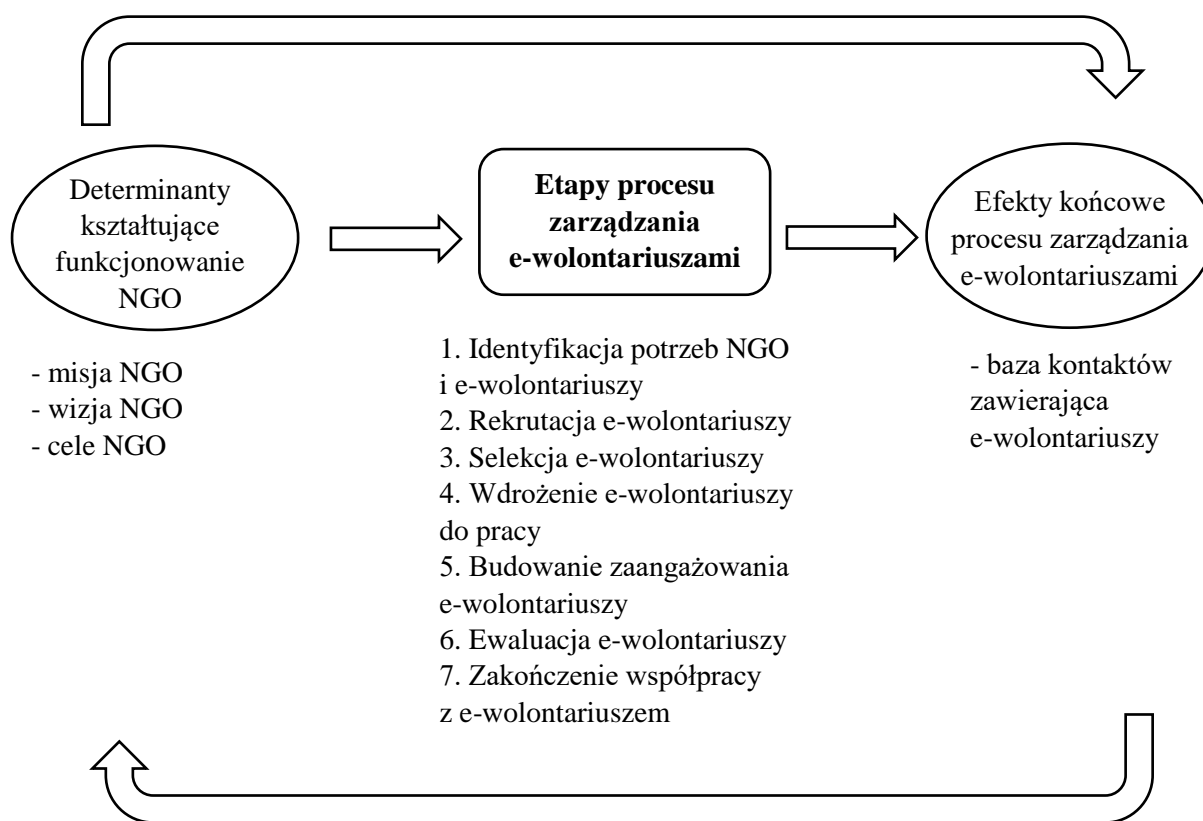
Struktura rozprawy doktorskiej składa się z pięciu rozdziałów, z których pierwsze trzy są teoretyczne, czwarty został poświęcony metodyce badań, a ostatni z nich opisuje analizę uzyskanych wyników badań jakościowych oraz ilościowych. Rozdział ten kończy weryfikacja modelu teoretycznego.

**Rozdział pierwszy** dotyczy zarządzania interesariuszami w organizacjach pozarządowych. Omówiono w nim uwarunkowania, które wpływają na funkcjonowanie NGO, a także charakterystykę interesariuszy, takich jak wolontariusze, darczyńcy, beneficjenci, pracownicy oraz społeczność lokalna. Podkreślono znaczenie procesu zarządzania interesariuszami, który obejmuje identyfikację, analizę, planowanie strategii komunikacji, wdrożenie działań oraz monitoring i ewaluację relacji. Ponadto w niniejszym rozdziale szczegółowo omówiono ideę wolontariuszy jako kluczowych interesariuszy.

**Rozdział drugi** koncentruje się na e-wolontariacie, który został przedstawiony, jako jeden z rodzajów wolontariatu, który różni się od tradycyjnej formy głównie ze względu na sposób realizacji działań. Definicje zaprezentowane w tym rozdziale jasno wskazują na istotę e-wolontariatu, który dzięki swojej specyfice i elastyczności oferuje nowe możliwości zaangażowania w działania społeczne. Kolejne części rozdziału skupiały się na historii powstania e-wolontariatu oraz jego obszarach działalności. Analiza historyczna ukazała proces ewolucji tej formy wolontariatu w kontekście zmian technologicznych i społecznych. Ostatnia część rozdziału poświęcona jest typom e-wolontariatu, podkreślając jego różnorodne możliwości i formy. To oznacza, że rozwój nowych technologii i mediów przyczynił się do globalizacji i innowacyjności projektów online, co umożliwia NGO realizowanie coraz bardziej nowatorskich przedsięwzięć.

**Rozdział trzeci** przedstawia etapy procesu zarządzania e-wolontariuszami, opierając się na autorskiej koncepcji procesu zarządzania e-wolontariuszami, którą zaprezentowano na rysunku 1.3.

Rysunek 1.3. Autorska koncepcja procesu zarządzania e-wolontariuszami



Źródło: Opracowanie własne.

Koncepcja zarządzania e-wolontariuszami zakłada, że organizacja non-profit najpierw musi zdefiniować swoją misję, wizję i cele, które są fundamentem procesu. Następnie przechodzi przez kolejne etapy, takie jak identyfikacja potrzeb organizacji pozarządowych i e-wolontariuszy, rekrutacja i selekcja, wdrożenie oraz budowanie zaangażowania, a także ewaluacja i zakończenie współpracy. W rozdziale trzecim szczegółowo opisano etap identyfikacji potrzeb NGO i e-wolontariuszy, podkreślając znaczenie precyzyjnego określenia zadań i wymaganych umiejętności. W odniesieniu do rekrutacji i selekcji wskazano jak dokonać oceny kwalifikacji e-wolontariuszy i wyboru najlepszego kandydata. W ramach wdrożenia i budowania zaangażowania e-wolontariuszy zwrócono uwagę na aspekty związane z zapoznaniem go z organizacją, jej członkami oraz przekazaniem niezbędnych informacji umożliwiających przystąpienie do realizacji zadań. Omówiono również formalne metody ewaluacji pracy e-wolontariuszy oraz procedury zakończenia współpracy.

**Rozdział czwarty** dotyczy metodyki badania procesu zarządzania e-wolontariuszami. Opisuje metodologię nauk o zarządzaniu i jakości, proces badań

empirycznych oraz konceptualizację projektu badawczego. Przedstawiono podejścia badawcze, metody zbierania danych oraz techniki analizy. Określono obszary badawcze, zdefiniowano problem badawczy, cele, hipotezę oraz strukturę respondentów.

**Rozdział piąty** zawiera wyniki badań empirycznych, które dostarczyły danych na temat motywacji NGO i e-wolontariuszy oraz pozwoliły na dokonanie oceny wszystkich etapów procesu zarządzania e-wolontariuszami z obu perspektyw. Na podstawie tych wyników zweryfikowano i zmodyfikowano wcześniej zdefiniowaną na podstawie badań literaturowych autorską koncepcję zarządzania e-wolontariuszami, uwzględniając obszary wymagające standaryzacji.

## 5. Rezultaty badawcze pracy

Rozważania na temat e-wolontariatu jako jednej z form wolontariatu wykazały, że zmiany zachodzące w otoczeniu NGO, takie jak pandemia czy preferencje młodszych pokoleń w zakresie pracy zdalnej, tworzą nowe kierunki badań. E-wolontariat, jako nowa forma wolontariatu, różni się od tradycyjnych form ze względu na brak barier geograficznych, większą elastyczność działań, ale także realizację procesu zarządzania wolontariuszami. Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych autorka dysertacji sformułowała następującą hipotezę badawczą: **organizacje pozarządowe, które realizują e-wolontariat nie profesjonalizują procesu zarządzania e-wolontariuszami**. Przeprowadzone badania empiryczne oraz teoretyczne umożliwiły zidentyfikowanie tej hipotezy, która ostatecznie została **zweryfikowana negatywnie**. Wyniki badań wskazały, że organizacje pozarządowe podejmują próby formalizacji procesu zarządzania e-wolontariuszami, jednak realizacja poszczególnych działań nie zawsze przebiega w sposób kompletny, systematyczny i zgodny z najlepszymi praktykami. Potwierdzeniem tych konkluzji są następujące wnioski, będące wynikiem badań ilościowych oraz jakościowych, wskazując tym samym na realizację **celu empirycznego numer 2**:

1. Większość organizacji pozarządowych formalizuje proces identyfikacji potrzeb NGO i e-wolontariuszy, co jest zgodne z profesjonalnym podejściem do zarządzania e-wolontariuszami. Jednak głębsza analiza wywiadów z przedstawicielami organizacji i e-wolontariuszami ujawnia pewne rozbieżności. Choć badania ankietowe wskazują na wysokie wskaźniki formalizacji tego etapu, wywiady często pokazują, że praktyki te są realizowane w sposób nieustrukturyzowany lub w nieodpowiedniej kolejności. Z perspektywy e-wolontariuszy, działania związane z identyfikacją potrzeb oraz

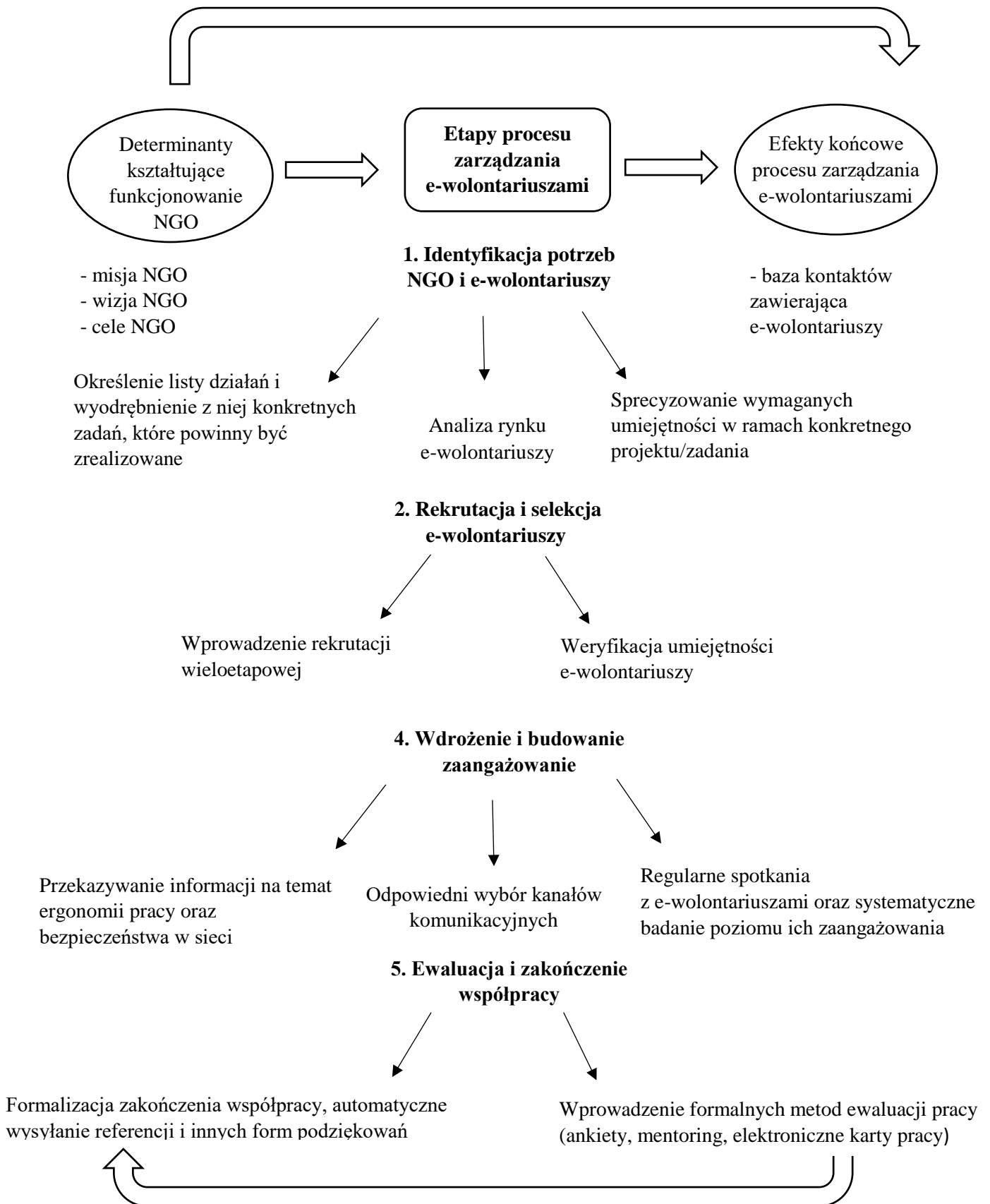
określeniem wymaganych umiejętności są realizowane, jednak dopiero na etapie onboardingu, co może wprowadzać niespójność i znacząco wpływać na potrzeby obu stron. Ponadto, mimo deklaracji NGO dotyczących przeprowadzania analizy rynku e-wolontariuszy, w praktyce etap ten jest rzadko realizowany, a e-wolontariusze nie są w stanie określić, czy i w jaki sposób organizacje przeprowadzają takie analizy.

2. Analiza wyników badań dotyczących rekrutacji i selekcji wskazuje, że proces rekrutacji jest zestandaryzowany, jednak niektóre działania wymagają poprawy. Większość NGO zamieszcza kompleksowe informacje w ofertach oraz wyznacza koordynatora ds. rekrutacji, ale nie prowadzi rekrutacji wieloetapowych i dokładnej selekcji e-wolontariuszy, co może utrudniać pełną ocenę ich kompetencji. To oznacza, że ten etap wymaga standaryzacji i poprawy, zwłaszcza w zakresie selekcji e-wolontariuszy.
3. Wdrożenie i budowanie zaangażowania e-wolontariuszy są realizowane poprawnie, ale z pominięciem pewnych kluczowych aspektów, takich jak przekazywanie informacji o bezpieczeństwie pracy przy komputerze oraz komunikacji za pośrednictwem Internetu. Udoskonalenia wymaga także komunikacja, która powinna skupiać się na formalnych kanałach. Odpowiedzi NGO i e-wolontariuszy sugerują, że ich głównym komunikatorem jest Messenger/Whatsapp dedykowane do szybkiej wymiany informacji. Poprawę wymaga także aspekt budowania zaangażowania oraz docenienia pracy e-wolontariuszy.
4. Ostatni etap, ewaluacja i zakończenie współpracy, jest realizowany bardzo powierzchownie przez NGO. Organizacje powinny dążyć do formalizacji ewaluacji pracy e-wolontariuszy oraz realizowanych projektów poprzez regularne oceny za pośrednictwem ankiet, elektronicznych kart pracy oraz mentoringu, czy systematycznych spotkań z koordynatorem. Usprawnienia wymagają także działania związane stricte z zakończeniem współpracy. NGO zdecydowanie powinny zróżnicować i zintensyfikować formy podziękowań po zakończeniu współpracy. Należy także podkreślić, że kluczowym efektem końcowym zakończenia współpracy powinno być stworzenie bazy kontaktów. Jednak badania wykazały, że organizacje pozarządowe często nie informują e-wolontariuszy o umieszczeniu ich danych w bazie. Dlatego organizacje powinny wprowadzić formalne procedury dotyczące tego elementu, obejmujące jasne i systematyczne informowanie e-wolontariuszy o umieszczeniu ich danych w bazie kontaktów po zakończeniu współpracy.

Na podstawie uzyskanych wyników badań autorka dysertacji dokonała weryfikacji

zaproprowanego, teoretycznego ujęcia koncepcji zarządzania e-wolontariuszami na rysunku 1.4., uwzględniając potrzeby i percepcję zarówno organizacji pozarządowych jak i e-wolontariuszy – **odpowiadając tym samym na główny cel rozprawy doktorskiej.**

Rysunek 1.4. Zweryfikowana, autorska koncepcja procesu zarządzania e-wolontariuszami



Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie zweryfikowanej autorskiej koncepcji zarządzania e-wolontariuszami, przedstawionej na rysunku 1.4., autorka dysertacji zrealizowała **cel empiryczny numer 3 oraz 4**, który zakładał opracowanie spójnych etapów procesu zarządzania e-wolontariuszami oraz rekomendacji dla zwiększenia skuteczności działań NGO oraz zaangażowania e-wolontariuszy.

W pierwszym etapie, związanym z identyfikacją potrzeb, kluczowe jest, aby organizacje przed rozpoczęciem rekrutacji dokładnie określiły zadania, które mają być realizowane przez e-wolontariuszy. Zaleca się opracowanie szczegółowej listy zadań, które mają zostać przypisane wolontariuszom, oraz zmapowanie procesów organizacyjnych przy użyciu narzędzi do zarządzania projektami, takich jak Trello, Asana, Jira czy Clickup. Dzięki temu możliwe stanie się dokładne określenie wymagań dotyczących umiejętności, zarówno twardych, jak i miękkich, co pozwoli na lepsze dopasowanie e-wolontariuszy do specyficznych zadań, co z kolei wpłynie na większą satysfakcję z wykonywanej pracy.

W etapie rekrutacji i selekcji e-wolontariuszy rekomenduje się wdrożenie dwuetapowego procesu. Pierwszy etap powinien obejmować wstępną ocenę aplikacji, w tym przegląd CV, listów motywacyjnych oraz formularzy aplikacyjnych. Drugi etap natomiast powinien obejmować bardziej szczegółową ocenę, na przykład poprzez testy kompetencyjne, zadania praktyczne czy rozmowy kwalifikacyjne. Ważne jest, aby rozmowy były prowadzone zgodnie z wcześniej opracowanym schematem, zawierającym konkretne pytania i kryteria oceny. Taki proces pozwala na lepsze poznanie kandydatów oraz ich umiejętności, co sprzyja skuteczniejszemu dopasowaniu ich do odpowiednich ról, jednocześnie podnosząc ich zaangażowanie w proces rekrutacyjny.

Kolejny etap, dotyczący wdrożenia e-wolontariuszy oraz budowania ich zaangażowania, również wymaga kilku kluczowych zmian. Przede wszystkim organizacje powinny zapewnić, że proces wdrożenia obejmuje przekazanie e-wolontariuszom informacji na temat ergonomii pracy oraz bezpieczeństwa w sieci, aby uniknąć problemów zdrowotnych i zagrożeń związanych z cyberbezpieczeństwem. Ponadto, komunikacja z e-wolontariuszami powinna odbywać się za pośrednictwem formalnych kanałów komunikacji, uzupełnionych o narzędzia takie jak Messenger czy WhatsApp. Regularne spotkania z koordynatorami powinny stać się standardem, umożliwiającym monitorowanie postępów oraz ocenę poziomu zaangażowania wolontariuszy. Ponadto, organizacje powinny wprowadzić systematyczne badania motywacji, takie jak ankiety online, które pomogą w określeniu czynników wpływających na zaangażowanie. Należy także zadbać o system nagród i podziękowań, które mogą obejmować drobne upominki, certyfikaty czy szkolenia, co zwiększy motywację do

dalszej pracy.

Na etapie ewaluacji i zakończenia współpracy z e-wolontariuszami organizacje pozarządowe powinny wdrożyć formalne metody oceny pracy, takie jak ankiety ewaluacyjne, karty pracy czy mentoring. Tego typu narzędzia pozwolą na systematyczne i obiektywne monitorowanie postępów e-wolontariuszy, umożliwiając identyfikację obszarów do poprawy oraz sprawiedliwe docenienie ich wkładu w realizację działań. Dodatkowo, organizacje powinny opracować jasne procedury zakończenia współpracy, obejmujące oficjalne podziękowania za współpracę. Te formy podziękowań mogą przybrać różne formy, od umieszczenia wizerunku e-wolontariusza na stronie internetowej organizacji, po wysłanie personalizowanego filmiku z podziękowaniami. Ważne jest, aby proces ten był inicjowany przez organizację, a nie oczekiwany od wolontariusza. Warto również zadbać o systematyczne informowanie e-wolontariuszy o umieszczeniu ich danych w bazie kontaktów organizacji po zakończeniu współpracy, co zwiększy transparentność i umożliwi dalsze angażowanie ich w przyszłych projektach.

Wprowadzenie powyższych zmian w każdym z etapów procesu zarządzania e-wolontariuszami pozwoli organizacjom pozarządowym na skuteczniejsze dopasowanie e-wolontariuszy do realizowanych zadań, zwiększenie ich zaangażowania oraz długoterminową współpracę, co w konsekwencji przyczyni się do lepszej realizacji projektów. Opracowanie kompleksowych rozwiązań w tym zakresie było możliwe dzięki uwzględnieniu i weryfikacji pozostałych celów empirycznych oraz teoriopoznawczych, które stanowiły fundament prowadzonych analiz:

### **1. Cel empiryczny - Ocena motywów angażowania się e-wolontariuszy oraz organizacji pozarządowych w e-wolontariat**

Przeprowadzone badania dostarczyły istotnych danych o różnorodnych motywacjach obu grup zaangażowanych w proces e-wolontariatu. W przypadku NGO dominowały motywacje instrumentalne, takie jak zwiększenie efektywności i poszerzenie zasięgu swoich działań czy dostęp do specjalistycznych kompetencji e-wolontariuszy z całego świata. Z kolei analiza motywacji wśród e-wolontariuszy potwierdziła, że ich głównymi czynnikami motywującymi są rozwój osobisty i zawodowy, a także elastyczność formy pracy, jaką oferuje e-wolontariat. Zrozumienie tych motywacji było kluczowe do zaprojektowania etapów procesu zarządzania, które zwiększą zaangażowanie e-wolontariuszy.

### **2. Cele teoriopoznawcze**

Część teoretyczna pracy dostarczyła niezbędnej podstawy do przeprowadzenia badań empirycznych oraz realizacji celu głównego rozprawy doktorskiej:

- **Dokonanie krytycznego przeglądu literatury na temat zmian uwarunkowań funkcjonowania organizacji non-profit** pozwoliło na identyfikację głównych wyzwań, przed którymi stoją współczesne NGO oraz na określenie ich potrzeb w kontekście e-wolontariatu.
- **Zidentyfikowanie i usystematyzowanie dorobku teoretycznego w zakresie konceptualizacji pojęcia wolontariusz i e-wolontariusz** umożliwiło sprecyzowanie zakresu pojęciowego oraz głównych różnic pomiędzy oba terminami, co stanowiło punkt wyjścia do opracowania procesu zarządzania e-wolontariuszami.
- **Przedstawienie teoretycznej koncepcji procesu zarządzania e-wolontariuszami** stanowiło wstęp do części teoretycznej. Opracowana koncepcja została oparta na wieloetapowym podejściu teoretycznym oraz poddana szczegółowej weryfikacji w ramach części empirycznej, co umożliwiło jej modyfikację oraz adaptację do rzeczywistych warunków funkcjonowania NGO i potrzeb e-wolontariuszy. Tym samym proces ten pozwolił na połączenie założeń teoretycznych z praktycznymi aspektami zarządzania, przyczyniając się do rozwoju wiedzy w obszarze zarządzania e-wolontariatem.

Podsumowując, główny cel badawczy, jakim było opracowanie autorskiej koncepcji zarządzania e-wolontariuszami został osiągnięty dzięki spełnieniu założeń związanych z celami empirycznymi oraz teoriopoznawczymi. Wyniki badań oraz przeprowadzona analiza teoretyczna wskazują na możliwość systemowego podejścia do procesu zarządzania e-wolontariuszami, które uwzględnia zarówno potrzeby NGO, jak i e-wolontariuszy.

## **Bibliografia:**

1. Ackerman K., *Predisposed to Volunteer? Personality Traits and Different Forms of Volunteering*, "New Media & Society" 2019, nr 48.
2. Ackermann K., Manatschal A., *Online volunteering as a means to overcome unequal participation? The profiles of online and offline volunteers compared*, „New Media & Society“ 2018, vol. 20.
3. Biejat M., *E-wolontariat — wsparcie społeczne XXI wieku*, „Biuletyn EBIB” 2011, nr 9.
4. Cravens J., *Involving International Online Volunteers: Factors for Success Organizational Benefits, and New Views of Community*, „The international Journal of volunteer administration“ 2006, nr 24.
5. Cravens J., *Virtual volunteering: online volunteers providing assistance to human service Agencies*, „Journal of Technology in Human Sciences „, 2000, nr 11.
6. Falej M., *Efektywne zarządzanie wolontariatem. Podręcznik dla koordynatorów wolontariatu*”, Wydawnictwo Fika, Olsztyn, 2011.
7. Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, *Praktyczny poradnik współpracy z wolontariuszami*, Warszawa, 2014.
8. GUS „Wolontariat 2022” [Dostęp 30.11.2023] [file:///C:/Users/Asus%20PC/Downloads/wolontariat\\_w\\_2022.pdf](file:///C:/Users/Asus%20PC/Downloads/wolontariat_w_2022.pdf).
9. Górecki M., *Wolontariat – idea, organizacja, doświadczenia*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy” 2013, nr 1.
10. Hager M., Brudney J., *Problems Recruiting Volunteers Nature versus Nurture*, „Nonprofit Management and Leadership” 2011, nr 22.
11. Hamerla D., *Praca w zespole i współpraca z wolontariuszami*, Fundacja Edukacja dla Demokracji, Warszawa, 2004.
12. Ihm J., *Classifying and Relating Different Types of Online and Offline Volunteering*, "Journal Voluntas" 2017, nr 10.
13. Kacprowicz M., Borowiecka B., *Podręcznik e-wolontariatu*, [Dostęp 28.04.21] [https://e-wolontariat.pl/wp-content/uploads/2017/02/FDS\\_Podrecznik\\_E-wolontariatu.pdf](https://e-wolontariat.pl/wp-content/uploads/2017/02/FDS_Podrecznik_E-wolontariatu.pdf).
14. Kisielińska L., Stańko S., *Wielowymiarowa analiza danych w ekonomice rolnictwa*, „Rocznik Nauk Rolniczych” 2009, nr 2.
15. Lewandowska-Bartek J., *Zarządzanie wolontariuszami w organizacjach świadczących usługi społeczne na przykładzie fundacji i stowarzyszeń w Polsce*, [Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu]. Repozytorium Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2017.

16. Mukherjee D., *Participation of Older Adults in Virtual Volunteering: A Qualitative Analysis*, „Springer Science+Business Media“ 2011, nr 36.
17. Rejestr REGON (stan na 31.12.2021).
18. Rydzewski P., *Metody analizy danych w socjologicznych badaniach rozwodów*, „Rocznik Nauk Społecznych” 2010, nr 2.
19. Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Rok w pandemii. Raport z badań organizacji pozarządowych.2020-2021*, Wydawca Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, 2021.