Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu

Puškarić, Ivana

Professional thesis / Završni specijalistički

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:331016

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
Ekonomski fakultet

ZAVRŠNI RAD

MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U VOLONTERSKOM RADU

Mentor:
Prof. dr. sc. Srećko Goić

Studentica:
Ivana Puškarić (ex. Franjić)

Split, ožujak 2017.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
Ekonomski fakultet Split
Matice Hrvatske 1

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ

Poslovna ekonomija

Tema: **MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U VOLONTERSKOM RADU**

Mentor: Prof. dr. sc. Srećko Goić

Split, ožujak 2017.

Zahvala mojim roditeljima.

SAŽETAK

Menadžment ljudskih resursa i menadžment ljudskih potencijala u organizacijama svih veličina i vrsta dolazi do punog izražaja ukoliko se ista predvodi sviješću da su ljudi najvažniji njezin element. Ipak, organizaciju valja promatrati i kao splet ciljeva i motiva. Voljnost ljudi da se identificiraju sa tuđim ciljem i/ili motivom, te ulože svoje vrijeme i rad, različito je od koncepta organiziranog djelovanja koje nastaje kada ljudi samoinicijativno kreiraju organizirano djelovanje radi rješavanja nekog problema. U prvom slučaju ravnoteža se postiže materijalnom kompenzacijom za ustupljeni rad i vrijeme. U drugom slučaju element izravne materijalne kompenzacije na relaciji organizacija-čovjek je izostavljen. Da bi se upravljalo volonterskim radom potrebno je implementirati tehnike i metode menadžmenta ljudskih resursa, no istodobno i korekcija u primjeni formira različite pristupe pa su sličnosti i/ili različitosti menadžmenta ljudskih resursa u realnom sektoru u odnosu na primjenu u organizacijama civilnog društva,ujedno i predmet istraživanja u ovome radu. S ciljem ukazivanja na prisutnost/odsutnost tehnika i metoda upravljanja ljudskim resursima u volonterskom radu, istražena je aktivnost menadžmenta ljudskih resursa kod organizatora volontiranja, a uspješnost tih aktivnosti vrednovano je iskustveno od strane volontera. Nalaz ukazuje da stupanj implementacije tehnika i metoda menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu odražava stupanj razvoja civilnog društva i kulture volontiranja građana.

Ključne riječi: volontiranje, volonteri, organizatori volontiranja, menadžment ljudskih resursa, menadžment ljudskih potencijala.

SUMMARY

Human resource management in organizations of all sizes and types come to the fore if the latter led by the awareness that people are the most important element of it. However, the organization should be viewed as a set of objectives and motives. The willingness of people to identify with other people's aim and / or motive, and devote their time and work, is different from the concept of organized activity that occurs when people voluntarily create an organized action to cope with a problem. In the first case, the balance is achieved by the material compensation for completed work and allocated time. In another case, an element of direct material compensation from the organization-human is left out. In order to manage volunteer work, it is necessary to implement techniques and methods of human resources management. But at the same time, correction in the application creates different approaches so are the similarities and / or differences of human resources management in the real sector in relation to the application in civil society organizations, also the subject of research in this paper. With the aim of pointing to the presence / absence of techniques and methods of human resource management in voluntary work, studied the activity of human resources management at the volunteer organizers, and the success of these activities is evaluated empirically by volunteers. The finding suggests that the degree of implementation techniques and methods of human resources management in voluntary work reflects the level of development of civil society and a culture of volunteering citizens.

Key words: *volunteer, volunteers, organizers of volunteering, human resource management.*

SADRŽAJ

SAŽETAK I

SUMMARY II

1. UVODNA RAZMATRANJA 1
   1.1. Pregled dosadašnjih istraživanja 3
   1.2. Problem istraživanja 6
   1.3. Predmet istraživanja 8
   1.4. Ciljevi i hipoteze rada 9
   1.5. Struktura rada 11

2. FENOMEN VOLONTIRANJA 12
   2.1. Povijest volontiranja: u svijetu i u Hrvatskoj 14
   2.2. Uloga i posljedice volontiranja 19
   2.3. Organiziranje volontera 21
   2.4. Pravna podloga volontiranja 23

3. SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA KOD VOLONTIRANJA 29
   3.1. Menadžment ljudskih potencijala u realnom sektoru 32
      3.1.1. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala 33
      3.1.2. Menadžerski potencijali 40
   3.2. Menadžment ljudskih potencijala u volontiranju 43
      3.2.1. Planiranje volonterskog programa i potrebnih ljudskih resursa 47
      3.2.2. Opis posla za volontere 53
      3.2.3. Pronalaženje volontera 59
      3.2.4. Odabir volontera 62
      3.2.5. Uključivanje i edukacija 66
      3.2.6. Supervizija i evaluacija volontera 69
      3.2.7. Evaluacija volonterskog programa 71
      3.2.8. Vrednovanje i nagrađivanje volontera 73

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 78
   4.1. Volonteri i volontiranje 80
      4.1.1. Ciljevi i metodologija istraživanja 80

4.1.2. Ograničenja istraživanja 80
4.1.3. Uzorak ispitanika 81
4.1.4. Rezultati 82
4.2. Organizatori volontiranja i menadžment volontera 89
4.2.1. Ciljevi i metodologija istraživanja 91
4.2.2. Ograničenja istraživanja 91
4.2.3. Uzorak ispitanika 92
4.2.4. Rezultati 94
4.3. Radne hipoteze 105
4.4. Rasprava 109
5. ZAKLJUČAK 112
LITERATURA 117
POPIS SLIKA 121
POPIS TABLICA 122
POPIS GRAFIKONA 123
Dodatak 1 124
Dodatak 2 128
Dodatak 3 131
PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK ZA VOLONTERE 135
PRILOG 2. ANKETNI UPITNIK ZA ORGANIZATORE VOLONTIRANJA 138
ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE 142

1. UVODNA RAZMATRANJA

Volontiranje je suštinski element inicijativa civilnog društva, i volonteri su važan ljudski resurs za organizacije trećeg sektora. Prema istraživačkome projektu koji je provelo sveučilište John Hopkins 2003. godine, volonteri zauzimaju oko 3% radništva civilnoga društva u 35 ispitanih zemalja.[1] Ako se pak doprinos volontera u vremenu mjeri temeljem prosječnog dohotka za područje u kojem su volonteri angažirani, on prelazi doprinose kroz donacije u gotovini. Također, istraživanje koje je obuhvatilo 24 države (razvijenije latinoameričke i tranzicijske) utvrdilo je da financijska vrijednost volontiranja u prosjeku predstavlja 65% neprofitnog dobrotvornog prihoda, nasuprot 35% novčanih donacija.[2] Ekonomski doprinos[3] društvu od volonterskih aktivnosti procijenjen je na 8% BDP-a, a u nekim državama čak do 14%.[4]

Volontiranje je dio svake civilizacije i društva koje se javlja u raznim oblicima, od tradicionalnih običaja uzajamne pomoći do organiziranog djelovanja zajednice u kriznim razdobljima. Danas je potreba za organiziranim volontiranjem veća nego ikad prije s obzirom na probleme koji su globalno rasprostranjeni (npr. uništavanje okoliša, epidemija zaraznih bolesti, prirodne katastrofe, ratovi i razaranja, siromaštvo), ali se u različitim dijelovima svijeta manifestiraju drugačije pa zahtijevaju specifični, lokalizirani pristup u njihovom rješavanju. Jedan od ključnih principa na kojima se temelji volonterski rad je uvjerenje da globalne promjene počinju s lokalnim, tj. da ekonomski i društveni napredak ne kreće od vrha, nego da kreće od lokalne razine i od najširih slojeva. U volonterskim projektima naglasak se stavlja na postizanje pozitivnih promjena na lokalnoj razini, na rješavanje specifičnih i konkretnih problema u nekoj zajednici, a posebno na uključivanje samih građanki i građana, žiteljki i žitelja, mještanki i mještana zajednice u projekt: od idejnog začetka sve do realizacije. Svrha i uloga uključivanja lokalnog stanovništva u volonterske aktivnosti je postići

[1]Salamon Lester, M. (2003.), Global Civil Society: An Overview, John Hopkins Comparative non profit sector project, http://www.jhu.edu/(4.04.2016.)

[2]BodirogaVukobrat, N., Barić, S. (ur.), (2008.), Socijalno odgovorno gospodarenje - ekonomski i etički aspekti, TIM press, Zagreb, str. 18.

[3]Na mrežnoj stranici independentsector.org postoji podatak o vrijednosti volonterskog sata rada. Na dan 26.03.2016., jedan sat volonterskog rada preračunato u novčane jedinice iznosi 23,07 USD/sat. Više na: https://www.independentsector.org/volunteer_time (04.05.2016.)

[4]Bodiroga Vukobrat, N., Barić, S. (ur.), (2008.), Socijalno odgovorno gospodarenje - ekonomski i etički aspekti, op.cit., str. 218.

upravo to: pozitivne promjene, odnosno rješavanje onih problema određene zajednice koji su bitni za same stanovnike. Drugi, ali ne i manje bitan cilj jest pokazati da se uz malo organiziranosti i puno dobre volje može puno postići i promijeniti.[5]

Europska povelja o volonterstvu, donesena 1998. godine, volonterski rad definira sljedećim riječima:[6]

- djelatnost u interesu ljudi,
- djelatnost koja nije motivirana financijskim interesom,
- djelatnost koja se odvija na lokalnoj i/ili nacionalnoj razini,
- djelatnost koja je dragovoljna,
- djelatnost koja je miroljubiva,
- djelatnost koja je utemeljena na osobnoj motivaciji i slobodi izbora,
- djelatnost koja potiče aktivnu građansku ulogu za dobrobit zajednice,
- djelatnost koja potiče razvoj ljudskih potencijala,
- djelatnost koja poboljšava kvalitetu življenja na načelima solidarnosti,
- traganje za predodžbama društva nesigurne budućnosti,
- poticaj iskorištavanja poduzetničkih prigoda,
- osnova razvoja partnerskih odnosa između sudionika sistema blagostanja,
- poticaj samoorganiziranja ljudi pri rješavanja problema.

Ono što je zajedničko svim definicijama jest pozitivno shvaćanje volonterstva kao građanske vrline koja inicira promjene u društvu, izgrađujući ljudski potencijal i jačajući osjećaj solidarnosti.[7]

Specifičnost volontiranja je u tome što ono nije uvjetovano vanjskim faktorima kao što su primanje plaće, stjecanje prestiža ili društvenog statusa ili primanja nagrada za rad, nego unutarnjim motivima i razlozima. Odgovornost se pri volontiranju prihvaća na drugačiji način od onog u plaćenim poslovima jer volonter/volonterka radi posao koji izabere u skladu sa

---

[5] Begović, H. (2006.), O volontiranju i volonterima/kama, Volonterski centar, Zagreb, str. 35 i 36.

[6] Citirano prema Bežovan, G. Neprofitni sektor i socijalna politika, u: Puljiz, V. i dr., (2000.), Sustavi socijalne politike, Studijski centar socijalnog rada Pravnog fakulteta, Zagreb, str. 219-244., preuzeto: BodirogaVukobrat, N., Barić, S. (ur.), (2008.), Socijalno odgovorno gospodarenje, op. cit., str. 215.

[7] Galović, M. (2011.), Pravni i sociološki aspekti volontiranja u civilnom sektoru, Pravnik, Zagreb, 45, 2(91), str. 48.

svojim afinitetima, na volontiranje se odlučuje svojevoljno, bez prisile, bez autoriteta i to ne čini iz potreba za osiguranjem vlastite egzistencije. (...) Upravo zbog činjenice da se volontiranje temelji na slobodi izbora te da mu je osnovna pretpostavka slobodna volja, ono je između ostalog, i vrlo osobna stvar. Tri su razine na kojima se očituju rezultati i posljedice volonterskog rada:[8]

- razina: osobni razvoj,
- razina: rješavanje konkretnih problema,
- razina: društveni razvoj.

1.1. Pregled dosadašnjih istraživanja

Fenomen volontiranja istraživali su psiholozi/psihologinje koje je najviše zanimalo zašto se ljudi uopće odlučuju volontirati, zašto se sve više ljudi angažira u neplaćenim volonterskim aktivnostima, zatim, koji su, prije svega, motivi koji ih potiču na takvo djelovanje te što ih motivira za nastavak volontiranja, odnosno za kontinuirani volonterski rad.[9] Na ova pitanja ne postoji jednoznačan odgovor. Psiholozi Clary i Snyder[10] su, na temelju funkcionalne teorije i rezultata svojih istraživanja identificirali šest osobnih i društvenih funkcija koje se ostvaruju kroz volontiranje, odnosno motiva i razloga zbog kojih ljudi volontiraju:[11]

- Vrijednosti – volontiranje nekim ljudima omogućuje da djeluju u skladu sa osobnim uvjerenjem o važnosti pomaganja drugima i brige za dobrobit drugih.
- Razumijevanje – volontiranje ima funkciju propitkivanja, otvara mogućnosti učenja i razvijanje vještina, zadovoljava čovjekovu želju da razumije ljude kojima pomaže, organizaciju za koju volontira, ili samoga sebe.
- Poštovanje – volontiranje može pomoći osobi da podigne svoje samopoštovanje, da se bolje osjeća sama sa sobom i da se psihološki razvija.
- Karijera – nekima volontiranje omogućuje stjecanje iskustva vezanog uz karijeru, učenje novih vještina koje im mogu pomoći u pronalaženju zaposlenja ili razvoju karijere, te povećava poslovne mogućnosti.

---

[8] Begović, H. (2006.), O volontiranju i volonterima/kama, Volonterski centar, Zagreb, str. 9 i 10.

[9] Isto, str. 18.

[10] Clary, E. G., Snyder, M. (1999.) The Motivations to Volonteer: Theoretical and Practical Considerations, Current Directionsin Psychological Science, Vol. 8, No. 156-159.

[11] Begović, H. (2006.), O volontiranju i volonterima/kama,op.cit., str. 22.

- Društvo – volontiranjem ljudi jačaju društvene veze, susreću nove ljude ili pak volontiraju zbog društvenog pritiska i prilagodbe.
- Zaštita – volontiranje služi kao sredstvo za smanjivanje negativnih osjećaja krivnje ili pruža bijeg od osobnih problema i osamljenosti.

Autori Hule, Sagarin i Kaplan[12] istraživali su relevantnost motiva za volontiranje pri izboru volonterskog zadatka, a rezultati koje su dobili pokazuju da ljudi biraju one zadatke za koje smatraju da će najbolje zadovoljiti motive zbog kojih odlučuju volontirati.

U Republici Hrvatskoj još uvijek ne postoje sustavna i sveobuhvatna istraživanja o volonterstvu i volonterima, a nudi se veći broj različitih istraživanja koja imaju u fokusu različite vrste volontiranja, različite populacije volontera i najčešće su i prostorno (regionalno) ograničena. U Priručniku za vođenje volontera i volonterskih programa "Menadžment volontera" autorice i urednice Jela Prgić Znika, Ivana Kordić i Ivana Jeđud Borić, kao relevantna izdvajaju sljedeće:[13]

- Istraživanje civilnog društva u Hrvatskoj 2005. godine utvrdilo je da je 38,4% građana angažirano na dobrovoljnoj osnovi i to većinom neformalno. Zanimljivo je da su najviše volontirali kako ispitanici koji su najviše obrazovani tako i oni najnižeg obrazovanja. Isto tako utvrđeno je da su više volontirali oni s najvišim primanjima.[14]
- Istraživanje provedeno 2006. godine o stavovima, iskustvima i motivima za volontiranje u četiri županije u Hrvatskoj, gdje se pokazalo da pozitivnije stavove o volontiranju imaju žene, stariji ispitanici, ispitanici iz splitske regije, obrazovaniji ispitanici te članovi različitih udruga. Prema tom istraživanju mlađi ispitanici manje volontiraju od starijih, kao i oni s visokostručnom spremom u odnosu na one s nižom. Kad je riječ o motivaciji za volontiranje, ispitanici u najvećoj mjeri spominju osobno zadovoljstvo.[15]
- Međunarodno komparativno istraživanje provedeno na populaciji studenata u 14 zemalja, među kojima je bila i Hrvatska, u razdoblju od 2006. do 2007. godine, pokazuje kako

[12]Houle, B. J., Sagarin, B. J., Kapplan, M. F. (2005.), A Functional Approach to Volunteerism: Do Volunteer Motives Predict Task Preference?, Basicand Applied Social Psychology, Vol. 27., Br. 4., str. 337-344.

[13]Prgić Znika, J., Kordić., I., Jeđud Borić, I. (2015.), Menadžment volontera – Priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa, Volonterski centar Zagreb, Zagreb, str. 27.

[14] Bežovan, G., Zrinšćak, S. (2007.), Postaje li civilno društvo u Hrvatskoj čimbenik društveni promjena?, Revija za socijalnu politiku, 14(1), str. 1-27.

[15] Ledić, J. (2007.), Zašto (ne) volontiramo – stavovi javnosti o volonterstvu, Academy for Educational Developement, Zagreb.

hrvatski studenti pripadaju skupini onih koji najmanje volontiraju. Ako se uključuju u volontiranje, tada to čine neformalno i neredovito i to na području vlastite lokalne zajednice te kroz pomagačke aktivnosti sa socijalno ranjivim skupinama (npr. mentori za djecu, savjetnici i sl.). U istraživanju se pokazalo i kako studenti smatraju kako sam sustav visokog obrazovanja, kao i nastavnici, ne promovira volontiranje.[16]

- Istraživanje koje se bavilo inkluzivnim volontiranjem na području grada Zagreba je pokazalo kako je većina organizacija (udruga) imala iskustvo sa inkluzivnim volonterima, ali pretežno dominira pristup uključivanja malog broja inkluzivnih volontera. Najzastupljenije je uključivanje dugotrajno nezaposlenih osoba starije životne dobi. Formalno volontiranje još uvijek nije inkluzivno, s obzirom na to da organizacije nisu sklone uključivati one skupine kojima se obično pripisuje da su sami uzrokovali vlastitu isključenost – pripadnici pojedinih socijalnih skupina, poput bivših ovisnika, bivših prijestupnika i beskućnika, nemaju pristup volontiranju ili im je taj pristup otežan zbog čimbenika izvan njihove kontrole. Također se pokazalo kako dio organizacija još uvijek nema potrebnu infrastrukturu koja je za dio osoba s invaliditetom važan preduvjet za volontiranje (npr. arhitektonski pristup uredu udruge).[17]

Još valja spomenuti istraživanje autorica Pološki Vokić, Marić i Horvat [18] gdje stoji da su, na primjer, u Europi zemlje s najvećim brojem volontera Austrija, Nizozemska, Švedska i Ujedinjeno Kraljevstvo, gdje volontira preko 40% odrasle populacije, visoka razina participacije stanovništva u volonterskim aktivnostima prisutna je i u Danskoj, Finskoj, Luksemburgu i Njemačkoj, gdje se brojke kreću između 30% i 39%, dok je prosječna razina u Estoniji, Francuskoj i Latviji između 20% i 29%. Relativno niska stopa participacije prisutna je u Belgiji, Češkoj, Irskoj, Malti, Poljskoj, Portugalu, Rumunjskoj, Slovačkoj, Sloveniji te u Španjolskoj, gdje volontira između 10% i 19% odraslog stanovništva, a ispod 10% aktivnog stanovništva volontira u Bugarskoj, Grčkoj, Italiji i Latviji. Smatra se da Hrvatska u volontiranju zaostaje za razvijenim zemljama svijeta, što se povezuje s brojnim političkim,

[16] Zrnščak, S., Lakoš, I., Handy Ram Cnaan, F., Brudney, J. L., Haski-Leventhal, D., Holmes, K., Hustinx, L., (2012.), Volontiranje studenata u Zagrebu u komparativnom kontekstu, Revija za socijalnu politiku, 19(1), str. 25-48.

[17] Popović, S., (2013.), Inkluzivna volonterstva: studija nevladinih organizacija u Zagrebu, Završni specijalistički rad, Fakultet političkih znanosti, Zagreb.

[18] Pološki Vokić, N., Marić, I., Horvat, G. (2013.), Motivacija za volontiranje – jesu li motivi za volontiranje povezani sa spolom, ličnosti i područjem studiranja?, Revija socijalne politike, 20(3), str. 225-252.

ekonomskim i društvenim promjenama kroz koje je prolazila u zadnja dva desetljeća. Različita istraživanja prikazuju različite stope volontiranja u Hrvatskoj, od 9% do 50%, što je posljedica kako neusklađenosti korištene metodologije tako i metodoloških ograničenja provedenih istraživanja prvenstveno vezanih uz uzorak.

1.2. Problem istraživanja

Iz pristupnog osvrta može se prepoznati kako je volontiranje jedan od najsnažnijih elemenata koji doprinose razvoju i formiranju demokratskih promjena u svakom društvu, to je osnova koja omogućuje građanima i građankama da se uključe u različite građanske inicijative te da davanjem svog slobodnog vremena, znanja i iskustva te entuzijazma i energije značajno doprinesu razvoju svoje zajednice i društva u cjelini.[19] Postoje dvije glavne koristi od volontiranja. Prva je ekonomska: volontiranje stvara snažni ekonomski doprinos društvu. Aktivnosti koje obavljaju volonteri u protivnom bi trebala financirati država ili privatni kapital. Volontiranje dodaje vrijednost ukupnom ekonomskom dobitku zemlje i reducira državnu potrošnju. Druga i ne manje važna korist je da volontiranje pomaže u izgradnji snažnih i kohezivnih zajednica. Ono ptiče povjerenje među građanima/građankama i pomaže stvoriti norme solidarnosti i reciprociteta koje su ključne za stabilne zajednice. Povrh toga, pomažući u izgradnji društvenoga kapitala volontiranje sudjeluje i u ekonomskoj obnovi.[20]

Na razini Republike Hrvatske, vodi se Evidencija volontiranja, gdje sve udruge, zaklade, fondacije, sindikati, vjerske i turističke zajednice, ustanove, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, državna tijela te druge neprofitne pravne osobe, koje su sukladno članku 33. Zakona o volonterstvu[21] te Pravilniku o sadržaju izvješća o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja[22] dužne Ministarstvu socijalne politike i mladih[23]dostaviti godišnje izvješće o volontiranju do 31. ožujka tekuće godine za prethodnu godinu. Izvješće sadrži identifikaciju organizatora volontiranja i podatke o organiziranom

[19] Begović, H. (2006.), O volontiranju i volonterima/kama, op.cit., str. 35.

[20]Smuith, J. D. (2000.), Volunteering and social developement, Voluntary Action, Vol. 3., No. 1., http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/VA-Documents/VA3_1/article1_davissmith.pdf (20.03.2016.)

[21]Zakon o volonterstvu, Narodne novine br. 58/07., 22/13.

[22]Pravilniku o sadržaju izvješća o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja, Narodne novine br. 104/15.

[23] Ministarstvo socijalne politike i mladih, www.msp.hr (14.03.2016.)

volontiranju tijekom izvještajnog razdoblja kao što su: ukupan broj volontera uključenih u organizirano volontiranje, broj uključenih volontera prema spolu, dobi, državljanstvu, odnosno za državljane Republike Hrvatske prema zemljopisnom području volontiranja (na području RH ili inostranstvo). U izvješću se navodi ukupan broj sati volontiranja, ukupan broj izdanih potvrda o volontiranju i kompetencijama stečenim volontiranjem, ukupan iznos troškova volontiranja (troškovi prijevoza, smještaja, prehrane, edukacije (u kunama), vrsta aktivnosti ili usluga u koje su volonteri bili uključeni (administrativne, intelektualne, socijalne usluge ili fizički poslovi). Prema podacima objavljenim od strane Ministarstva socijalne politike i mladih, godine 2013.[24] volontiralo je 29.235 osoba za 671 organizatora volontiranja, pri čemu je ostvareno 1.652.965 volonterskih sati rada popraćeno sa troškovima volontiranja u iznosu 3.876.094kn. Ukoliko usporedimo zbirno izvješće za 2012.[25] godinu, evidentirano je 19.422 volontera angažirano od strane 446 organizatora volontiranja pri čemu je ostvareno 1.222.583 volonterskih sati s ukupnim troškovima u iznosu 2.801.293 kn.

Na razini Republike Hrvatske djeluje mreža volonterskih centara[26] smještenih u većim gradovima (Zagreb, Split, Rijeka, Osijek, itd.). Svrha postojanja volonterskih centara je spajanje tržišta potražnje za volonterima (organizatori volontiranja) i tržišta ponude volontiranja (volonteri i volonterke). Mreža volonterskih centara prikazuje posve različite statistike o ostvarenim volonterskim satima rada i broju volontera u odnosu na podatke sadržane u izvješćima Ministarstva socijalne politike i mladih. Stoga nije moguće utvrditi točne podatke ne samo o volontiranju u Republici Hrvatskoj, već i prepoznati udio populacije koja sudjeluje u realizaciji volontiranja. Međutim, detektiranje pojave sa ove točke gledanja nije upitno, jer je pojava prepoznata i potvrđena u dosadašnjim istraživanjima, a uređena je i Zakonom, pa se otvara mogućnost daljnjih istraživačkih interesa i to upravo u segmentu koje se odnosi na suštinu problematike, a to je menadžment ljudskih potencijala u djelokrugu volontiranja.

---

[24]Ministarstvo socijalne politike i mladih, Statistika organiziranog volontiranja u 2013. godini, http://www.mspm.hr/djelokrug_aktivnosti/udruge_humanitarna_pomoc_i_volonterstvo/volonterstvo/izvjesca_organizatora_volontiranja_2013 (14.03.2016.)

[25]Ministarstvo socijalne politike i mladih, Statistika organiziranog volontiranja u 2012. godini, http://www.mspm.hr/djelokrug_aktivnosti/udruge_humanitarna_pomoc_i_volonterstvo/volonterstvo/izvjesca_organizatora_volontiranja_2012 (14.03.2016.)

[26] Hrvatska volontira, http://www.hrvatska.volontira.vcz.hr/stats (14.03.2016.)

1.3.Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je menadžment ljudskih potencijala u volonterizmu. Osim subjektivnog motiva za volontiranje, valja uzeti u obzir i upravljanje ljudskim resursima, odnosno upravljanje kadrovima-volonterima, jer je svrha volontiranja da se obavi neka društveno korisna djelatnost, a da istovremeno i volonteri zadovolje svoje osobne motive.

Menadžment ljudskih resursa u situaciji volonterstva je nešto drugačiji nego u poduzećima, "profitnom sektoru" gdje je osnovni cilj ostvarivanje financijskoga rezultata (profita, dobiti) na tržištu. Tamo se onda i svi kriteriji i tehnike upravljanja ljudskim resursima mjere ostvarenjem tog cilja, što u volonterstvu nije slučaj. I odatle se postavlja pitanje koliko se i u kojem smislu upravljanje ljudskim resursima u volonterstvu može razlikovati od menadžmenta ljudskih resursa u profitnom sektoru.

Stoga neki autori daju (iskustvene) preporuke u segmentu upravljanja ljudskim potencijalima-volonterima, primjerice:[27]

- saznati prave razloge volontiranja i pokušati zadovoljiti potrebe volontera i volonterki koje se mogu zadovoljiti;
- stvoriti okolinu koja pruža podršku: davanje savjeta, pružanje informacija, trening/edukacija, promjene u opisu zadatka, osobna podrška, supervizija;
- odrediti jasne uloge i postaviti ciljeve;
- modificirati zadatke u skladu s mogućnostima ali i afinitetima pojedinog volontera ili volonterke;
- razviti atmosferu u kojoj svi uključeni u organizaciju imaju pozitivan stav prema volonterima i volonterkama;
- razviti dobre postupke regrutiranja (odabira) volontera i volonterki, efikasan proces uključivanja volontera u organizaciju/instituciju, omogućiti upoznavanje sa organizacijom rada i stalnim članovima/članicama, zaposlenicima,
- pružiti priliku za edukaciju i stručno usavršavanje. Volonteri i volonterke potrebno je na početku naučiti radu koji trebaju obavljati, nastaviti ih podučavati tijekom rada ako je potrebno, ali i pružiti širu edukaciju ako je moguće,

[27] Begović, H. (2006.), O volontiranju i volonterima/kama, op.cit., str. 29.

- održavati uspješnu komunikaciju s volonterima i volonterkama. Treba osigurati da imaju sve informacije potrebne za obavljanje posla i da budu upoznati s mogućim promjenama i razvojem aktivnosti u kojima sudjeluju,
- treba nastojati preduhitriti nesporazume kroz otvorenu komunikaciju, te na isti način rješavati eventualne probleme koji su se već pojavili,
- pružati povratne informacije o njihovom radu i osigurati im nagradu u obliku priznanja i poštivanja njihovog doprinosa,
- reći "hvala".

Također volonteri preuzimaju određene obaveze kao što to čini i organizator volontiranja, a istodobno valja poštivati prava i volontera i organizatora volontiranja. Ovi su odnosi relativno kasno, a počevši od 2007. godine uređeni i Zakonom.

1.4.Ciljevi i hipoteze rada

Cilj istraživanja izabrane teme "Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu" jest usporedba klasičnog poimanja menadžmenta ljudskih potencijala kreiranog na znanstvenim i iskustvenim modelima "realnog" sektora te potvrđenog i primjenjivog u javnom sektoru, gdje se na razmeđi tih dimenzija volonterizam javlja kao transformator vrijednosti kroz konkretne aktivnosti društveno korisnih djelatnosti, uz istovremeno zadovoljavanje osobnih motiva volontera i volonterki. Ljudski potencijali koji obavljaju volontiranje susreću se s tehnikama i metodama menadžmenta ljudskih potencijala realnog i javnog sektora, međutim u toj interakciji umrežavaju se ljudi sa različitim interesima i motivima, pa je riječ o različitosti pri čemu se sinergijom postižu željeni ciljevi u društvenom ili gospodarskom ili tehnološkom ili okolišnom ambijentu.

U tom kontekstu ciljevi istraživanja su:

1. prepoznati i objasniti različitosti i sličnosti klasičnog menadžmenta ljudskih potencijala i menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu;
2. analizirati sadržaje dosadašnjih istraživanja o volonterizmu i volonterima te istaknuti glavne zaključke, nalaze i preporuke kojima se upotpunjuje uvid u problem i predmet istraživanja;
3. provesti terensko istraživanje kojim bi se snimilo i analiziralo:
   3.a.) stavovi i mišljenja aktivnih volontera (kao povremenih ili stalnih kadrova-volontera) o tretmanu tijekom volontiranja unutar sustava (organizacije) organizatora volontiranja

(subjekti na strani potražnje za volonterima), percipirano kroz pristup, metode i tehnike menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu;

3.b.) stupanj implementacije principa menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu u praksi poslovanja organizatora volontiranja;

3.c.) specifičnosti, principe i prakse menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu.

Ciljevima rada pridružene su pretpostavke ili hipoteze kako slijedi:

H1: Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu pozitivno utječe na zadovoljstvo volontera u volonterskom radu.

Prva pretpostavka je temeljena na tržišnoj interakciji ponude i potražnje na tržištu volontiranja pri čemu se profiliraju oni organizatori volontiranja koji najbolje udovoljavaju očekivanjima i potrebama volontera.

H2: Organizatori volontiranja (subjekti na strani potražnje za volonterima) težište upravljanja ljudskim potencijalima stavljaju na obrazovanje, obuku i treninge s ciljem osposobljavanja vlastitih kadrova u volonterskom radu.

Druga pretpostavka proizlazi iz stvarnog povećanja uključenosti volontera (podaci Ministarstva socijalne skrbi i mladih) i povećanje subjekata na strani potražnje za volonterima što kreira specifično tržište usluga i potreba pri čemu se profiliraju sudionici sa pozitivnim preporukama, pa se može govoriti i o svojevrsnoj konkurenciji koja vlada i na strani ponude volonterskih usluga i na strani potražnje volonterskih usluga. Čimbenik kvalitete i na jednoj i na drugoj strani ovisit će o primjeni tehnika i metoda menadžmenta ljudskih potencijala, odnosno menadžmenta ljudskih potencijala u volonterizmu.

H3: U upravljanju ljudskim potencijalima u volonterskom radu materijalno nagrađivanje i sistemi stimulativnih kompenzacija, imaju manji značaj.

Treća hipoteza temelji se na pretpostavci da volonterima veći značaj u motivaciji imaju intrinzični faktori nego ekstrinzični.

Planiranje istraživačkog postupka uključuje određene **metode rada.** U teorijskom dijelu rada koristi će se istraživanje za stolom, odnosno pregled relevantne literature iz područja problema i predmeta istraživanja. Izvori podataka i informacija su knjižna i digitalna građa iz područja

problematike volontiranja, menadžmenta organizacije te menadžmenta ljudskih potencijala i menadžmenta volontiranja. Da bi se došlo do spoznaje, odnosno uvid i zaključak, koristit će se metoda promatranja, analiza i sinteza, indukcija i dedukcija, komparacija, povijesna metoda te deskriptivna statistika u dijelu formuliranja uvida u numeričke podatke vezano uz konkretizaciju i generalizaciju nalaza.Terenskim istraživanjem obuhvaćeno je N= 54 organizatora volontiranja i N= 108 volontera. Istraživanje je provedeno u trećem kvartalu 2016. godine.

1.5. Struktura rada

Tema Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu, je u ovom radu obrađena kroz ukupno pet dijelova. U uvodnom dijelu su obuhvaćena izabrana istraživanja o volonterstvu, definiran je problem i predmet istraživanja, ciljevi i hipoteze te struktura rada. U drugom dijelu rada riječ je o volontiranju: povijest, uloga i posljedica volontiranja, modeli organiziranog djelovanja i zakonski (pravni) okvir djelovanja volonterizma. U trećem dijelu rada uspoređuju se tehnike i metode menadžmenta ljudskih potencijala u realnom sektoru i u volonterskom radu. U četvrtom dijelu rada su prikazani rezultati istraživanja na dvije populacije: skupini volontera i skupini organizatora volontiranja. U petom dijelu rada dani suosvrti na postavljene hipoteze i glavni zaključcio problemu i predmetu istraživanja.

2. FENOMEN VOLONTIRANJA

Volontiranje je ljudska osobina koja proizlazi iz uzajamnosti, a atribut "fenomen"se volonterizmu pripisuje tek u suvremenom društvu kojeg obilježava kultura"nedostatka vremena"ili"prezaposlenosti" pod pritiskom tržišnih odnosa i osobnih preferencija stjecanja, prestiža, kompenzacija i probitaka. Za volontiranje se ne isplaćuje plaća, pa je devijacija ponašanja prihvaćanja neplaćenog rada prepoznata kao fenomen. Međutim, volontiranje je ljudska osobina i kao takva javlja se spontano u većini životnih situacija gdje jedna osoba drugoj osobi na neki način pomaže ustupajući joj svoje vrijeme, znanje ili resurse. Također, volontiranje može biti organizirano djelovanje, usmjereno na promicanje određenih stavova, ideja ili vrijednosti, pa je društveni napredak i razvoj nerijetko zasluga djelovanja na volonterskoj osnovi. Da bi se pobliže pojasnilo suvremeno poimanje volontiranja, neophodno je pojasniti motive, odnose i uloge,što se spontano javljaju kroz prepoznato ponašanje.

Ponašanje je ekspresija i reakcija, a u ovom slučaju to je dobrovoljno ustupanje osobnog vremena, truda, znanja ili vještina za obavljanje neke usluge ili aktivnosti koja pomaže drugom pojedincu ili štiti javni interes, a da za isto ne bude dana/primljena materijalna kompenzacija, te da se isti model razmjene događa spontano i povremeno ili je prisutan u kontinuitetu, i da se pronalazi u svim zajednicama, bez obzira na kulturološke ili ine različitosti. Iako je volonterizam moguće izučavati isključivo unutar organiziranog koncepta, volontersko djelovanje u neformalnom obliku je svakodnevna pojava. No u ovom slučaju rasprava ide u smjeru detektiranja upravljanja ljudskim resursima i ljudskim potencijalima koji kreiraju volonterske aktivnosti i pokrete. Mnogo je teorije razvijeno o vodstvu i o organiziranom djelovanju, no fenomen pokreta i volonterstva u dalje zaokuplja pažnju.

Autor Sivers[28]je trominutnim videozapisom predočio fenomen pokreta. Opisom ponašanja i reakcija sljedbenika,on prepoznaje niz spontanih, ali predvidljivih ponašanja. Isprva, da bi nastao pokret, potrebno je da se pojavi predvodnik. Predvodnik mora biti odvažan da bi se isticao i sebe izložio ismijavanju ili kritikama. U trenutku kada se inicijatoru (predvodniku) pridruži prvi sljedbenik, dolazi do obrata. Sljedbenikova uloga je presudna, jer predvodnik i sljedbenik pokazuju drugima kako se slijedi. Ono što je bitno zamijetiti u tom odnosu jest da

[28]Sivers, D. (2014.), Kako nastaje pokret, organizacija, http://alfalider.blogger.ba/arhiva/2014/01/29/3635804 (20.05.2016.)

predvodnik sljedbenika prihvaća kao sebi ravnopravnog, pa nije riječ o predvodniku već je riječ o "njima" – o množini. Sljedeća je faza uključivanje prijatelja. Troje ljudi čini grupu, a grupa ljudi pobuđuje interes. Pravilo je da pokret mora biti u javnosti. Važno je javnosti pokazati ne samo predvodnika već i sljedbenike, zato što novi sljedbenici oponašaju postojeće sljedbenike, a ne predvodnika. Pridruživanjem drugih ljudi nastaje pokret. Povećanjem broja ljudi, pristupanje pokretu postaje sve manje rizično. Tako da oni koji su promatrali, više nemaju razloga da ostanu po strani kako se ne bi isticali. Ne postoji opasnost da će biti ismijani ili kritizirani. U stvari, postat će dio grupe koja je sada "in". U tom spontanom procesu, pridružuju se svi oni koji imaju sklonost da slijede većinu, je ukoliko ne postupe tako, bit će izloženi ismijavanju i kritikama većine. Na taj način nastaje pokret. Ključni element u procesu jest da predvodnik svojeg prvog sljedbenika prihvati kao ravnopravnog, da bude očito da je pokret bitan a ne predvodnik. Općenito se, u organizacijama predvodništvu(inicijatoru, osnivaču) pridaje previše značaja. Iako je jedna osoba započela nešto i bila je prva, podrazumijeva se da zaslužuje sve zasluge. Međutim, prvi sljedbenik je taj koji usamljenog inicijatora preobražava u predvodnika. Pretpostavka je da bi svi trebali biti predvodnici. Ali u stvarnosti to ne može biti efektivno. Za pokret je neophodno da pojedinac ima hrabrosti ne samo da pokrene (predvodi), već i da slijedi, i da drugima pokaže kako da slijede.[29]

Sposobnost dobrovoljnog uključivanja i voljnost dobrovoljnog uključivanja ovise o brojnim faktorima. Izostanak dobrovoljnog uključivanja također je predmet istraživanja pa se problematika u ovom radu promatra sa stajališta teorijskih i praktičnih dostignuća menadžmenta ljudskih resursa i ljudskih potencijala u volonterskom – dobrovoljnom uključivanju pojedinaca u pokrete. Pokret, kao oblik udruživanja s nekim ciljem, ne bi trebalo promatrati u nekom specifičnom značenju, već kao generalnu pojavu koju susrećemo u svakodnevici, a trajanje i intenzitet pokreta također ne treba uzeti kao neku određenu kategoriju. Ono što nas zanima u ovom radu je održavanje kontinuiteta uključenosti u pokret. Da bi se postigli dugoročno održivi pokreti, valja implementirati praksu organizacijskog menadžmenta. Ipak, kontekst uvjetovanosti i kontekst dobrovoljnosti utječe na izbor tehnika i metoda upravljanja ljudskim resursima koje u primjeni odstupaju od tehnika i metoda koje se primjenjuju u uvjetovanim odnosima.

[29]Sivers, D. (2014.), Kako nastaje pokret, organizacija, http://alfalider.blogger.ba/arhiva/2014/01/29/3635804 (20.05.2016.)

Da bi se problematika upravljanja ljudskim resursima i ljudskim potencijalima implementirala u sustave pokreta, valja razumjeti interakcije i porive, okolnosti i prioritete, a iz toga polučiti univerzalne zaključke, koja valja ispitati ili izmjeriti. S jedne strane to su inicijatori (predvodnici) ili organizacije, a s druge strane to su pojedinci i pojedinke koje se priključuju nekom pokretu. Pokret je bitan. A njegova bitnost i važnost reflektira svrhu koju se ostvaruje čineći upravo one stvari koje stvaraju vrijednosti ili vrednote deficitarne u danom trenutku. To može biti okolnost elementarne nepogode kada se ranjena populacija zajedničkim naporom skrbi za vlastiti opstanak. Njima će doći pomoć i od onih koji nisu pogođeni izravno, ali se osjećaju pozvanim da pomognu. Takav će pokret trajati dok postoji potreba, a pokret će prestati kada sve potrebe budu zbrinute. Osjećaj pripadnosti, vidljivi rezultati i dostignuća koja su ostvarena u pokretačkom duhu, jača povezanost članova zajednice, unaprjeđuje kvalitetu života cjeline i ima pozitivan utjecaj na kvalitetu života svakog člana promatrane skupine. Fenomen volontiranja je interakcija na relaciji dviju skupina: jedna skupina raspolaže suficitom, a druga je deficitarna u nečemu. To može biti: hrana, informacija, briga i skrb, potpora, pomoć, savjet, pratnja, mentorstvo, zaštita, smještaj, znanje, ili rješavanje određenog problema od čega cijela zajednica ima koristi, kao npr: čuvanje i održavanje ekologije okoliša, prikupljanje i očuvanje materijalne i nematerijalne kulturne baštine, promicanje određenih ideja i stavova, ili pružanje skrbi (emocionalne, duševne, tjelesne) osobama koje su u specifičnim okolnostima[30] (bolničko liječenje, izdržavanje zatvorske kazne,i slično).

Dobrovoljni pokreti i volonterizam,baš kao i svaka druga ljudska kreacija, teži uređenju, sustavnosti i određenju, pa je na početku izlaganja o volonterizmu valjano uputiti na povijesne momente volonterizma u svijetu i u Hrvatskoj, pojasniti ulogu i posljedice volontiranja, objasniti modele organiziranja volontiranja, kao i uređenost u smislu tumačenja pozitivnih pravnih propisa.

2.1.Povijest volontiranja u svijetu i u Hrvatskoj

Volonterizam se javlja u neformalnom i u formalnom obliku i usko je povezan sa civilnim društvom. Civilno društvo jesu građani koji se slobodno i aktivno upliću u sve sfere

[30] Volonteri obilaze bolnice gdje su pacijenti djeca te pomažu djeci-pacijentima da lakše prebrode razdoblje liječenja na način da im organiziraju predstave, razne radionice, zabavne aktivnosti i slično. Također u uvjetima izdržavanja zatvorske kazne zatvorenicima se približavaju sadržaji "vanjskoga" svijeta kroz izvedbu kulturnog sadržaja, raznih radionica i sličnih aktivnosti predvođeno volonterima u organizaciji civilnog društva.

društvenog djelovanja. Pojam "civilno društvo" tijekom povijesti doživio je određene preobrazbe, što zbog značenja, što zbog preuzimanja riječi iz drugih jezika pri čemu su kreirani posve novi nazivi,tumačenja i prijevodi. Taj proces počinje u vrijeme antike i traje do novoga vijeka, pa iznova izvire u 19. i 20. stoljeću da bi nastavio svoj razvoj i u 21. stoljeću.

Početak civilnoga društva, u europskoj povijesti, vezuje se uz Aristotelovu (384. pr.n.e. – 322. pr.n.e..) *koinonia politike*. To *političko društvo* označava ujedinjenje slobodnih *muškaraca* sa protutežom u *oikosu* (domaćinstvu) u kojem se odvijala sveukupna produkcija i reprodukcija. Ciceron taj pojam prevodi na latinski te uvodi naziv *societa scivilis sive communitas*, što podrazumijeva političko društvo ili političku zajednicu. Počevši od antike pa preko srednjega vijeka, ne može se potvrditi odvajanje (razlikovanje) *societascivilis*od države. Kod Hobbesa su *body politic* i *civil society* istovjetni onome što su Grci zvali *polis*, odnosno grad-država. Još kod Kanta[31] u filozofiji prava stoji *societas civilis*.

Tijekom vremena izrazi koji su se koristili za civilno društvo poprimali su i negativna značenja i to takvo da se podrazumijevao način na koji vladari vladaju ljudima. Od početka 17. stoljeća nastaju novi koncepti i promišljanja odnosa države i društva. Institut civilnog društva zadobiva funkciju da štiti ili podučava građane kako se efikasno zaštititi od negativnih uplitanja države. Također, u određenim vremenskim intervalima, izraz "civilno"zadobiva značenje uljudnog i kulturnog.

Montesquieu i Hegel postigli su razlikovanje: *političko-državno* nasuprot *civilno-građanskom*. Škotski prosvjetitelj Adam Ferguson je razlikovao *civil* i *commercial society*, ili građansko i privredno društvo.[32] Nadalje, Habermas[33]naglašava promjenu pojma od građanskog društva u civilno društvo: "*Ono što se danas zove civilno društvo više, naime, ne uključuje privatnopravno konstituiranu ekonomiju, kojom se upravljalo preko tržišta rada, kapitala i robe, kao što je to još bilo kod Marxa i u marksizmu. Institucionalnu jezgru civilnog društva čine štoviše ona nedržavna i neprivredna udruženja i asocijacije na dobrovoljnoj osnovi koja komunikacijske strukture javnosti ukotvljuju u društvenim komponentama svijeta života. Civilno se društvo sastoji od onih više-manje spontano nastalih udruženja, organizacija i*

[31] Kant, I, (1999.) Metafizika ćudoređa, Matica hrvatska, Zagreb, str. 33.

[32]Reese-Schafer, W.: Civilno društvo i demokracija. Politička misao, Vol. XLI, (2004.) 3, str. 68.

[33] Habermas, J. (1992.) Further Reflections on the Public Sphere. Prema: Habermas and the Public Sphere, edited by Craig J. Calhoun, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, str. 443.

pokreta koji preuzimaju odjek što ga problematična društvena stanja nalaze u privatnim životnim područjima, kondenziraju ga i s pojačanim naglaskom prosljeđuju ga političkoj javnosti. Jezgru civilnog društva čini sustav udruženja (...)."

Civilno društvo je doživjelo renesansu osamdesetih godina 20. stoljeća u političkom smislu, isprva u istočnoeuropskim pokretima protiv staljinističkoga državnog socijalizma, a zatim i u novim društvenim pokretima na Zapadu kao i općenito u društvenim znanostima, pa je razumijevanje pojma rezultat diferenciranja klasičnog pojma. Nadalje, autor i mislilac političke domene, Alexis de Tocqueville (1805. – 1859.) u knjizi "O demokraciji u Americi" opisuje civilno društvo kroz duh zajedništva koji je vladao u američkom društvu u tom vremenu te nastanku brojnih udruga, organizacija i sveprisutnog volonterstva. Na području Europe prvi međunarodni dobrovoljački pokret vezuje se uz ime Pierre Ceresole i 1920. godinu. Pod njegovom inicijativom volonteri iz sedam država obnovili su razrušeno selo Esness-en-Argonne u blizini bojnog polja Verdun (Francuska). Pothvat je prerastao u simbol poslijeratnog pomirenja Francuske i Njemačke, a rezultat toga pokreta je organizacija Service Civil International[34] koja do današnjeg dana djeluje na području promicanja kulture i mira organiziranjem međunarodnih dobrovoljačkih pokreta.

U ne tako davnoj prošlosti, Hrvatska je bila dijelom bivše države Jugoslavije kada su bile aktualne omladinske radne akcije "bratstvo i jedinstvo na djelu", što je u obliku pokreta trajalo od 1945. do 1989. godine. Senjković[35] opisuje kako su "*Omladinske radne akcije u poslijeratnoj Jugoslaviji služile obnovi i izgradnji zemlje. Tijekom sedam toplih mjeseci 1946. godine, 62.268 omladinaca izgradilo je 90 kilometara pruge Brčko – Banovići. Slijedila je izgradnja pruge Šamac – Sarajevo. Kroz nekoliko tjedana više nego u prethodnoj akciji, vojska od 217.234 omladinca izgradilo je 242 kilometra pruge. Potom su tisuće mladih godinama izgrađivale putove, pruge, javne zgrade i nasipe itd.. U to vrijeme, radne akcije pokazale su se idealnim poligonom za tumačenje neposredne ratne prošlosti i vizije budućnosti. Također, na akcijama se provodilo masovno opismenjavanje i osposobljavanje mladih za različita zanimanja.*"

---

[34] Service Civil International, http://www.sci.ngo/ (10.10.2016.)

[35]Senjković, R. (2016), Svaki dan pobjeda : Kultura omladinskih radnih akcija, Nakladnik: Srednja Europa, preuzeto i prilagođeno: http://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/fenomen-radnih-akcija-u-socijalistickoj-jugoslaviji---444368.html (25.07.2016.)

Slika 1. Radna akcija izgradnja pruge Sarajevo-Šamac (1)

Izvor: ABCba, http://abc.ba/novost/42686/uz-april-sjecanja-na-omladinske-radne-akcije (11.10.2016.)

Slika 2. Radna akcija izgradnja pruge Sarajevo-Šamac (2)

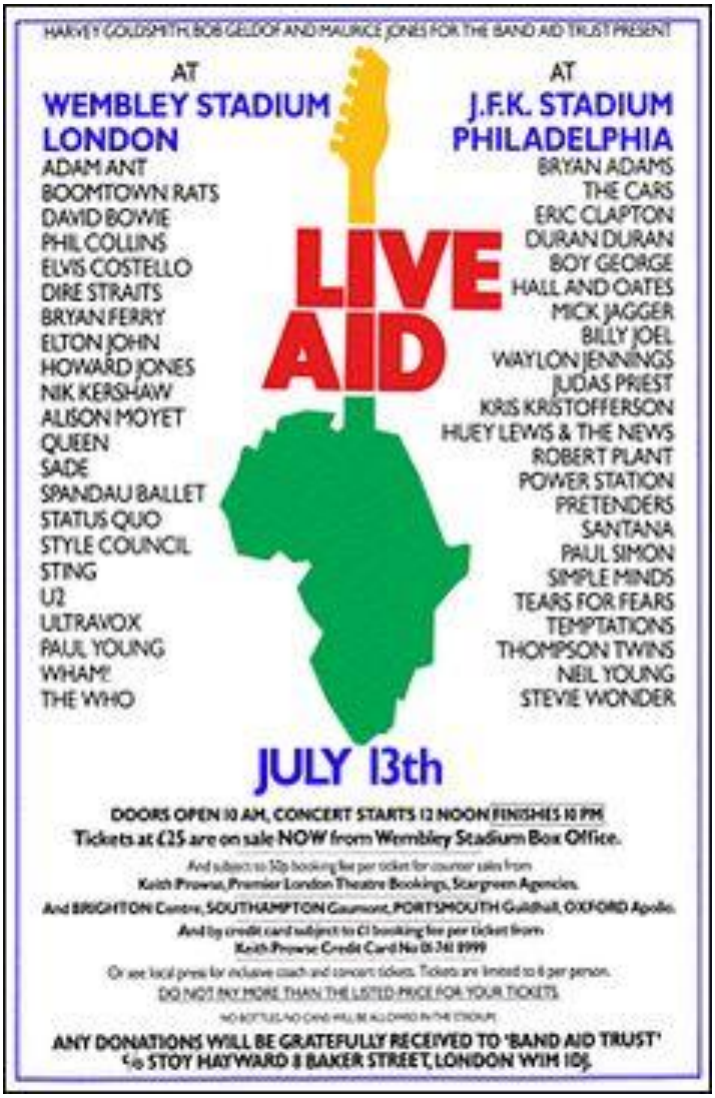
Izvor: ABCba, http://abc.ba/novost/42686/uz-april-sjecanja-na-omladinske-radne-akcije (11.10.2016.)

Razumijevanje civilnog društva proizašlo je i iz višegodišnje prakse suradnje Ujedinjenih Naroda (UN) i njegovih specijaliziranih ustanova s nevladinim organizacijama, koja je do izražaja došla osobito na velikim tematskim konferencijama UN-a tijekom devedesetih godina.[36]

U bližoj povijesti, prije trideset godina, na londonskom stadionu Wembley i na stadionu JFK u Philadelphiji organiziran je Live Aid, humanitarni koncert (Slika 3.).

[36]Reese-Schafer, W.: Civilno društvo i demokracija. Politička misao, Vol. XLI, (2004.) 3, str. 65.

Slika 3. Live Aid 1985.



Izvor: Google, https://www.google.hr/search?hl=hr&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1094&bih=511&q=live+aid+poster&oq=Live+Aid+&gs_l=img.1.2.0i19k1l10.3135.5138.0.8160.9.9.0.0.0.0.230.1140.0j4j2.6.0....0...1ac.1.64.img..3.6.1134...0j0i30k1.JdR-m9BhluM#imgrc=GUV8EJ9yGRHiNM%3A (10.10.2016.)

Live Aid humanitarni koncert je ujedinio čitav planet u prikupljanju novaca za gladne u Etiopiji gdje je, prema podacima Ujedinjenih Naroda, nezapamćenom sušom između 1983. i 1985. godine bilo pogođeno oko osam milijuna ljudi, a milijun njih je umrlo od gladi. Glazbenik Bob Geldof odlučio je napraviti singl čijom prodajom je namjeravao prikupiti novac za gladne u Etiopiji. Pozvane su britanske i irske glazbene zvijezde i 1984. nastaje hit "Do TheyKnowIt's Christmas?". Od prodaje je prikupljeno više od 10 milijuna dolara za pomoć gladnima u Etiopiji. U Americi se, godinu dana nakon toga, okupljaju glazbenici i po iskušanom receptu 1985. objavljuju singl "We Are The World". Od prodaje je prikupljeno 44 milijuna dolara za pomoć Africi. S obzirom da su potrebe humanitarnog zbrinjavanja ljudi u

Africi bile i dalje prisutne, nastaje koncert Live Aid, održan 13.07.1985. U humanitarne svrhe tada je prikupljeno 127 milijuna dolara. [37]

Ovih nekoliko izoliranih primjera ukazuje na vrlo različite pokrete, ali i na veličinu koju pojedini pokret može postići, kao i trajanje pokreta. Sudjelovanje dobrovoljaca - volontera u rješavaju određenih potreba ili problema u svijetu i/ili u neposrednoj okolini, prepoznati su kao vrlo učinkoviti način postizanja rezultata koji se političkim instrumentima daleko teže postižu ili ih (u određenim okolnostima) nije moguće ostvariti.

2.2. Uloga i posljedice volontiranja

Civilno društvo u Hrvatskoj djeluje u okolini neaktivnog gospodarstva, kao važnog dionika za razvoj civilnog društva. Stav prema problemima u zajednici je pasivan. Odgovornost se prebacuje na politiku, vladu, ekonomiju, gospodarstvo…

Bežovan[38] ukazuje da "organizacije civilnog društva ne sudjeluju u kreiranju javnih politika te ne mogu utjecati na donošenje zakona. U društvu u kojem postoji relativno nizak stupanj povjerenja, organizacije civilnog društva predstavljaju i promiču vrednote i norme modernih demokratskih društava. Organizacije civilnog društva, premda drže da unapređuju život ljudi s kojima rade te uspješno doprinose javnom dobru, ostvaruju slab utjecaj u procesu pripreme, odlučivanja i primjene zakonskih propisa u korist svojih članova".

Pavičić[39] ukazuje da "bez spomenutog osjećaja pripadnosti zajednici ne bi se mogla ni generirati potreba da se ta zajednica nastoji očuvati ili razvijati, da se štite i pomažu pojedini njezini članovi i slično. Naravno, (…) neprestane promjene utječu i na razlike u oblikovanju konkretnih aktivnosti provođenja društvene odgovornosti, kako pojedinaca, tako i organizacija, o čemu najbolje svjedoče podaci o porastu broja neprofitnih organizacija, o povećanju broja uključenih pojedinaca i slično. U tome procesu uvijek su moguće i određene anomalije koje se mogu manifestirati na različite načine: od shvaćanja da je neprofitni sektor

---

[37] HRT Magazin, Prije 30 godina organiziran Live Aid koncert, preuzeto: : http://www.hrt.hr/292046/magazin/prije-30-godina-organiziran-live-aid-koncert (11.06.2016.)

[38] Bežovan, G. (2003.), Indikatori razvijenosti civilnog društva u Hrvatskoj. Društvena istraživanja. Zagreb, 12 3-4 (65-66), str, 495.

[39] Pavičić. J. (2001.), Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada. Ekonomski pregled, 52 (1-2), str. 105.

odličan potencijal za radikalne političke promjene, pa do različitih zlouporaba, koje kao rezultat imaju poljuljano povjerenje javnosti u neprofitne organizacije i u državu". Osim toga, kao glavni problem i poteškoća je mjerenje efikasnosti, efektivnosti i učinkovitosti neprofitnih organizacija, kao i njihovo poboljšavanje.U realnom sektoru, efikasnost i efektivnost iskazuju se u terminima profitabilnosti i drugim pokazateljima uspješnosti (financijska uspješnost, poslovna uspješnost, tržišna uspješnost, i sl.). Za neprofitne organizacije daju se preporuke općenitog sadržaja. Bežovan[40] navodi šest preporuka za neprofitne organizacije, no nema kvalitativnog ili kvantitativnog mjernog instrumenta kojim bi se ukazalo na intenzitet i smjer djelotvornosti. Preporuke su sljedećeg sadržaja:

1. neprofitni sektor treba ojačati da osigurava kolektivna dobra;
2. neprofitni sektor više se treba baviti osnovnim djelatnostima radi kojih je osnovan;
3. neprofitne organizacije i profitne organizacije ne smiju se povezivati, to vodi zloupotrebama;
4. poreznom politikom treba stimulirati donacije;
5. treba preispitati subvencije koje organizacije imaju u poštanskom prometu;
6. treba razviti statistički program informacija za praćenje rada neprofitnih organizacija.

Šest navedenih preporuka bilo je aktualno 1995. godine. Nakon dvadeset godina (od tada) u Hrvatskoj se nazire njihova(djelomična) implementacija. No sada, iz općenitog promišljanja neprofitnog sektora, i uvođenja regulativa kroz pozitivne propise, problem valja promotriti i sa druge strane, jer civilno društvo i djelovanje neprofitnih organizacija usko je povezano kroz volonterski rad. Opći uvid u obilježja takvoga rada daje Begović[41]opisujući motive za volontiranje. Begović ih dijeli u tri grupe:

1. Zadovoljavanje osobnih potreba i razvoj, odnosno otkrivanje i razvijanje vlastitih potencijala, učenje novih znanja i stjecanje raznih vještina, timski rad, prihvaćanje odgovornosti, osjećaj korisnosti, razvoj vlastitih vrijednosti, upoznavanje i prihvaćanje različitosti i drugih kultura, upoznavanje i povezivanje s drugim ljudima, stjecanje prijateljstava…

[40] Bežovan, G. (1995.), Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike. Revija socijalne politike. God. II, 3, str. 198.

[41] Prilagođeno prema: Begović, H. (2006): O volontiranju i volonterima/kama, Volonterski centar, Zagreb, str. 9 i 10.

2. Odgovor na konkretne probleme u zajednici i pomoć drugima, što se iskazuje kroz pomoć ljudima iz poplavljenih područja, podrška azilantima i beskućnicima, uređivanje zapuštenog parka u kvartu, pomoć u učenju djeci bez odgovarajuće roditeljske skrbi…
3. Pokretanje pozitivnih društvenih promjena i društveni razvoj u cjelini, odnosno doprinos općoj demokratizaciji kroz prakticiranje slobodnog udruživanja građana i jačanje civilnog društva, razvoj kulture i umjetnosti kroz inovacije i očuvanje kulturne baštine te promociju drugih kultura, izgradnja mira i kulture nenasilja…

Postizanje motiva i ciljeva volontiranja, u praksi podrazumijeva određenu strukturu, uređenost odnosa i pravila koja nedvosmisleno određuju okvire djelovanja organizacija civilnog društva, djelovanje kroz volonterski rad i postizanje ciljeva takve kooperativne kompozicije unutar društva kao cjeline.

2.3. Organiziranje volontera

Volonterski rad ostvaruje se kroz neformalne ili formalne strukture i organizacije. Organizacije civilnog društva imaju posve različitu svrhu u odnosu na organizacije koje djeluju kroz realni sektor. Ono što ih razlikuje na "prvi pogled" je porezni tretman. Upravo ova činjenica kreirala je brojnost i različitost termina kojima se želi identificirati (imenovati) organizacije civilnog društva. Uz lingvističke razlike javljaju se i razlike s obzirom na opseg djelatnosti. U Francuskoj se za taj sektor upotrebljava pojam *economie sociale.*U Njemačkoj koristi se naziv *verein,* u Velikoj Britaniji *public charities,* u Americi *non profitsector,* u tradiciji zemalja srednje Europe koristi se naziv*fundacije,* au zemljama u razvoju *non governmental organization.* U teorijskim raspravama još se upotrebljavaju pojmovi dobrovoljački sektor(engl. *volontarysector*), neovisni sektor(engl. *independent sector*), sektor udruga (engl. *associational sector*), neoporezovani sektor(engl. *tax-exemptsector*), treći sektor (engl. *thirdsector*), dobrotvorni sektor (engl. *charitablesector*), civilno društvo(engl. *civil society*).[42]U današnje vrijeme, u Hrvatskoj se promiče i socijalno poduzetništvo, pa se i taj oblik može smatrati svojevrsnim organiziranjem građana zbog rješavanja određenih zajedničkih problema ili postizanje ciljeva.

[42] Bežovan, G. (1995.), Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike, op.cit., str. 179.

Brojna i različita nazivlja u primjeni stvaraju kakofonijupa proizlazi kako je riječ o različitim modelima. Da bi se moglo razumjeti što pojedini naziv unosi u kontekst organiziranog djelovanja kroz volonterski rad, valja ponuditi pojašnjenja. Kada se koristi naziv "neprofitni sektor", u prvi plan se stavlja naglasak da organizaciji nije cilj profit. Ipak, ove organizacije imaju mogućnost ostvarivanja profita, a razlika u odnosu na realni sektor je da taj profit osnivači ne mogu raspodijeliti, već ga koristiti za razvoj novih projekata. Kada se koristi naziv "neovisni sektor", naglasak je na neovisnosti organizacija o tržištu ili o državi. Međutim, ta je ovisnost prisutna, jer dotacije kojima se financiraju ove organizacije dolaze upravo od profitnih organizacija ili iz državne blagajne, odnosno županija ili gradova. Ako se koristi naziv "dobrotvorni sektor", tada se ističe pomoć koju organizacije dobivaju od privatnih osoba kroz donacije u humanitarne svrhe. No ove organizacije najčešće glavninu svojih prohoda ne ostvaruju iz navedenih izvora. Ukoliko se koristi naziv "dobrovoljački sektor", naglasak je na volonterskom radu, odnosno dobrovoljnom uključivanju građana u obavljanje glavne djelatnosti organizacije. Najčešće to nije točno, jer ove organizacije zapošljavaju stručne kadrove s ciljem da vršne aktivnosti budu obavljene profesionalno. To su najčešće stalno zaposleni kadrovi u ovim organizacijama. Također se koristi naziv "neoporezovani sektor", pa se ističe nepostojanje poreza. Međutim, ove su organizacije izložene poreznom tretmanu samom činjenicom isporuka roba i usluga za tržište i zapošljavanjem osoblja, te ukoliko imaju registriranu djelatnost s kojom nastupaju na tržištu (s ciljem ostvarivanja profita), ove organizacije su izjednačene sa tvrtkama koje obavljaju istu djelatnost u sustavu poreza na dobit ili u sustavu poreza na dohodak. Također ove organizacije mogu biti porezni obveznici poreza na dodanu vrijednost, odnosno biti opterećene drugim davanjima kao što su carine, članarine, takse i slično. Organizacije neprofitnog sektora obavezne su voditi knjigovodstvo i poslovne knjige te izvještavati o poslovanju transparentno, što je izjednačeno sa trgovačkim društvima i obrtnicima. Također su ove asocijacije obvezne voditi evidenciju o svojim članovima, o primljenim donacijama, naplaćenim članarinama, o korištenju volonterskog rada te troškovima koji su proizišli kroz sveukupno djelovanje organizacije. Nadalje, u praksi se može koristiti i naziv "nevladine organizacije", pa se time naglašava odvojenost od vlade ili vladinog utjecaja. Ipak, niti ovaj se kriterij ne može usvojiti kao potpuno točan, jer upravo građanske organizacije (civilni sektor) utječe na rad vlade i vladinih organizacija kroz promociju ciljeva za koje se očekuje određena promjena, korekcija ili reakcija. Valja spomenuti i naziv "socijalna ekonomija", što se odnosi i na određene oblike organiziranja koji ne ispunjavaju prethodno navedene kriterije razlikovanja. U socijalnu ekonomiju ubrajaju se štedionice, zadruge, osiguravajuće institucije na temelju uzajamnosti. Još je i naziv "treći

sektor" prisutan u govoru i u literaturi. U ovom značenju riječ je o razlikovanju u odnosu na realni (profitni) sektor i u odnosu na državu (javni sektor). Razlikovanje je neophodno, no to ne znači da svaki sektor djeluje zasebno. U praksi se susreće značajni stupanj umreženosti sva tri sektora. Na taj način svaki sektor obavlja upravo one zadaće za koje je namijenjen. Treći sektor (sektor civilnog društva) je "između" javnog i privatnog sektora. Najčešće se bavi pitanjima za koje javni sektor nema resursa, a privatni sektor nema interesa. Stoga se u "treći" sektor "ulijeva" upravo onoliko sredstava i ljudstva koliko javnost iskazuje inicijative i interesa, ili potreba. Takva su djelovanja najčešće potaknuta određenim neravnotežama u zajednici, društvenim grupama, društvu, ili u okolišu, u političkom ili u kulturnom ili u obrazovnom segmentu, i slično. "Treći sektor" može svoje djelovanje pronaći u svim sferama, no postoje i ograničenja, a cilj je da se izbjegne zlouporaba bilo za postizanje privatnih ciljeva ili za ciljeve koji nisu predviđeni pozitivnim propisima.

Također valja istaknuti da je volonterski rad dobrovoljački rad. Dobrovoljno uključivanje u aktivnosti mogu biti motiv volonterima, no s druge strane, organizatori volontiranja takav rad mogu usmjeriti na aktivnosti koje su regulirane na drugačiji način. Poziv na dobrovoljnost i na nečiju voljnost da ustupi svoje vrijeme, svoj rad i znanje ili vještine, ne znači da je taj resurs dostupan ili raspoloživ na bilo koji način i bilo kome. Da bi se u praksi razlikovalo što podrazumijeva volonterski rad, u Zakonu o volontiranju[43] u članku 16. definirano je da "obavljanje aktivnosti ili usluge koje nisu učinjene slobodnom voljom volonterke ili volontera (…) ne smatraju se volontiranjem". Pravna podloga volontiranja uređuje odnose između dviju strana. S jedne strane to su organizatori volontiranja, a sa druge strane to su građani: volonteri i volonterke.

2.4. Pravna podloga volontiranja

Godine 1998. usvojen je Europska povelja o volonterstvu[44]. U tom je dokumentu volontiranje objašnjeno kao djelatnost i to ona djelatnost koja je u interesu ljudi, nije motivirana financijskim interesom, odvija se na lokalnoj ili na nacionalnoj razini, dragovoljno se obavlja, miroljubiva je, utemeljena je na osobnoj motivaciji i slobodi izbora, potiče građansku aktivnost za dobrobit zajednice, potiče razvoj ljudskih potencijala te poboljšava kvalitetu

[43] Zakon o volontiranju, Narodne novine 22/2013.

[44]Bodiroga Vukobrat, N., Barić, S. (ur.), (2008.), Socijalno odgovorno gospodarenje, op. cit., str. 215.

življenja na načelima solidarnosti. Sveukupno se volonterski rad može, prema ovim odredbama, inkorporirati u bilo koju drugu aktivnost, dugoročno ili kratkoročno, ukoliko se promatra kroz navedena obilježja. Potrebi za uređivanjem odnosa između sudionika na tržištu volonterskog rada, udovoljeno je Zakonom o volonterstvu[45] iz 2007. godine, a potom i Zakonom o volonterstvu[46] iz 2013. godine. Osim ovoga zakona, pravni okvir volontiranja inkorporiran je u pozitivnim propisima koji se odnose na asocijacije iz trećeg sektora, kao što su: Zakon o udrugama[47], Zakon o zakladama i fundacijama[48], Zakon o ustanovama[49], Zakon o političkim strankama[50], a valja spomenuti komore, sindikate, udruge poslodavaca, umjetničke organizacije, vjerske organizacije, i mnoge druge organizacije, koje se, na temelju zakonskih pretpostavki, oslanjaju na volonterski rad.

Zakon o volonterstvu, za razliku od navedenih pravnih pravila koji se odnose na pojedinu pravnu formulaciju asocijacije trećeg sektora, usmjeren je upravo na građane koji ustupaju volonterski rad asocijacijama (organizacijama) koje *smiju* apsorbirati takav input. "Donošenjem Zakona o volonterstvu (…) volonterstvo je ne samo dopušteno već i društveno prepoznato kao aktivnost od interesa za državu."[51] Iako volonterski rad crpi pravnu podlogu iz Zakona o volonterstvu, analizom sadržaja ovoga Zakona mogu se uočiti elementi i tehnike menadžmenta ljudskih resursa i ljudskih potencijala u volonterskom radu. Pravila ponašanja za organizatore volontiranja i pravila ponašanja za volontere,ovaj Zakon određuje s ciljem da se smanje efekti ograničenja za volontiranje u već prisutnoj praksi volontiranja na području Republike Hrvatske, ili u odnosu na volontiranje u inozemstvu, te u situacijama kada inozemni volonteri ustupaju svoj rad za potrebe domaće javnosti.

Zakon o volonterstvu uređuje sljedeća područja:

- osnovne pojmove vezane uz volontiranje,

---

[45] Narodne novine, br. 58./2007.

[46] Narodne novine, br. 22./2003.

[47] Zakon o udrugama, Narodne novine 74/2014.

[48] Zakon o zakladama i fundacijama, Narodne novine 36/1995., 64/2001.

[49] Zakon o ustanovama, Narodne novine 76/1993., 29/1997., 35/2008.

[50] Zakon o političkim strankama, Narodne novine 76/1993., 111/1996., 36/2001., 28/2006.

[51] Horvat, M. (2007.), Zakonsko uređenje volonterstva u Republici Hrvatskoj, Europski centar za neprofitno pravo – ECNL, Budimpešta, str. 6., preuzeto: http://www.volonterski-centar-ri.org/wp-content/uploads/zakonsko-uredjenje-volonterstva.pdf (12.09.2016.)

- temeljna načela volontiranja,
- vrijednost volontiranja,
- prava i dužnosti volontera i organizatora volontiranja,
- donošenje Etičkog kodeksa volontiranja,
- izdavanje potvrde o volontiranju,
- izdavanje potvrde o kompetencijama stečenim kroz volontiranje,
- državnu nagradu za volontiranje te
- nadzor nad izvršenjem Zakona.

Isto podrazumijeva da udruge i njihovi savezi, strane udruge, zaklade, fundacije, ustanove, političke stranke, komore, sindikati, vjerske i druge zajednice, i sve druge pravne osobe kojima temeljni cilj osnivanja i djelovanja nije stjecanje dobiti (profita), i za koje iz posebnih propisa proizlazi da su neprofitne organizacije, imaju ulogu organizatora volontiranja.

Organizatori volontiranja mogu organizirati volontiranje samo u neprofitnim aktivnostima. Kroz definiciju članka 3. stavka 1. Zakona o volonterstvu[52] iz 2007. godine i izmijenjenog 2013. godine, volontiranje je dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za zajedničku dobrobit, a obavljaju ih osobe bez postojanja uvjeta isplate novčane nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi za obavljeno volontiranje. Bitno je napomenuti da se pravna definicija odnosi na formalno (ili organizirano) volontiranje.[53] U praksi neformalnog volontiranja jednak je pristup i jednake su pretpostavke volontiranja. U protivnom, takav rad ne bi bio volonterski rad.

Prema članku 6. Zakona o volontiranju, volonter je fizička osoba koja volontira u Republici Hrvatskoj ili u inozemstvu, sukladno važećim nacionalnim i međunarodnim propisima.U članku 7. Zakona, određeno je da organizator volontiranja može uključivati volontere samo u one aktivnosti koje su usmjerene ka zajedničkoj dobrobiti. Da bi to bilo ostvarivo, neophodno je da organizator volontiranja utvrđuje potrebu za uključivanjem volontera, vrstu aktivnosti, odnosno usluga i način i postupke pružanja tih usluga, temeljem programa o volontiranju.

[52] Zakon o volonterstvu, Narodne novine, 58/07., 22/13.

[53]Neformalno volontiranja se pojavljuje kao dobrosusjedska pomoć, spontano pomaganje i neformalne inicijative građana

Osvrt na ovaj dio Zakona je u dijelu koji se odnosi na "program volontiranja", što podrazumijeva planiranje potreba za volonterima. Kasnije u radu je detaljnije opisan program volontiranja. Ovdje valja istaknuti da organizator volontiranja (da bi angažirao volonterski rad u skladu sa Zakonom o volonterstvu) mora predviđati potrebe za volonterima, pa je tome pretpostavka da se poslovanje asocijacije temelji na menadžmentu neprofitnih organizacija.

Već prema navedenim elementima koje propisuje Zakon o volontiranju, mogu se prepoznati metode i tehnike menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu. Zakon u ovom slučaju pruža pravnu podlogu kod uređivanja odnosa na relaciji volonter/volonterka i organizator volontiranja. Za razliku od Zakona o radu[54] gdje osnovna relacija proizlazi iz uloge poslodavca i uloge posloprimca, a njihov je odnose definiran na način da posloprimac izvršava poslove za poslodavca, u odnosu na relaciji organizator volontiranja i volonter, ovu uslugu (poslove) primaju korisnici(građani). Prema tome, treći sektor djeluje na relaciji građani-za-građane, pa je pravna podloga volonterskog rada usmjerena ponajviše na organizaciju i usmjeravanje takvoga rada te na poštivanje temeljnih načela volonterskog djelovanja.

Temeljna načela volontiranja su:

1. Načelo zabrane diskriminacije volontera i korisnika volontiranja,
2. Načelo zaštite korisnika volontiranja,
3. Načelo zabrane iskorištavanja volontera,
4. Načelo zaštite maloljetnih volontera,
5. Načelo inkluzivnog volontiranja,
6. Načelo besplatnosti volontiranja,
7. Načelo dobrovoljnosti i solidarnosti volontiranja,
8. Načelo transnacionalnosti volontiranja.

Zakon propisuje da volontiranje mora biti dostupno svim osobama, a naglasak je na prihvaćanju različitosti volontera. Također zakonodavac propisuje načelo zaštite korisnika volontiranja gdje se od organizatora volontiranja očekuje da će posvetiti osobitu pozornost izboru i edukaciji volontera koji volontiraju sa skupinama kao što su: djeca, osobe sa invaliditetom, starim i nemoćnim osobama, bolesnim osobama ili osobama koje su potpuno ili

[54] Zakon o radu, Narodne novine 93/2014.

djelomično lišene poslovne sposobnosti (to su osobe koje primaju određenu uslugu od osoba koje volontirajući kreiraju uslugu). U tim slučajevima organizator volontiranja treba osigurati stručnu pomoć volonterima i nadgledati njihov rad. Istodobno, Zakon štiti volontere od iskorištavanja na način da zabranjuje organizatoru volontiranja koristiti rad volontera za poslove ili zadaće koji se uobičajeno obavljaju zaposlene osobe kod organizatora volontiranja. Stoga je volonterski rad moguće koristiti samo za aktivnosti organizatora volontiranja koje nemaju tržišnog učinka ili učinka na temelju kojeg se ostvaruje profit. Načelo zaštite maloljetnih volontera propisuje da maloljetnici (s navršenih 15 godina) i starija maloljetna osoba (do navršenih 18 godina), može sklopiti ugovor o volontiranju i volontirati samo uz suglasnost zakonske zastupnice ili zastupnika. Volonterski rad maloljetnika smije biti korišten samo kod aktivnosti koje su primjerene njihovoj dobi te ne predstavljaju rizik za njihovo zdravlje, razvoj, uspjeh i izvršavanje školskih obaveza. Također je predviđeno da maloljetnici i stariji maloljetnici mogu biti uključeni u volontiranje ukoliko imaju nadzor i podršku organizatora volontiranja. Načelo inkluzivnog volontiranja u Zakonu propisano je na način da organizator volontiranja posveti pažnju u dijelu uključivanja pripadnika socijalno isključenih skupina stanovništva, a s ciljem njihovog uključivanja u društvo i socijalnog osnaživanja. Ovim volonterima organizator volontiranja dužan je osigurati pomoć i podršku. U slučajevima kada je osoba potpuno lišena poslovne sposobnosti te koje su djelomično lišene poslovne sposobnosti, potrebno je da skrbnik ili zakonski zastupnik dade pisanu suglasnost za uključivanje osobe u volonterski rad.

Načelo besplatnog volontiranja volontera ili volonterku unaprijed isključuje iz možebitnog potraživanja vezano uz volonterski rad. Novčanom nagradom ili imovinskom koristi za volontere ne smatraju se:

- računom potvrđene novčane naknade isplaćene za plaćanje radne odjeće, opreme i predmeta za zaštitu potrebnih za volontiranje,
- računom potvrđene novčane naknade isplaćene u svrhu troškova putovanja, smještaja i prehrane koji nastanu u vezi s volontiranjem,
- računom potvrđene novčane naknade isplaćene u svrhu troškova prehrane, zbrinjavanja i obuke životinja u vlasništvu volontera koja sudjeluje u aktivnostima ili uslugama volontiranja,
- novčane naknade isplaćene i svrhu plaćanja medicinskih usluga i cjepiva primljenih u svrhu obavljanja volontiranja,

- novčane naknade isplaćene a troškove edukacije izvan školskog sustava potrebne za volontiranje,
- računom potvrđene novčane naknade isplaćene u svrhu troškova koji nastanu u vezi s izvršavanjem volonterskih usluga i aktivnosti,
- novčane naknade isplaćene za premije osiguranja volonterke ili volontera za slučaj smrti, tjelesne ozlijede ili profesionalne bolesti tijekom volontiranja, osnovno novčane naknade u svrhu osiguranja odgovornosti za štetu nastalu kod organizatora volontiranja ili treće osobe,
- džeparac isplaćen volonterima, uz uvjet da iznos džeparca ne premašuje iznos dnevnica propisanih za državne službenike,
- novčana sredstva isplaćena u svrhu naknade troškova pribavljanja dokumenata ili plaćanja pristojbi nužnih za omogućavanje volontiranja,
- računom potvrđene novčane naknade za druge troškove koji nastanu u vezi s obavljanjem volonterskih usluga i aktivnosti,
- isplaćeni novčani iznosi dobitnicima Državne nagrade za volontiranje.

Načelo dobrovoljnosti i solidarnosti u Zakonu je određeno da je volontiranje dobrovoljno i solidarno obavljanje aktivnosti ili usluga slobodnom voljom volonterke ili volontera. Sve druge aktivnosti koje ne ispunjavaju dobrovoljnost i solidarnost ne smatraju se volontiranjem. Načelo transnacionalnosti volontiranja propisuje da su volonterima i volonterkama u Hrvatskoj, i onima koji volontiraju u inozemstvu, zagarantirana jednaka prava i to na način da organizator volontiranja, koji ugovara volontiranje, mora osigurati da su sva prava volonterima zagarantirana po Zakonu. Sveukupno, pravna podloga volontiranja usklađena je sa međunarodnim propisima i zakonima, a sadržaj Zakona propisuje način na koji se provodi volontiranje, pa je Zakon pravno vrelo na kojem se gradi sustav menadžmenta ljudskih resursa i ljudskih potencijala u volonterskom radu. U nastavku su pobliže pojašnjene tehnike i metode menadžmenta ljudskih potencijala i menadžmenta ljudskih resursa u realnom sektoru, odnosno način na koji se organizira i provodi menadžment ljudskih resursa u organizacijama sa profitnom orijentacijom. Ova je digresija nezaobilazna u istraživanje menadžmenta ljudskih potencijala i ljudskih resursa u volonterskom radu zbog činjenice da se znanja, tehnike i metode menadžmenta neosporivo probijaju i uvode u organizacije neprofitne orijentacije. Razlog tome je što neprofitni sektor kreira specifične tržišne odnose, gdje su resursi ograničeni, pa je način na koji upravljaju poslovanjem određujući za njihovo održanje u konkurentnom okruženju.

3. SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA KOD VOLONTIRANJA

Uloga i značenje neprofitnih organizacija u društvu predmetom su mnogih znanstvenih i stručnih rasprava. To je područje postalo zanimljivo znanstvenoj i stručnoj javnosti potkraj pedesetih godina dvadesetoga stoljeća u sklopu intenzivnijeg proučavanja odnosa između triju temeljnih odrednica svakog suvremenog društva: države (vlade), zajednice ljudi i tržišta,promatrano kroz njihove zadaće i odgovornosti.[55] S druge strane, oko ideje volontiranja kreiraju se literarno, glazbeno, umjetničko, dramsko i filmsko stvaralaštvo, a volontiranje je uvijek prezentirano u pozitivnom svjetlu i uz apel uključivanja što većeg broja ljudi – amatera i profesionalaca.

Volonterstvo, kako ga se poima i definira u našoj praksi, najvećim se dijelom oslanja na tzv. zapadnjačke konstrukcije "činjenja dobrog" i "davanja zajednici". Prema zapadnjačkom svjetonazoru volontirati ne znači samo davati svoje resurse (vrijeme, energiju…) bez financijske kompenzacije, već taj angažman istovremeno podrazumijeva i osjećaj altruizma i služenja zajednici.[56] Volontiranje se u literaturi opisuje i kao jedna od ključnih odrednica civilne zajednice,[57] odnosno građanska vrlina koja doprinosi razvoju zajednice, izgrađuje osjećaj solidarnosti, pridonosi izgradnji socijalnog i ljudskog potencijala te inicira promjene u društvu.[58]

Središnji položaj neprofitnog sektora govori da je to intermedijarna struktura koja najbolje povezuje sve aktere. Odnosi u trokutu (države, zajednice ljudi i tržišta) mogu se postaviti tako da država igra glavnu ulogu zbog koordinacije i onda ona dolazi u sredinu. Drugačiji odnos u trokutu dobije se ako država ima samo dominantnu ulogu i ako su ostali akteri samo pomagači u socijalnoj politici. Kombinirani model socijalne politike je "nova ortodoksija" i dominantni

---

[55] Pavičić. J. (2001.), Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada. Ekonomski pregled, 52 (1-2), str. 105.

[56] Polonijo-King, I. (2004): In whose words? Narrtive analysis if international volunter stories from anantropological perspective, Narodna umjetnost, 41(1), str. 104.

[57] Detaljnije u: Bežovan, G., Zrinšćak, S. (2007.), Postaje li civilno društvo u Hrvatskoj čimbenik društvenih promjena?, Revija za socijalnu politiku, 14(1), str. 1-27.

[58] Ledić, J. (2007): Zašto (ne) volontiramo – stavovi javnosti o volonterstvu, academy for Educational Developement, Zagreb, preuzeto: Prgić Znika, J., Kordić., I., Jeđud Borić, I. (2015): Menadžment volontera – Priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa, Volonterski centar Zagreb, Zagreb., str. 14.

model u socijalnoj politici. Umjesto pojma socijalna država (engl. *welfarestate*) nudi se pojam socijalno društvo (engl. *welfaresociety*).[59] Riječ je o raznovrsnim i složenim organizacijskim strukturama koje egzistiraju zahvaljujući dobrovoljnom angažmanu građana. Dobrovoljnost je ključna pretpostavka koja okuplja građane i građanke oko ideja i zadaća nekog/nekakvog pokreta. Takav se angažman može razlikovati shodno djelatnosti koju organizacija trećeg sektora obavlja, a prema Pavičiću[60], su dva obilježja za njihovo razlikovanje: ili su svrstane prema nekom osnovnom obilježju, ili su svrstane prema srodnom obilježju. Prema osnovnom obilježju, to mogu biti:

1. Humanitarne organizacije
2. Vjerske organizacije
3. Obrazovne, znanstveno-istraživačke i odgojne organizacije
4. Zdravstvena i socijalna zaštita
5. Kultura, umjetnost
6. Sport i rekreacija
7. Političke organizacije i sindikati
8. Pokreti, udruženja i ideje

Prema ishodišnoj srodnosti, neprofitne organizacije/djelatnosti i aktivnosti može se promatrati i kroz koncept države i državnih institucija. Treći sektor ima značaj za očuvanje stabilnosti društva. Samim time, ove organizacije izrastaju na vrednotama društvene odgovornosti, pripadnosti zajednici prožetoj društvenim i inim vezama gdje je međuovisnost i uzajamnost osnova održivosti.

Povijesno, podaci o razvoju civilnog društva u Republici Hrvatskoj datiraju od početka devedesetih godina prošloga stoljeća. Donošenjem Zakona o udrugama[61]godine 1997. pojmovi *društvene organizacije* i *udruženja građana* zamjenjuju starim hrvatskim pojmom udruga. U doba socijalizma osnivanje društvenih organizacija i udruženja građana (Zakon o društvenim organizacijama i udruženjima građana) bilo je dopušteno. Godine 1985. bilo registrirano

[59] Bežovan, G. (1995.), Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike, op.cit. . 201.

[60] Pavičić. J. (2001.), Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada. Ekonomski pregled, 52 (1-2), str. 105.

[61] Zakon o udrugama, Narodne novine 106/1997.

10.844 društvenih organizacija i 547 udruženja građana.[62]Prelaskom na tržišnu ekonomiju početkom devedesetih godina prošloga stoljeća, u Republici Hrvatskoj započinje razdoblje tranzicije. Državna poduzeća kroz pretvorbu prelaze u privatno vlasništvo, a mnogobrojna se zatvaraju, ili razaraju pod pritiskom rata. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) pruža potporu izbjeglicama, prognanicima i povratnicima na području ratom zahvaćenog područja bivše države Jugoslavije. Neprofitne organizacije (partneri UNHCR) na područje Republike Hrvatske bile su iz drugih zemalja,: Španjolske, Velike Britanije, Francuske, Italije i drugih. Ove su organizacije opskrbljivale Hrvatski Crveni Križ, Merhamet, Caritas i druge neprofitne organizacije, preko kojih je hrana, odjeća i druge potrepštine distribuirana korisnicima. Mnogobrojna udruženja građana okupljala su volontere i volonterke u akcijama zbrinjavanja ljudi, brige za stradalnike, invalide, borce. Volonterski rad bio je razgranat na sudionike u drugim državama, gdje se suradnjom i vlastitim naporom slalo resurse u ugroženo područje. Ova je digresija na određeno povijesno razdoblje Republike Hrvatske naznaka kako je volonterski doprinos u krizi sastavni dio reakcijske kulture, te se kao izolirani slučaj ne može promatrati, već u određenom kontekstu gdje se takva sinergija zapaženo i dugotrajno održava i ostvaruje vidljive rezultate. Međutim, rasprava o menadžmentu ljudskih resursa i ljudskih potencijala u volonterskom radu ne bi valjalo promatrati kao zasebnu kategoriju znanstvenog ili stručnog zanimanja. Ljudski resursi, odnosno ljudski potencijali u organiziranom djelovanju su činjenica oko koje se kreiraju parcijalni uvidi. Ono što valja polučiti iz uviđajnog pregleda jest da u vremenima kada prestane određena pobuđenost, i kada se "život vrati u normalu", djelovanje kroz volonterski rad prestaje biti u prvom planu, a nameću se nove vrijednosti vezano uz gospodarski oporavak. Tako je i Republika Hrvatska početkom devedesetih godina prošloga stoljeća prešla na tržišno orijentiranu ekonomiju. Planski organizirana privreda nije mogla opstati u novim uvjetima. U to vrijeme započinje revitalizacija gospodarstva na novim osnovama. Može se reći sa značajnim zakašnjenjem u odnosu na razvijene države, u Republici Hrvatskoj prihvaćaju se (nova) znanja i tehnologije, postavljaju se (novi) kriteriji za vrednovanje izvrsnosti, uvode se promjene u cjelokupnu društvenu zbilju. Rezultati su u skladu sa očekivanjima za tranzicijsko razdoblje (visoka stopa nezaposlenosti, ekonomske migracije, okrupnjivanje gradova i depopulacija ruralnih dijelova, orijentacija na uslužni sektor, gašenje primarnih i sekundarnih

[62] Dokumentacija. Neki statistički pokazatelji o civilnom društvu u Hrvatskoj. Revija socijalne politike, god. 13., 1 (2006.), str. 223.

djelatnosti, itd.), pa je ukupna slika ocijenjena nezadovoljavajućom. Također se u globaliziranom okruženju gubi identitet lokalnosti, a prevladavajući mentalitet konzumerizma, stavlja u fokus neke druge prioritete i lojalnosti. Generalizacija opetovano podržava postojeće svjetonazore i promišljanja, a isti se problem javlja i u gospodarskoj sferi gdje se u tranzicijskom procesu izgubila orijentacija prema čovjeku, a u prvi plan nametnuo se kapital i profit. Ravnoteža kapitala i čovjeka (kao pokretača i oplemenjivaća kapitala) do današnjih vremena izrasla je u posebno znanstveno područje. Njezin naziv je menadžment ljudskih resursa.

3.1. Menadžment ljudskih potencijala u realnom sektoru

Teorija menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta ljudskih potencijala, kao i prakticiranje tehnika i metoda, sporo prodire kroz pore nacionalne gospodarske svijesti. Stručni kadrovi (menadžeri ljudskih resursa) također su deficitarni. Usprkos subjektivno percipiranim ograničenjima, primjena tehnika i metoda menadžmenta ljudskih potencijala unosi mnogostruke koristi za organizacije. Predvođeni uštedama, efektivnim i efikasnim korištenjem rada, realni sektor je okruženje u kojem se menadžment ljudskih potencijala razvijao. Marušć[63]izdvaja povijesni trenutak začetka ideje o upravljanju ljudskim potencijalima. Vrijeme je industrijske revolucije. "Tijekom godine 1913. Ford je u Detroitu morao zaposliti 50.000 radnika kako bi održao radnu snagu na razini 14.300 ljudi. Ljudi su tako brzo napuštali posao, da su izrazi "radnik na tri dana" ili "leptirić" postali uobičajeni. Zbog velike ponude radne snage nije na tržištu bilo teško naći zamjenu. Međutim, svakog tog leptirića moralo se za taj posao pripremiti i uvesti, što je Fordu postalo preskupo. Naručio je istraživanje i po prvi put u povijesti izvršena je sociološka analiza (preteča današnje funkcije ljudskih potencijala). Istraživanjem se utvrdilo uzroke, i propisalo lijekove. Uzroci: Utjecaj okruženja koji se sastojao od organizacije rada, uvjeti rada, škola u Detroitu, autoritativnog rukovođenja – bivao je jači od novih strojeva, pa čak i od relativno dobre nadnice. Lijekovi: Dioba dobiti, stručna izobrazba kao priprema za tehničke poslove, trgovina u krugu tvornice, šest savjetnika za besplatnu pravnu pomoć, liječnička i zubna ambulanta, sportsko društvo, kulturni programi." Nadalje, Marušić izdvaja nova obilježja poduzeća današnjice, kroz detektiranje čimbenika koji izravno ili neizravno utječu na implementaciju tehnika i metoda menadžmenta ljudskih

[63] Marušić, S. (2001.), Upravljanje ljudskim potencijalima, III. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, ADECO, EiZ, Zagreb, str. 3.

potencijala. "Pod utjecajem promjena u politici, integracijama, gospodarstvu, tehnologiji, tržištu radne snage, organizaciji i organizacijskoj kulturi, nastaje zapravo u potpunosti novo poduzeće. To poduzeće ima sada drugačije ciljeve, tendencije i ustrojstvo, koje se sve ogleda u slijedećim osnovnim trendovima:težit će se globalnom gospodarstvu,znatno će se više ulagati u ljude, posao će donositi nove vrijednosti i novu motivaciju, okretanje organizacijske piramide naglavce zbiva se zbog kupca, kreativnost najniže razine postiže se pružanjem prilike tim ljudima, direktori se pretvaraju u rukovoditelje, rukovoditelji se pretvaraju u menadžere, a menadžeri se pretvaraju u vođe, svijest o kvaliteti je sve prisutnija, brže su inovacije i fleksibilnost poduzeća, komunikacije više ne kolaju prema dolje već mrežno, izgradnja timova postaje princip, menadžment se odnosi i na primjenu znanja unutar poduzeća (opasnost se percipira kao nova mogućnost), etičnost u rukovođenju, itd. (…) Danas postoje samo tri osnovna cilja modernog poduzeća. To su: zadovoljstvo kupaca (korisnika usluga), proizvodnost s profitom i zadovoljstvo zaposlenih.[64]

3.1.1. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala

Menadžment ljudskih potencijala je sukladno menadžerskim funkcijama planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontrole, svojevrsno proširenje i na ljude u organizaciji, pa je polazište multidisciplinarno, gdje se umrežavaju područje sociologije, psihologije, ekonomije, prava, i drugih disciplina. Pržulj, pobliže opisuje multidisciplinaran pristup i izdvaja devet disciplina:[65]

1. Psihologija do izražaja dolazi kada se govori: o čovjeku, njegovoj ličnosti, ponašanju, motivaciji, ambicijama, procesima učenja, odnosima u grupi (timu), međusobnim odnosima među zaposlenicima, međusobnim odnosima zaposlenika i nadređenih, međusobnim odnosima između službenika u javnom sektoru i građanima kao korisnicima usluga, onda se proučavanja trebaju temeljiti na nekim osnovnim tezama koje je u svezi s navedenim postavila psihologija.
2. Teoriji upravljanja i teorija organizacije je okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo što se tiče pitanja sustava, strukture i vodstva.
3. Ergonomija je znanost o odnosima čovjeka i rada te prilagođavanju rada čovjeku, pa je i ergonomija od neprocjenjive vrijednosti za upravljanje ljudskim resursima.

[64] Isto, str. 11, 12, 13.

[65] Pržulj, Ž. (2002.), Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 2.

4. Ekonomija u okviru ekonomskih teorija bavi se povećanjem učinkovitosti, efektivnosti i konkurentnosti organizacija (gospodarskih i negospodarskih).
5. Sociologija organizaciju promatra kao "društvo u malom", gdje do izražaja dolaze spoznaje o grupi, ponašanju pojedinca u malim i velikim grupama, teoriji socijalizacije i drugo.
6. Antropologija proučava fizičke osobine čovjeka, a doprinos je u razumijevanju kulture organizacije.
7. Andragogija izučava obrazovanje, usavršavanje ili prekvalifikaciju odraslih. Ovdje je naglasak na promjenama koje organizacija može pratiti samo ako kontinuirano ulaže u svoje zaposlenike. To je organizacija koja se razvija, a razvija se svaki pojedinac, odnosno zaposlenik, uz pretpostavku da ima potrebu za vlastitim razvojem kroz procese obrazovanja i obuke, pri čemu se spoznaje andragogije koriste u integraciji individualnog obrazovanja u procesu organizacionog učenja i razvoja.
8. Medicina rada je ključna za ostvarivanje ciljeva bilo koje organizacije, jer se ciljevi organizacije mogu postići samo ako su ljudi fizički i psihički zdravi. Utjecaj radne sredine i vanjskih faktora na fizičko i psihičko zdravlje ljudi, zaštita na radu i profesionalne bolesti predmet su medicine rada, pa na taj način predstavljaju neizostavan sadržaj u okviru aktivnosti i pažnje upravljanja ljudskim resursima.
9. Pravo ima ulogu uređenja odnosa između poslodavaca i zaposlenika. Ovo je područje regulirano zakonskim propisima radnog prava, pa na taj način pravo i njegove odredbe predstavljaju polazište u mnogim procesima kao što su zapošljavanje, plaće, beneficije, a naposljetku i otpuštanje, što je sve dio procesa upravljanja ljudskim resursima.

Svrha i cilj menadžmenta ljudskih potencijala i ljudskih resursa je održavanje optimalne usklađenosti djelovanja i djelotvornosti organizacije na svim razinama gdje su za izvršenje pojedinih aktivnosti ključni ljudi. Ljudi su specifičan resurs organizacije. Ljudi imaju svoje životne faze i promjene. Ljudsko je ponašanje predvidivo i omogućava da se njime predvode organizacijski ciljevi, odnosno da ljudi kroz organizirano djelovanje zajednički ostvaruju organizacijske ciljeve. Ključ takve interakcije je dobrovoljnost i usklađenost osobnih i organizacijskih ciljeva i vrednota, ali i osjećaj pripadnosti, kao i zaštita koju pruža organizacija, mogućnost razvoja karijere i napredovanja, a s druge strane interakciju valja promatrati i kroz trošak i doprinos kojeg ljudi ponaosob ostvaruju a to određuje ili organizacijsku efikasnost, ili stagnaciju. Ljudi tijekom života, pa tako i tijekom radno aktivnog razdoblja, imaju različiti stupanj učinkovitosti i različiti stupanj troškova za organizaciju.

Mladi ljudi raspolažu visokim stupanjem energije i entuzijazma, ali im nedostaje iskustva. Ljudi srednje životne dobi imaju najveći stupanj učinkovitosti na radnom mjestu. U zreloj dobi učinkovitost opada ukoliko izostane usavršavanje i obuka, također i uslijed narušenoga zdravlja češći su izostanci sa posla i smanjuje se učinkovitost, a troškovi za organizaciju rastu.

Organizacija također ima svoje faze razvoja. Menadžment ljudskih resursa i potencijala treba pratiti faktore utjecaja kako bi se prepoznali, ali i predviđali te sanirali problemi vezano uz ljude. U tom postupku bitno je zadržati zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih, ali isto tako potrebno je vrednovati učinkovitost svakog zaposlenika i grupe. Splet utjecaja koji imaju važnost za menadžment ljudskih potencijala i ljudskih resursa pojašnjava autorica Bahtijarević Šiber. Ona prepoznaje vanjske i unutarnje faktore. Među vanjske faktore ubraja: ekonomski sustav, institucionalne faktore, tržište rada i kulturu društva. U unutarnje faktore ubraja: upravljanje (menadžment), veličinu organizacije, vrstu djelatnosti i tehnološku opremljenost rada, faze razvoja organizacije i organizacijsku kulturu.[66]

Ekonomski sustav određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja te globalne ekonomske kriterije povezane s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća. Po tim svojim značajkama on bitno određuje opći pristup poslovnim resursima, posebice pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenika, a time pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima.[67] Institucionalni faktori podrazumijevaju niz zakona i podzakonskih akata kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja. Za upravljanje ljudskim potencijalima osobito je bitno radno zakonodavstvo koje postavlja konkretne zahtjeve i pravila u području zapošljavanja i radnih odnosa. Utvrđuju se uvjeti zapošljavanja, prava zaposlenika, djelatnosti koje specificiraju pojedina radna mjesta, pravila o sigurnosti i zdravlju zaposlenika, oblici nagrađivanja (prekovremeni rad, rad blagdanom, noćni rad) i drugo.[68] Tržište rada je postalo bojno polje na kojem se odvija borba za pribavljanje i osiguravanje kvalitetnih ljudi. Tržište općenito, a posebno tržište rada vrlo je važan i utjecajan faktor za upravljanje ljudskim potencijalima. Tu dolazi do zaoštravanja odnosa između konkurencije. Svakako treba spomenuti "odljev mozgova" iz nerazvijenih zemalja u razvijene (pri čemu nije izuzetak ni naša zemlja). Jeftinije je "kupiti" znanstvenike

[66] Bahtijarević-Šiber, F., (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 76.

[67] Isto, str. 77.

[68] Isto, str. 78

iz nerazvijenih zemalja, koji često nemaju ništa lošije obrazovanje od onih u razvijenim zemljama, a znanstvenici iz nerazvijenih zemalja će rijetko odbiti takve ponude jer iste ne mogu "dobiti" u vlastitoj zemlji. Ono što se doima ključnim faktorom u borbi za potrošače i opstanak na tržištu svakako je cilj osigurati što kvalitetnije ljude, sposobne, stručne i visoko motivirane te da se isto tako posveti puno pozornosti zadržavanju istih. Jedino tako se može biti konkurentan. Kod tržišta je važno spomenuti i uspostavljanje cijene rada. Danas razvijene zemlje sve više grade tvornice etabliranih proizvoda u nerazvijenim zemljama gdje je cijena rada puno niža od iste u vlastitoj zemlji. Na taj način dobivaju jeftiniju cijenu proizvoda, a zaposlenici se ne žale jer su sretni što uopće imaju posao. Bitan čimbenik tržišta rada ponuda je radne snage.[69] Ima li pojedina zemlja dovoljno ili premalo radne snage, odnosno ima li dovoljno stručnjaka ili drugih deficitarnih zanimanja može biti uzrokovano različitim razlozima, primjerice demografskim kretanjima, diskrepancijama između zahtjeva rada, znanja i vještina na tržištu rada i drugo. Opći je trend smanjenje potreba za nekvalificiranim radom, a povećanje potreba za stručnim radom, odnosno visoko obrazovanim kadrovima. Nadalje, i kultura društva je faktor koji utječe na upravljanje ljudskim potencijalima jer kultura podrazumijeva raznolikost i različitost. Menadžeri ne mogu koristiti iste pristupe u svakoj kulturi. Suštinu kulture čine vrijednosti pojedinog društva, a u različitim su kulturama različite vrijednosti, gledišta, mišljenja, ponašanja pa se tako i upravljanje ljudskim potencijalima podređeno kulturnoj sredini.

Za razliku od vanjskih faktora, unutarnji faktori procjenjuju se i ocjenjuju unutar organizacije, pa na ove varijable organizacija može utjecati. Tako se u unutarnje faktore ubraja upravljanje, a to je poslovna funkcija koja je najpodložnija djelovanju menadžera. Menadžeri, odnosno njihove (subjektivne) vrijednosti i uvjerenja daju presudan ton cijeloj organizaciji i njenom poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i slično.[70]

Veličina organizacije (velike, srednje, male, lokalne, multinacionalne…), ovise o ljudima. Neovisno o veličini organizacije, prisutni su problemi koji se odnose na ljude. Treba odabrati zaposlenike, baviti se njihovom daljnjom izobrazbom, obučiti ih, pratiti njihovu radnu uspješnost, motivirati, nagrađivati i drugo. Nažalost, male organizacije često nemaju dobro razrađen stručni kadar menadžerskog osoblja, pa tu dolazi do poteškoća. Zapravo, što je

[69] Isto, str. 81.

[70] Isto, str. 100.

organizacija veća to je funkcija ljudskih potencijala bolje razrađena i ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu. Kod manjih organizacija nužno je svestranije obrazovanje ključnih ljudi za ljudske potencijale kako bi se izbjeglo preveliko oslanjanje na stručnu pomoć specijaliziranih vanjskih institucija.[71] Nadalje, i vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada imaju važnost za menadžment ljudskih resursa. Što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i upravljanje ljudskim potencijalima razvijenije, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala značajniji.[72]Organizacije prolaze razne etape razvoja koje vode prema stabilizaciji. Potrebno je usklađivati kvalitetan kadar da bi i organizacija napredovala. U razvijenoj organizaciji potrebno je osiguravati dotok novih ljudi i ideja kako bi se pokretali novi ciklusi razvoja organizacije. Izostanak obnove kadrova vodi prema starenju i odumiranju. Također je bitan faktor i organizacijska kultura. Na organizacijsku kulturu utječe i kultura društva jer je ona okvir za njezino formiranje. Istodobno postoje bitne razlike u organizacijskim kulturama poduzeća u istom društvu jer one izražavaju specifične vrijednosti (poslovne i socijalne) usmjerene na ostvarivanje organizacijske misije i ciljeve. Organizacijska kultura označava, u kontekstu kulture društva, grupnu kulturu u kojoj, u svakom društvu, postoje bitne razlike.[73]

Učinkovitost pojedinca, manjih organizacija i učinkovitost većih organizacija kreiraju učinkovitost društva, i države kao zajedničkog izvorišta identiteta. "Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću".[74]

Uz navedeno, u primjeni, menadžment ljudskih resursa temelji se na pet osnovnih aktivnosti koje tvore svojevrstan protokol sa skupinama procedura. Riječ je o: (1) zapošljavanju, (2) profesionalnom razvoju, (3) poticanju uspješnosti u radu, (4) otkrivanju menadžerskih potencijala i (5) informiranju u području ljudskih potencijala.

---

[71] Isto, str. 106.

[72] Isto, str. 107.

[73] Isto, str. 113.

[74] Bahtijarević-Šiber, F. (1998.) Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo br. 7., Zagreb, str. 121.

Zapošljavanje je rezultat aktivnosti analize radnog mjesta, planiranja ljudskih potencijala, pridobivanja ljudi za zapošljavanje, odabira (selekcije) ljudi i uvođenje u posao. Međutim, da bi se moglo zapošljavati, valja dati odgovore na pitanja kao što su: Koliko i koja struktura kadrova je potrebna? Kada su kadrovi potrebni i gdje?, Kako pribaviti zaposlenike?, Na koji način osposobljavati djelatnike?, Koliko će troškova nastati?.

Profesionalni razvoj podrazumijeva razvoj karijere, izobrazbu (u poduzeću), profesionalnu orijentaciju, sustav napredovanja i način za prekid radnog odnosa. Profesionalni razvoj ne događa se dolaskom zaposlenika u organizaciju. Ono započinje u vrijeme školovanja za određeno zvanje. Orijentacija ne mora biti jednom zadana, već se odvija u nekoliko faza i prijelomnih momenata, kao životna orijentacija ili pod pritiskom drugih okolnosti. Profesionalni razvoj u današnje vrijeme razlikuje se u odnosu na neko povijesno razdoblje. Danas je tehnološki napredak predvodnik korekcijama znanja, sposobnostima, vještinama svih ljudi, bez obzira na njihovu profesionalnu orijentaciju ili preferencije. Također se određena znanja i zvanja više ne traže ili nisu primjenjiva, pa dio radno sposobne populacije treba proći kroz prekvalifikaciju, dokvalifikaciju, stjecanje novih zanimanja, novih znanja, kako bi bili sposobni odgovoriti zahtjevima poslodavaca. Također, valja uzeti u obzir mogućnosti i voljnost pojedine osobe da unaprjeđuje svoje znanje i uči nove vještine. Iako posao i zadaci stavljaju zaposlenike u situaciju da svakodnevno usvajaju nova znanja, ipak neki nisu u mogućnosti ili voljnosti ulagati u svoj profesionalni razvoj. U nekim slučajevima ključne su osobne performanse, a u nekim slučajevima i motivacija za dodatan napor, ali i sposobnost učenja i prihvaćanja promjena.

Poticanje uspješnosti na radu podrazumijeva motiviranje, kreativnost i ocjenjivanje uspješnosti. Dva su pitanja na koja bi trebalo dati odgovor: kako mjeriti rezultate i doprinos svakog pojedinca (ili grupe) i kako nagrađivati rad da bi se održala motivacija za ostanak u organizaciji i motivacija za ostvarivanje većih radnih doprinosa? Ukoliko organizacija iznađe adekvatne odgovore, ona će biti u stanju zadržati zaposlenike svih profila i biti će u mogućnosti razvijati pozitivnu radnu klimu. Da bi se postigli željeni učinci, uspješnost valja definirati u nekom kvalitativnom i kvantitativnom rasponu obilježja i vrijednosti s ciljem usporedbe i objektivnog sustava nagrađivanja za realizaciju. To stoga jer svaki pojedinac ima različiti sustav vrijednosti na koje reagira motivacijom ili apsentizmom. Organizacije najčešće kombiniraju materijalne i nematerijalne kompenzacije kao motivacijske tehnike. Među materijalne (novčane) kompenzacije ubrajaju se: plaća, povećanje plaće, kupnja dionica,

raspodjela profita, planovi bonusa, božićnica, dodatni sadržaji poduzeća i njihova upotreba, nadoknade i druge porezne olakšice, naknada i slobodno vrijeme za pohađanje treninga i seminara povezanih s poslom. U ovu kategoriju ubrajaju se još i: plan zdravstvene zaštite uključujući i besplatne zdravstvene preglede, automobil, dodatne uplate u mirovinski, popust za proizvode, putovanja za godišnji odmor, karte za kazalište i sportske događaje, osobni zajmovi uz povoljnije uvjete, besplatni pravni savjet, besplatni savjet vezano uz osobne financijske aktivnosti, troškovi preseljenja, pomoć prilikom kupovine stana. Motivatori mogu biti i statusni simboli, primjerice: veličina i lokacija ureda, ured s prozorom, podne obloge, zavjese, slike, satovi, formalne nagrade i priznanja, zidne obloge. Socijalne nagrade kao motivatori mogu biti: prijateljski pozdrav, neformalno priznanje, pohvala, osmjeh, vrijedne povratne informacije, komplimenti, neverbalni signali, poziv na kavu ili ručak, okupljanje nakon posla. Također nagrade mogu biti vezane i uz zadatak gdje se nastoji postići interesantan rad, osjećaj postignuća, posao veće važnosti, različitost u poslu, priznanje, mogućnost raspoređivanja vlastitih aktivnosti, radno vrijeme, sudjelovanje u novim poslovnim potezima u poduzeću, odabir lokacije ili neovisnost u poslu.[75]Sveukupno je cilj ostvariti pozitivno radno okruženje u kojem se zaposlenici predvode jasnim (mjerljivim) ciljevima i jasna im je uloga u organizaciji, a svoj doprinos mogu mjeriti i uspoređivati te im je jasan sustav nagrađivanja za njihov rad.

Bitno je da organizacije provode aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i u dijelu pomlatka vodstva kroz detektiranje menadžerskih potencijala među zaposlenicima. To je proces internog regrutiranja na način da se pronađu pojedinci i pojedinke sa potencijalom i voljnosti preuzimanja veće odgovornosti i ovlasti u organizaciji (promaknuće). Menadžer u organizaciji je ključan faktor koji obnaša funkciju planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontrole. Ovisno o mjestu u organizacijskoj hijerarhiji, funkcije mogu biti operativnog, taktičkog ili strateškog značaja, a prema podjeli poslova, riječ je o funkcijama unutar organizacije pa se ovi kadrovi bave zadaćama višeg stupnja specijalizacije, a vezano uz proizvodnju, marketing, financije, prodaju, ljudske resurse, i slično. Zaposlenici su ljudi sa karakternim osobinama i profesionalnim vrsnostima, pa je i ta činjenica presudna za otkrivanje potencijala među zaposlenicima prilikom popunjavanja menadžerske strukture u organizaciji. Bitno je izvršiti procjenu kako bi se izbjeglo regrutiranje zaposlenika koji nisu osposobljeni za

[75] Bahtijarević Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, op. cit., str. 614, 653, 660 i 661.

preuzimanje šefovske/menadžerske uloge, pogotovo ako je kandidat za promociju prethodno djelovao u timu, a sada mu se daje nadređeni položaj u odnosu na kolege. Problemi će se više iskazati ukoliko je natjecateljska kultura pa želja za dokazivanjem može biti prepreka za uspješnost takvih regrutiranja, jer dodjeljivanjem više pozicije u hijerarhiji provodi se formalno premještanje, dok je psihološki ta osoba i dalje subjektivno pozicionirana na drugoj (nižoj) razini, pa ovakvo delegiranje nije efikasno niti efektivno za organizaciju. Bolje je ukoliko se uz promociju veže i promjena radnog okruženja, a to nije moguće izvesti ukoliko je organizacija mala i djeluje na jednoj lokaciji.

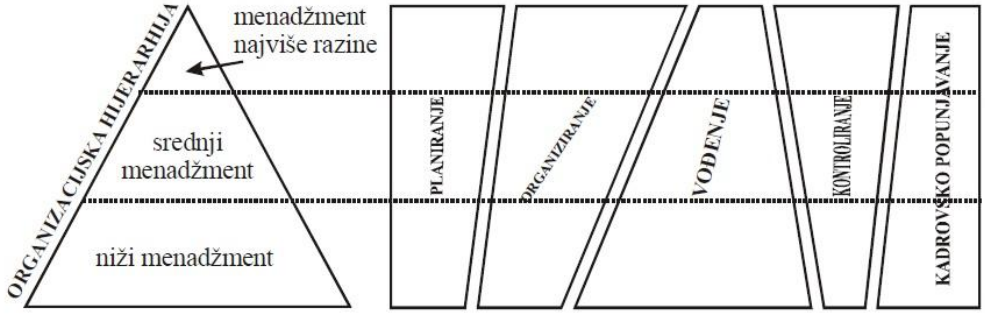
Kao važna funkcija menadžmenta ljudskih resursa je i informiranje. Informiranje o području ljudskih potencijala je interni informacijski sustav za sadržaje, podatke i informacije vezano uz zaposlenike. Valja istaknuti da se menadžment ljudskih resursa razvio iz sustava kadrovske službe koja je imala svrhu prikupljati podatke o zaposlenima, o njihovom rasporedu na radna mjesta te voditi evidenciju o radnim satima, izostancima i slično. Menadžment ljudskih resursa, odnosno funkcije menadžmenta ljudskih resursa, prebacuju se iz evidencijskog sustava u sustav koji prati organizacijsku svakodnevicu, pa je informacijski sustav ljudskih resursa i ljudskih potencijala ujedno sustav kojeg razvijaju i dograđuju, korigiraju i unaprjeđuju menadžeri svih razina. Riječ je o planiranju, organiziranju, kadroviranju (zapošljavanju), vođenju i kontroli uspješnosti angažmana zaposlenika. Informacijski sustav za područje ljudskih potencijala u organizaciji može dati potporu za utvrđivanje strategije i politike razvoja i uporabe ljudskih potencijala, za stvaranje modela vezano uz potrebe planiranja u području ljudskih potencijala, za kreiranje modela za potrebe zapošljavanja, i dr. Postojanje informacijskog sustava znatno olakšava i poslove vezano uz razne evidencije: plaćama, troškovima, školovanju, i slično. Da bi takav informacijski sustav imao svrhu, kadrovi koji ga kreiraju i koriste, trebaju biti osposobljeni koristiti se podacima i informacijama za pravovremene reakcije i/ili planske koncepcije.

3.1.2. Menadžerski potencijali

Organizacija u svom nastanku mora imati određenu svrhu (smisao). Svrha organiziranja (okupljanja resursa) proizlazi od ideje (vizije) za postizanje željenog (novog) stanja (situacije). Za prelazak u "novo" potrebno je angažirati resurse: materijalne, financijske, ljudske, informacijske. Angažiranjem i organiziranjem inputa kreira se organizacija, odnosno potencijal za provedbu aktivnosti usmjereno na postizanje vizije. No vizija je kontekst za oblikovanje misije, a misija je polazište iz kojeg se oblikuju dugoročni, srednjoročni i

kratkoročni ciljevi. Ciljevi se pretvaraju u zadatke. A zadatke je potrebno svesti na razinu operativnih zahvata koji se dodjeljuju radnom mjestu. Radno mjesto popunjava se kadrovima. Kadrovi svoje vrijeme usmjeravaju na izvršenje operativnih zadataka. Da bi se to odvijalo racionalno i svrhovito, neophodno je uspostaviti određeni odnos ovlasti o odgovornosti kroz podjelu poslova. Menadžment u tom kontekstu ima svoju ulogu. Ovisno o mjestu u organizacijskoj hijerarhiji, menadžeri su različito opterećeni planiranjem organiziranjem, vođenjem, kontrolom i kadrovskim popunjavanjem. Na Slici 4. je vidljivo da su sve funkcije zastupljene kod svih razina menadžmenta, no njihov udio je različit.

Slika 4. Vrijeme provedeno u izvršavanje menadžerskih funkcija



Izvor: Bahtijarević Šiber, F. (1991.), Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 233.

Niži menadžment najviše vremena provodi u obavljanjem funkcije vođenja, jer je izravno u doticaju sa izvršiteljima operativnih zadaća proizvodnje ili prodaje. Za razliku od nižeg menadžmenta, menadžment najviše razine najveći dio vremena obavlja funkciju organiziranja. Međutim, da bi se moglo pravilno provoditi organiziranje na najvišoj razini, neophodno je da vrhovni menadžment ima uvid u sve poslovne procese i potrebe koje nastaju iz unutarnjih interakcija i interakcija organizacije sa okolinom. Za formiranje kvalitetnog menadžmenta potrebno je regrutirati kadrove koji poznaju situaciju u organizaciji i koji razumiju usmjerenje organizacije, kao i da znaju prepoznati ulogu pojedinog odjela u postizanju organizacijskih ciljeva. Osim toga, ovi zaposlenici moraju imati i predispozicije, odnosno sposobnosti i vještine. Katz definira tri vještine uspješnog menadžera.[76] Tehničke vještine su znanja i analitičke sposobnosti u izvršavanju i realiziranju određenih poslovnih metoda, procesa i postupaka, a podrazumijevaju dobro poznavanje posla i problema koji su obuhvaćeni djelokrugom rada menadžera. Socijalne vještine podrazumijevaju sposobnost rada sa ljudima,

[76]Weihrich, H., Koontz, H. (1994.), Menadžment, Mate, Zagreb, str. 6.

uspješno komuniciranje, motiviranje i vođenje pojedinaca i grupa, izgradnju odnosa suradnje i timskog rada, stvaranje atmosfere suradnje i sigurnosti, slobode razmišljanja i sl. Konceptualne vještine su sposobnosti i vještine sagledavanja šire slike, cjeline, međuzavisnosti različitih funkcija, kao i utjecaj promjena nastalih u jednoj na druge organizacijske jedinice. Autori Weihrich i Koontz dodaju još jednu vještinu, a to je vještina oblikovanja koju objašnjavaju kao sposobnost rješavanja problema na praktičan i provediv način.

Također je bitno kod menadžmenta ljudskih potencijala, odnosno kod detektiranja i razvoja pojedinaca koji imaju karakteristike vođe, povesti računa i o razini zadatka koji bi im se delegirao. To stoga jer pojedina vještina nije jednako korisna na svim razinama. Primjerice, tehničke vještine važnije su menadžerima na najnižim razinama, socijalne vještine jednako su važne na svim razinama menadžmenta, ali je njihov sadržaj različit pa je na najnižoj razini socijalna vještina potrebna za usklađivanje odnosa među ljudima unutar grupe, a na višim razinama socijalna vještina je potrebna kako bi se uskladile aktivnosti među grupama. Koncepcijske vještine i vještine oblikovanja rješenja su potrebne na svim razinama, ali su poželjne kod menadžera koji djeluju na višim razinama upravljanja.

Kao što je to slučaj u organizacijama realnog sektora, jednako tako i u organizacijama civilnog društva, potrebno je implementirati menadžerske funkcije. U organizacijama civilnog društva (udrugama, klubovima i slično), upravljanje ljudima je kompleksnije, jer za obavljanje određenih poslova ne postoji sustav zapošljavanja ili kompenzacija kojima bi se zaposlenici obavezali na rad, već to ovisi o njihovoj odluci, voljnosti, slobodnom vremenu ili nekom drugom faktoru. Voditelji udruga, klubova i drugih asocijacija, pokreću neprofitnu organizaciju zbog ciljeva koji nisu prepoznati kao profitabilni. Najčešće se za usluge koje pružaju takve asocijacije ne plaća naknada, a ljudi koji isporučuju pojedine usluge ne primaju naknadu za izvršeni rad. Riječ je o volonterskom radu i u tome je značajna razlika u odnosu na plaćeni rad. Drugim riječima, organizacija unutar koje menadžment dizajnira radne zadatke u skladu s organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim znanjima i umijećima te ih trenira, motivira i nagrađuje, ujedno su pretpostavke uspješnosti poslovanja. Uspješnost pojedinog zaposlenika može se vrednovati i mjeriti, kao što je to moguće učiniti i za organizaciju kao cjelinu. Kod neprofitnih organizacija izostaju elementi na kojima se gradi mjerni instrumentarij uspješnosti. Izostaje element usporedivosti, pa organizacija teško uspoređuje rezultate u vremenskim intervalima, a izostaje i mogućnost usporedbe organizacija

međusobno, jer za to nemamo kriterije, a i dalje ostaju na snazi svakodnevne potrebe za volonterima i za organizacijama civilnog društva.

3.2. Menadžment ljudskih potencijala u volontiranju

Menadžment u neprofitnim sektoru je prisutan zbog činjenice podjele odgovornosti i podjele poslova u organizacijama. Međutim, menadžment u neprofitnom sektoru također egzistira ali je drugačije orijentiran u usporedbi sa menadžmentom koji djeluje u profitnom sektoru. Radi usporedbe, valja istaknuti kako u profitno orijentiranim organizacijama uspješnost ovisi o unutarnjim i o vanjskim čimbenicima. Vanjski čimbenici su tržišni, jer na tržištu kupci kupnjom usluga i proizvoda podržavaju rad profitno orijentirane organizacije (poduzeća). Neprofitne organizacije nisu usmjerene na isto tržište i ne konkuriraju za kupce. Neprofitne organizacije konkuriraju za potporu (donacije, sponzorstva) i konkuriraju na tržištu volonterskog rada. Također, neprofitni sektor u izravnoj je vezi sa profitnim organizacijama, jer od njih traži sredstva za svoje projekte. Također su neprofitne organizacije u izravnoj vezi sa javnim sektorom, jer od javnog sektora (lokalne uprave i samouprave, općine, grada, županije) konkuriraju za novac iz budžeta koji se usmjerava na projekte od značaja za civilno društvo.

Sveukupno uzevši, okolina u kojoj djeluju organizacije civilnog društva nameće pravila ponašanja i poslovne komunikacije, marketinga i financijske transparentnosti, čime se uvjetuju i kriteriji izvrsnosti poslovanja neprofitnih organizacija, a da bi tome zahtjevu bilo udovoljeno, naglasak je na menadžmentu ljudskih potencijala u volontiranju. Ovaj zahtjev se zadovoljava na temeljima koji su postavljeni u teoriji i praksi menadžmenta ljudskih potencijala u realnom sektoru, uz prilagodbe koje su nastale iskustveno i na znanstvenim uvidima.

Aktivnosti koje proizlaze iz menadžmenta ljudskih resursa u privredno orijentiranim organizacijama su:

1. Analiza rada,
2. Planiranje ljudskih potencijala,
3. Pridobivanje kandidata,
4. Selekcija i odabir,
5. Uvođenje u posao,
6. Motivacija za rad,
7. Ocjenjivanje uspješnosti na radu,

8. Razvoj karijere,
9. Obrazovanje u poduzeću,
10. Sustav napredovanja,
11. Prekid radnog odnosa.

Koraci menadžmenta volontera su:[77]

- Priprema temelja za razvoj volonterskog programa,
- Planiranje volonterskog programa,
- Izrada opisa poslova za volontere,
- Pronalaženje volontera,
- Odabir volontera,
- Uključivanje i edukacija,
- Supervizija i evaluacija volontera,
- Evaluacija volonterskog programa,
- Vrednovanje i nagrađivanje volontera.

Iako se popis aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u plaćenom i u volonterskom radu može naći i u drugačijem poretku, obuhvat aktivnosti je predvidljiv i dovezuje se na sveukupnost aktivnosti vodstva vezano uz planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontrolu aktivnosti, pa tako i ljudi kojima se određeni zadatak ili grupa zadataka delegira, neovisno je li riječ o jednokratnim aktivnostima koje se obavljaju sporadično ili je riječ o punom radnom vremenu i radu za koji se prima naknada (plaća). Uz navedeno, valja napomenuti da u neprofitnom sektoru djeluju organizacije koje se mogu svrstati u velike organizacije. Primjer u Hrvatskoj je Crveni križ, ili u svijetu Greenpeace, te mnoge druge neprofitne organizacije koje prema prikupljenim sredstvima iz raznih izvora mogu parirati multinacionalnim kompanijama u usporedbi sa njihovim realiziranim prihodima. Također se i prema utjecaju, neprofitne organizacije mogu uspoređivati, jer, primjerice, sportski klubovi djeluju kao neprofitne organizacije, ali se kroz njih obavljaju transferi profesionalnih sportaša i transakcije novca, sa naknadama menadžerima koje prelaze bonuse menadžerskih ugovora u profitnom sektoru. Prema tome, neprofitni sektor je izuzetno snažan absorber ne samo financijskih resursa, već i ljudskih potencijala koji su, u određenim situacijama, izrasli u ikone

[77]Prgić, Z., Kordić., J., Jeđud Borić, I. (2015): Menadžment volontera – Priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa, Volonterski centar Zagreb, Zagreb., str. 34

sporta, ikone glazbe, politike, dobročiniteljstva, do čitavih pokreta unutar kojeg se kreiraju konstruktivni i kreativni učinci, a proizvod je dostupan svima koji pokažu interes i volju. Sve ukazuje da u organizacijama civilnog društva istovremeno egzistira menadžment ljudskih resursa koji je u primjeni u profitnim organizacijama i menadžment ljudskih resursa koji je usmjeren na volonterski rad. Razlog tome je što na temelju zakona, neprofitne organizacije mogu zapošljavati djelatnike, pa je neprofitna organizacija ipak, u svojoj suštini - organizacija. Znanost o organizaciji umrežava različite pristupe i tumačenja, ovisno o polazištu (Slika 5.).

Slika 5. Znanost o organizaciji

Izvor: Hernaus, T., (2015), Organizacija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%202.%20Teorije%20organizacije.pdf (10.10.2016.)

Na Slici 5. je vidljivo da teorije o organizaciji mogu imati različita polazišta i zajedno čine znanost o organizaciji. Ekonomija organizaciju promatra kroz prizmu profitabilnosti, efikasnosti i efektivnosti; tehničke znanosti organizaciju promatraju sa stajališta inženjeringa, tehnologije i proizvodnje; psihologija organizaciju promatra kao zajednicu ljudi kroz učenje, motivaciju, osobine ličnosti; antropologija promatra organizaciju kroz prizmu vrijednosti, kulture i stavova; socijalna psihologija promatra organizaciju kroz prizmu grupnog ponašanja i komunikaciju; sociologija promatra organizaciju kroz prizmu statusa, uloga u društvu, pravo promatra organizaciju kroz prizmu pravnih oblika, statuta i propisa; informatika promatra organizaciju kroz prizmu upravljanja informacijama i ekspertnih sustava. U praksi se vrlo nespretno može koristiti sam jedno polazište, pa dolazi do kombiniranja gledišta. Primjer je

autor Jurišić[78]koji pojašnjava različitost između klasične teorije organizacije i organizacije viđene očima sociologa. Autor izdvaja tri momenta: (1) zajednički cilj organizacije, (2) određivanje potrebnih radnih performansi i zadaća i (3) odnosi usklađivanja zadaća organizacijskog ponašanja. Da se postigne zajednički cilj, potrebna je koordinacija podsustava organizacije radi smanjenja rizika ponašanja i usklađivanja odnosa između okoline i organizacije zbog smanjenja neizvjesnosti. Ovdje je potrebno oslanjati se na tri znanstvene discipline: teoriju sustava, teoriju upravljanja i znanost o ponašanju. Nadalje, područje određivanja potrebnih radnih performansi i zadaća, proizlazi iz upravljačkog i tehničkog područja pa ovdje imamo korisnost od teorije upravljanja i teorije sustava. Određivanje procesa zadaća, ili radnih uloga sastoji se u određivanju podjele rada usklađene s ukupnom zadaćom određenog projekta. Procesi se određuju kao transfer informacija između ulaza i izlaza organizacijskoga sustava (transmisija, translacija i transformacija) kojim se povećava njihova složenost. Procesi se dijele među izvršioce ili grupe izvršilaca unutar specijalnosti i između različitih specijalnosti, i prema različitim razinama određenja zadaće (stupnja razgradnje zadaće), čine niz stupnjeva odnosa uopćenosti zadaća (stratuma) ukupnoga projekta. Toj hijerarhiji zadaća može, ali ne mora odgovarati hijerarhija strukture odlučivanja (organizacijskih slojeva) koja se prikazuje organizacijskom shemom, nadređenosti i podređenosti tih jedinica. Druga mogućnost je da se "hijerarhija" shvati kao nominalna skala diskretnih projektnih jedinica određena prema stupnju razgradnje zadatka (stratumu), a ne kao kvantitativna ordinalna razlika moći. Odnosi usklađivanja zadaća organizacijskoga ponašanja su odnosi međusobne društvene prilagodbe cjelovitoga društvenoga sustava organizacije, upravljačkoga vertikalno strukturiranoga, i lateralno strukturiranoga društvenog podsustava, u ostvarenju zajedničkih zadaća. Te zadaće rješavaju se interdisciplinarnom koordinacijom teorije upravljanja i znanosti o ponašanju radi ostvarenja optimalnih suradničkih odnosa u organizaciji, kao razjedinjavanje (diferencijacija), individualističko organizacijsko usmjerenje na autonomiju, specijalizaciju i nadmetanje, i ujedinjavanja (integracije), kao usmjerenja na homonomiju, kolektiv odnosno projekt kao cjelinu. Ako se usklađivanje društvene organizacijske strukture obavlja s motrišta vlasti, kao vertikalno hijerarhijsko odlučivanje o odnosima razjedinjenih uloga, dolazi do zavisnosti upravljanih, a time i do njihove manje prilagodljivosti okolini. Ako su zahtjevi koji proizlaze iz promjenljivosti i neizvjesnosti

[78] Jurišić, B. (1992.), Sociologija, organizacija i upravljanje, Revija za sociologiju, Vol. 23., No. 1-2 str. 17-26, str. 20, 21.

okoline visoki, moraju se kao sredstvo ujedinjavanja razviti lateralni odnosi uloga, na osnovi činilaca dinamike primarne grupe koji predstavlja aktivniji oblik prilagodbe.[79]

Iz navedenoga proizlazi kako nema jedinstvenog pristupa u promatranju organizacije te da se znanost o organizaciji može podijeliti tek na potpodručja kao što su: organizacijska teorija i dizajn, organizacijsko ponašanje, menadžment ljudskih potencijala i organizacijske promjene i razvoj. Potpodručja su u praksi umrežena u jedinstvu koje se naziva organizacija. Organizacija je podložna promjenama i u svojoj je prirodi dinamična, a u obliku kojem egzistira u neprofitnom sektoru, posebnost je u volonterskom radu. Stoga je zanimljivo istražiti što menadžment ljudskih potencijala podrazumijeva u sustavu organiziranog volonterskog rada i koje aktivnosti su pripadajuće upravljanju ljudskim resursima te koji postupci i procedure daju najbolje pristupe i rezultate. U nastavku su pojašnjeni postupci i sadržaj pojedine aktivnosti koje se provode u menadžmentu volonterskog rada.

3.2.1. Planiranje volonterskog programa i potrebnih ljudskih resursa

Planiranje volonterskog programa i potrebnih ljudskih resursa neprofitne organizacije ostvaruju u okviru djelatnosti. U Narodnim novinama[80] objavljene su djelatnosti udruga. Za udruge je predviđeno 17 područja djelovanja sa daljnjom podjelom na djelatnosti udruge te razrada djelatnosti udruge.

Područja djelovanja udruga su:

1. Branitelji i stradalnici,
2. Demokratska politička kultura,
3. Duhovnost,
4. Gospodarstvo,
5. Hobistička djelatnost,
6. Kultura i umjetnost,
7. Ljudska prava,
8. Međunarodna suradnja,
9. Obrazovanje, znanost i istraživanje,

[79]Jušić, B. (1992.), Sociologija, organizacija i upravljanje, Revija za sociologiju, Vol. 23., No. 1-2 str. 17-26, str. 20, 21.

[80] Narodne novine (2015.), Klasifikacija djelatnosti udruga, br. 4., od datuma 14.01.2015.

10. Održivi razvoj,
11. Socijalna djelatnost,
12. Sport,
13. Tehnička kultura,
14. Zaštita zdravlja,
15. Zaštita okoliša i prirode,
16. Zaštita i spašavanje,
17. Ostala područja djelovanja.

Prethodno je u radu opisano kako svaka organizirana aktivnost nastaje zbog nekog cilja. Cilj koji se postavlja pred organizaciju mora biti kreiran na SMART načelu. SMART je akronim sastavljen od početnih slova pet riječi: Specific (specifičan), Mesurable (mjerljiv), Achievable (dostižan), Realistic (realističan) i Timely (vremenski određen). Planiranjem ciljeva na SMART načelu postavljaju se osnove za planiranje, a samim time i za definiranje zadaća u sklopu širega plana i pojedinog projekta.

Neprofitne organizacije djeluju kroz projekte. Projekt je polazište u kojem je definirano vremensko trajanje, svrha projekta, korisnici projekta, očekivani rezultati i aktivnosti kojima će se postići konkretni ciljevi. Projekt sadrži troškovnik izražen u stvarima, uslugama i njihovom vrijednosti koju bi isporučitelj naplatio, izraženo u valuti. Na temelju troškovnika udruga kandidira za sredstva, odnosno prikuplja donacije od građana, od tvrtki i institucija. Projekt može biti jednokratan, ili je osmišljen za vremenske intervale pa se projekt obnavlja u novoj sezoni. Primjer jednokratnog projekta je uređenje javne površine, a ponavljajući projekt može biti, primjerice, škola filma za djecu školskog uzrasta koji se program vezuje uz kalendar školske nastave i održava se u prostorijama škole.

Definiranje zadaća u konkretnom vremenu omogućava predviđanje potrebnih inputa (resursa) za realizaciju zadatka, odnosno za povezivanje zadataka u grupe i kreiranje radnih mjesta. Stoga i planiranje volonterskog programa treba sagledati u širem kontekstu djelovanja organizacije. Procedura planiranja volonterskog programa podrazumijeva niz od sljedećih aktivnosti. To su:

1. Procjena potreba organizacije,
2. Planiranje regrutacije volontera,
   a) Izrada opisa posla volontera,
   b) Identifikacija potreba volontera,

c) Izrada strategije regrutacije i odabira volontera,

d) Adekvatno priznavanje rada volontera,

3. Priprema organizacije.

Procjena potreba organizacije priprema se na jasno definiranim razlozima zašto se volonteri uključuju u rad i koje su prednosti njihovog uključivanja. Potom je potrebno izraditi opis posla, formirati poruku za pridobivanje volontera, osigurati dobru suradnju između plaćenog osoblja i volontera te pomoći volonteru da shvati svoja zaduženja i odgovornosti u smislu postizanja konkretnih rezultata. Poslove volontera može se podijeliti u četiri skupine: (1) direktno pružanju usluga korisnicima (savjetovanje, posjete, razne aktivnosti i slično), (2) administrativna pomoć (arhiviranje, dostavljanje pošte), (3) pomoć osoblju (istraživanje, edukacija osoblja, pomoć pri izradi programa i slično), (4) uspostavljanje kontakata (marketing, prikupljanje sredstava i slično.)

Planiranje regrutacije volontera proizlazi iz opisa posla za volontere. Posao je vezan uz projekt, i mora imati obilježja da bude percipiran kao značajan, važan, zanimljiv, da postoje uvidi u postignute rezultate te da su postavljeni određeni standardi praćenja realizacije. Identificiranje potreba volontera podrazumijeva prepoznavanje potreba i motiva volontera za pristupanje organizaciji i dugoročan rad u organizaciji. Pri tome valja kombinirati četiri osnovna motivatora za volontere: priznanje, druženje, dostignuća i utjecaj/moć. Izrada strategije "regrutacije" i odabira volontera je ključ uspjeha, a izvodi se na temelju pitanja: koga tražiti?, gdje tražiti?, kako tražiti?

Na pitanje: koga tražiti? - organizacija bi trebala oblikovati definiciju idealnog volontera. Svaka organizacija na ovo pitanje može dati različit odgovor, jer način regrutacije i odabir volontera ovisi o potrebama organizacije i prethodno definiranom opisu posla.

Gdje tražiti i kako tražiti? – su pitanja na koja je potrebno odgovoriti porukom – apelom za privlačenje potencijalnih kandidata. Da bi poruka bila dostupna potencijalnim kandidatima, potrebno je odabrati način slanja poruke. Jedan od načina je putem Volonterskih centara preko kojih volonteri dobivaju obavijesti o aktualnim projektima u koje se mogu uključiti. Primjer objave prikazuje Slika 6. Popis programa Volonterski centar sastavlja prema preferencijama i željama volontera. Preferencije i želje svaki kandidat izabire prilikom učlanjenja u Volonterski centar.

Slika 6. Objava poziva za volontiranje

Izvor: Elektronička pošta, privatno.

Na Slici 6. vidljiv je popis aktualnih poziva za volontiranje u tjednom izvještavanju. On-line sustav prilagođava popis volonteru prema unaprijed definiranim afinitetima i željama za volontiranje. Poziv u izabranom primjeru apelira na osobe sa znanjem njemačkog jezika (Slika 7.).

Slika 7. Objava i poziv za volontiranje preko Centra za volontiranje Zagreb

Izvor: Centar za volontiranje Zagreb, http://www.vcz.hr/lokalno-volontiranje/pretrazivanje-projekata/projekt-2828/ (10.09.2016.)

Odaziv je reakcija na poruku, pa je potrebno potencijalne volontere usmjeriti u daljnji postupak regrutacije, a to podrazumijeva proceduru. Osim navedenoga, neophodno je predvidjeti način na koji će biti adekvatno priznat rada volontera. Riječ je o nagradi ili priznanju ili kombinaciji nekih od mogućnosti: odavanje javnih priznanja, certifikat, majica i kapa sa simbolima organizacije, manji poklon na godišnjoj svečanosti, organiziranje izleta, organiziranje maskenbala, proglašenje volontera godine, svakodnevne simbolične geste (od "hvala" preko pohvale rezultata rada, pokazivanja poštovanja prema njihovom uloženom vremenu i trudu, davanje odgovornosti i uključivanje volontera na sastanak osoblja). Svaka organizacija odlučuje na koji način je najbolje pristupiti volonteru i iskazati zahvalnost za ustupljeno vrijeme i rad.

Priprema organizacije za prihvaćanje volontera je kompleksno pitanje i podrazumijeva uspostavljanje dobrih odnosa između zaposlenog osoblja i volontera. Da bi se postigla i održavala pozitivna organizacijska klima i organizacijska kultura, organizacija treba postaviti

jasna pravila ponašanja. U praksi se to postiže internim aktima kojima se uređuju pravila rada. Kao primjer, ustanova Dom za starije osobe Maksimir[81] u Zagrebu raspolaže Pravilnikom koji je u cjelovitoj verziji naveden u Dodatku ovoga rada. Struktura Pravilnika, u usporedbi sa Pravilnicima o radu s volonterima drugih organizatora volontiranja, je sadržajno usporediv. To znači da organizatori volontiranja na ujednačen način postupaju kod pripreme organizacije za prihvat volontera.

U kategoriju poslova pripreme organizacije pripada i planiranje načina upoznavanja volontera sa radom organizacije, njezinom misijom, vrijednostima, povijesti, trenutnim projektima i aktivnostima, te organizacijskom strukturom, procedurama te pravima i obvezama volontera. Volontere je neophodno pripremiti za obavljanje poslova, pa organizacija mora znati kako će pripremiti obuku i uvesti volontera u zadaće s ciljem obavljanja delegiranih poslova. To je proces tijekom kojeg se volontera upućuje u specifične vještine koje su mu neophodne za obavljanje posla, ali i upoznavanje sa znanjima i sposobnostima koje je volonter dolaskom u organizaciju stavio na raspolaganje. Naravno, sve ove radnje potrebno je izvršiti prije nego što se započne sa postupkom pribavljanja volontera. Kada volonteri izraze interes, organizacija mora biti spremna, a to znači da osoblje mora biti spremno pružiti podršku volonterima, da su jasne procedure provedbe intervjua, da su jasna mjerila praćenja rada, da su poznati ciljevi obuke volontera, da su na mjestu gdje će volonter izvršavati zadatke pripremljeni materijali i oprema, dokumentacija i informacije i slično.

Sa uvođenjem volontera u postupak izvršavanja dodijeljenih poslova i zadataka organizacija treba upravljati njihovim radom, pa se posao koordinacije delegira voditelju volontera. Tok informacija je važan, kao i tragovi pisane dokumentacije o svim aktivnostima, pa je vođenje dokumentacije i izvještavanje o radu volontera bitno jer pomaže kod pronalaženja, obuke, pružanja priznanja za rad i kod upravljanja sredstvima. Izvještaj o radu volontera trebaju biti javni, podijeljeni volonterima, članstvu i donatorima. Još je jedan zadatak voditelja volontera, a to je supervizija. Supervizija podrazumijeva upravljanje radom i nadgledanje uz podršku. Kroz superviziju volontera se pruža mogućnost iznošenja mišljenja o radu organizacije, raspravljanje o problemima s kojima se susreću u radu, ličnom razvoju volontera, kao i mogućnost zabave i druženja, što sve doprinosi njihovoj motivaciji. Organizacija treba odrediti

[81] Dom za starije osobe Maksimir, http://www.dom-maksimir.hr/ (07.09.2016.)

cijenu koštanja rada volontera, kako bi se na adekvatan način mogao predstaviti volonterski doprinos.[82]

3.2.2. Opis posla za volontere

Zakon o volontiranju[83] u članku 30. propisuje prava i obveze volontera i organizatora volontiranja i predviđa detaljni opis poslova i aktivnosti volontiranja. Zakon u članku 11. zabranjuje iskorištavanja volontera. Pod time se propisuje da je zabranjeno volontiranje kojim se u cijelosti zamjenjuje rad koji obavljaju zaposleni u skladu sa Zakonom o radu kao i volontiranje koje zamjenjuje poslove koje obavljaju izvršitelji poslova na temelju ugovora o djelu. Također nije dopušteno volontiranje u trajanju duljem od 40 sati tjedno u razdoblju duljem od tri mjeseca bez prekida od najmanje tri mjeseca i zabranjeno je volontere iskorištavati i zloupotrebljavati u svrhu stjecanja ili povećavanja profita.

Primjer opisa volonterskog mjesta u Zakladi Slagalica[84] prikazan je u nastavku.

Slika 8. Logotip zaklade Slagalica

Izvor: Slagalica – Zaklada za razvoj lokalne zajednice, Statut, http://www.zaklada-slagalica.hr/upload/docs/statut_zaklada_slagalica_2016.pdf (8.9.2016.)

S ciljem ispunjavanja svojih zadaća, Zaklada Slagalica angažira volontere i volonterke za obavljanje određenih poslova i zadataka te je definiran formalni sadržaj obrasca sa opisom

[82]Informo, informo.hr/fileadmin/pdf_newsletters/Organizacijski_razvoj.ppt (08.09.2016.)

[83] Zakon o volonterima, Narodne novine, 22/2013.

[84]Zaklada Slagalica osnovana je u Osijeku 2007. godine. Osnivači zaklade su Centar za mir, nenasilje i ljudska prava –Osijek i Organizacija za građanske inicijative iz Osijeka. Slagalica – Zaklada za razvoj lokalne zajednice ima sljedeće ciljeve: *Pruža stručnu i financijsku potporu programima i projektima koji doprinose ostvarivanju ciljeva i vrijednosti koji se odnose na unaprjeđenje kvalitete života građana promoviranjem multikulturalnosti, socijalne i ekonomske stabilnosti, razvoja socijalnog kapitala, građanskog aktivizma i demokracije te očuvanja prirodnih i kulturnih vrijednosti u gradu Osijeku i šireg područja Slavonije i Baranje, *Potiče i razvija ulaganje u zajedničko dobro kroz promicanje filantropije, povezivanje lokalnih resursa, razvoj održivih fondova i provedbu operativnih projekata i programa koji doprinose razvoju potencijala zajednice; *Organizira dobrotvorne priredbe i događanja, *Doprinosi razvoju civilnog društva, *Provodi i druge djelatnosti kojima se ostvaruju temeljna svrha Zaklade. Preuzeto: Slagalica – Zaklada za razvoj lokalne zajednice, Statut, http://www.zaklada-slagalica.hr/upload/docs/statut_zaklada_slagalica_2016.pdf (9.8.2016.)

radnog mjesta volontera ili volonterke. Obrazac sadrži sljedeće elemente i pojašnjenja:

Naslov volonterskog mjesta: treba biti precizan, osoblju u organizaciji pomaže razumjeti ulogu namijenjenu volonterima/kama. Naslov pozicije razvija osjećaj identiteta.

Mjesto rada: objašnjava gdje će volonter/ka raditi: kod kuće, u uredu, na "terenu" itd. Navesti točnu adresu.

Učinak volontera/ke: objašnjava opće ciljeve i svrhu volonterske pozicije s obzirom na rezultate cjelokupnog volonterskog programa, organizacije, korisnika ili misiju organizacije. To je najvažniji dio opisa radnog mjesta volontera.

Odgovornosti i dužnosti volontera/ke: pojedinačno nabrojane i jasno definirane aktivnosti koje treba obaviti kako bi se postigli prethodno definirani svrha i ciljevi. Treba imati na umu da volonter posjeduje određeni autoritet u predlaganju drugih mogućih aktivnosti kroz koje se mogu postići dogovoreni rezultata, s tim da ih prethodno treba odobriti koordinator volontera.

Potrebne kvalifikacije volontera/ke: jasan i sažet profil poželjnog volontera/ke koji uključuje tražene vještine, stavove, iskustva, znanja i osobne karakteristike.

Potrebna predanost (po tjednu odnosno sukladno prirodi volonterske pozicije): procijenjeni broj sati i fleksibilnost u vremenskom planiranju koji se traže od volontera/ke.

Opis edukacije koju će dobiti volonter/ka: vrste općih / specifičnih obuka koje nudi organizator volontiranja te su potrebne za obavljanje zadatka.

Korist koju volonter/ka dobiva od volontiranja: dobrobit koju će volonter/ka uživati ili ostvariti tijekom rada na volonterskom mjestu.

Praćenje rada i evaluacija: definira na koji će način organizator volontiranja osigurati mentorsku podršku za trajanja volontiranja te na koji će način mjeriti i ocijeniti ostvarene rezultate.

Koordinator volontera/ki: ime i prezime, pozicija, kontakt. Pomoći će volonteru/ki razumjeti s kim će u organizaciji surađivati, od koga tražiti savjet te kome i kako izvještavati.

Datum: datumizrade ili ažuriranja opisa volonterskog mjesta.

Studentski kulturni centar Rijeka [85]objavio je opis posla za volontera/volonterku sljedećeg sadržaja:

[85]Studentski kulturni centar Rijeka osnovan je koncem akademske godine 2012./2013. s ciljem stvaranja novog okvira za promišljanje kulturne produkcije i stvaranja kulturne politike posebno usmjerene na studentsku i mladu populaciju te na nezavisnu kulturnu scenu. Osnovni ciljevi SKC-a su: *Programsko i prostorni ujedinjenje postojećih studentskih aktivnosti u umjetnosti i kulturi, *Jačanje studentske kulturne produkcije, *Promocija kulture s ciljem većeg uključivanja studenata u kulturne manifestacije te edukacija iz područja kulture i umjetnosti, * Povezivanje kulturnih aktivnosti s procesima učenja, ali i s istraživačkim procesima u domeni društvenih i humanističkih znanosti. Preuzeto: Studentski kulturni centar: http://www.skc.uniri.hr/wp-content/uploads/2016/06/Opis-posla_foto.pdf (11.09.2016.)

Slika 9. Logotip Studentskog kulturnog centra Rijeka

Studentski kulturni centar: http://www.skc.uniri.hr/wp-content/uploads/2016/06/Opis-posla_foto.pdf (11.09.2016.)

Naziv radnog mjesta: Fotograf/kinja STIFF-a

Opis posla/aktivnosti koje će se obavljati: Fotografiranje glavnog i popratnog programa festivala.

Rezultati (koji se očekuju): Fotografiranje, obrada i pravovremeno dostavljanje potrebnih fotografija kako bi bile spremne za daljnju uporabu.

Podrška: Voditelj SKC-a održat će prezentaciju svim volonterima/kama na kojoj će predstaviti festival te iznijeti zaduženja. Koordinatorica volontera SKC-a kontakt je osoba koja nadgleda rad i čini vezu s volonterom i ostatkom STIFF tina.

Izvještavanje: Odrađeni posao javno je vidljiv, izvještaj čine dostavljene fotografije.

Radno vrijeme: tijekom trajanja festivala (13.-15. listopada 2016.)

Potrebne kvalifikacije: iskustvo u području rada.

Što će volonter/ka dobiti za svoje vrijeme uloženo u rad:

- Iskustvo rada u organizaciji festivala (bit će naveden/a kao dio tima festivala-impressum);
- Potvrdu o volontiranju (upis u volontersku knjižicu);
- Mogućnost sudjelovanja u svim eventima festivala;
- Promidžbeni materijal festivala;
- Zahvalnicu.

Udruga za razvoj civilnog društva SMART[86] iz Rijeke objavila je opis posla za volontera/volonterke sa sljedećim sadržajem:

[86] Udruga za razvoj civilnog društva SMART iz Rijeke pokrenula je Volonterski centar Rijeka koji djeluje kao resursni volonterski centar za područje Primorsko-goranske, Lično-senjske, Istarske i dijela Karlovačke županije.

Slika 10. Logotip udruge SMART, Rijeka

Izvor: Udruge SMART, Rijeka, http://www.smart.hr/dokumenti/OPIS%20POSLA%20VOLONTERA%20SMART%20%20eu%20fondovi.pdf (8.9.2016.)

Naziv radnog mjesta: Asistent/ica na projektnom info pultu.

Opis poslova na kojima će volonter/ka raditi: Prikupljanje podataka o EU fondovima:

- Istraživanje putem Interneta i prikupljanje podataka o sljedećim EU fondovima: PHARE, IPA, Programi zajednice,
- Praćenje događanja i dokumenata vezanih za EU integracije koje su relevantne za organizacije civilnog društva,
- Prikupljanje primjera dobre prakse (projekti financirani iz programa/fondova EU),
- Prikupljati informacije relevantne za Primorsko-goransku županiju,
- Kontaktiranje relevantnih ministarstava i vladinih ureda vezanih uz Programe zajednice,
- Relevantne prikupljene informacije pripremiti za Internet stranicu SMART-a za Projektni info pult te iste pripremiti u isprintanoj formi,
- Prikupljanje podataka za bazu donatora,
- Relevantne web stranice: www.europa.hr, www.entreeurope.hr, www.europe.eu.int, www.uzuvrh.hr, www.zaklada.civilnodrustvo.hr, www.strategija.hr, http://cfcu.mfin.hr, www.euroinfo.hr,
- Prevođenje,
- Prema potrebi i dogovoru prevođenje pojedinih dijelova prikupljenih informacija vezanih za EU fondove.

Redovno vođenje satnice

Rezultati:

- Prikupljene informacije o navedenim EU fondovima,
- Proslјeđivanje podataka vezanih uz bazu donatora, Internet stranicu SMART-a i informacije za mailing listu SMART-a programskoj asistentici/voditeljici ureda,
- Sve prikupljene informacije pripremljene u isprintanoj formi te složene u registrator.

Trening podrška:

- Upoznavanje s radom organizacije – način funkcioniranja, programi koji se provode od strane izvršne ko-direktorice organizacije,
- Detaljnije upoznavanje volontera/ke s opisom posla te što on uključuje,

specifičnosti – izvršna sudirektorica,

- Supervizija i podrška – Gordana F. i Slađana N.

Izvještavanje: Progresno izvještavanje kroz usmenu povratnu informaciju supervizorima jednom mjesečno.

Radno vrijeme volontera/ke: minimalno jednom tjedno 2-3 sata.

Posebne kvalifikacije: Najmanje srednja stručna sprema, korištenje internetom i pretraživanje po internetu, aktivno korištenje engleskog jezika.

Što će volonter/ka dobiti za svoje vrijeme uloženo u rad organizacije? Na početku volontiranja i SMART-u volonter/ka oma mogućnost dobiti promotivne materijale volonterskog centra (majicu, ruksak, torbu i sl.). nakon tri mjeseca volontiranja volonter/ka ima mogućnost dobiti SMART priručnik "Uokvirite svoju ideju" i mogućnost sudjelovanja na svim edukacijama koje SMART organizira prema dogovoru sa supervizorima.

Neprofitne organizacije potrebu za volonterima mogu objavljivati na svojoj poslovnoj mrežnoj stranici, a isto mogu učiniti i putem mrežne stranice Volonterskih centara.

Slika 11. daje uvid vezano uz objavu poziva volonterima za radno mjesto "Voditelj/voditeljica radionice njemačkog jezika" u Domu za starije osobe Centar u Zagrebu za razdoblje od 15.09.2016. do 31.12.2016. godine.

Elementi opisa radnog mjesta su podaci o: organizatoru, lokaciji projekta, ciljanoj skupini, ciljanom broju volontera, datumu početka, datum završetka, broju sati, učestalosti, od-do, trajanju, području, potrebnim znanjima i vještinama, kontakt osobu, pokrivenosti troškova, dodatnim bitnim informacijama, očekivanim rezultatima za organizaciju i korisnike te očekivanim rezultatima za volontere.

Slika 11. Opis radnog mjesta za volontere

Organizator(i):	**Dom za starije osobe Centar**
Lokacija projekta:	Klaićeva 10, Zagreb
Ciljana skupina:	Osobe starije životne dobi na području gradske četvrti Donji i Gornji Grad
Ciljani broj volontera:	1 (do sad se prijavilo 1 volontera)
Datum početka:	15.09.2016
Datum završetka:	31.12.2016
Broj sati:	1
Učestalost:	tjedno
Od - do:	poželjno: jutarnji termini (10-12) ili popodnevni (14-16), radnim danom, a sukladno dogovoru
Trajanje:	Dugotrajno
Područje:	Grad Zagreb i okolica
Potrebna znanja i vještine:	Znanje stranih jezika: Njemački Komunikacijske vještine Podučavanje
Kontakt osoba:	Anita Džombić
Pokriveni troškovi:	Ne
Dodatne bitne informacije:	Slobodno nam se javite za sve detaljnije informacije na telefon 01/4924-158.
Očekivani rezultati za organizaciju i korisnike:	Korisnicima se pruža mogućnost organiziranja te konstruktivnijeg provođenja slobodnog vremena, stjecanja novih poznanstava, socijalizacije i razvijanja socijalnih vještina, razvijanja kognitivnih sposobnosti, prevencija demencija, cjeloživotno učenje te, ono najvažnije, stjecanja novog ili unaprijeđenja postojećeg znanja stranog jezika.
Očekivani rezultati za volontere:	Senzibilizacija za osobe starije životne dobi; razvijanje vještina rada s osobama starije životne dobi; međugeneracijski prijenos znanja i vještina - razmjena iskustva i međusobno učenje; stručna podrška u radu.

NAPOMENA: Sustav evidentira sve prijave članova, kako one izvršene tako i otkazane. U svrhu održavanja uspješnih volonterskih projekata, molimo da prijavu aplicirate samo ukoliko ste zbilja u mogućnosti na projektu sudjelovati.

Izvor: Centar za volontiranje Zagreb, http://www.vcz.hr/lokalno-volontiranje/pretrazivanje-projekata/projekt-2828/ (10.09.2016.)

On-line objava pospješuje pronalaženje volontera.

3.2.3. Pronalaženje volontera

Pronalaženje volontera će biti uspješnije ukoliko se organizacija kvalitetno predstavi ciljnoj publici. Svaka informacija koja je dostupna, pomaže potencijalnom volonteru da donese odluku o tome hoće li svoje vrijeme i svoje znanje usmjeriti upravo na odabranu organizaciju i na pojedine projekte za koje je u saznanju da se traže volonteri. Stoga je bitno da, s jedne strane, organizacija transparentno predstavi svoje poslovanje i ciljeve, a sa druge strane, da ispravno komunicira sa ciljanom javnosti da potakne odaziv.

Teorija i praksa strateškog menadžmenta i marketinga u tom dijelu daju nedvojbene upute i uporište organizacijama svih profila i vrsta. "Proces strateškog menadžmenta započinje utvrđivanjem vizije i misije. Iako se ta dva pojma često isprepliću, među njima postoji velika razlika. Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti."[87] "Nakon što je definirana i utvrđena misija, potrebno je postaviti dugoročne ciljeve"[88] "Ciljevi preuzimaju općenite tvrdnje iz izjave o misiji i pretvaraju ih u specifične obveze: obično se to odnosi na ono što treba uraditi i rok do kada cilj treba biti proveden."[89]

Shodno pojašnjenju, organizacije bi trebale, prije nego što započnu sa pronalaženjem volontera, imati gotov projekt, odnosno poslovni plan, tj. operativni poslovni plan za cijelu godinu. Unutar poslovnog plana trebaju biti predviđene aktivnosti ili pod-projekti koji su u potpunosti osmišljeni, jer su, u prijašnjoj poslovnoj godini, upravo ovi projekti bili uzeti u razmatranje s ciljem planiranja budžeta za sljedeću godinu. Drugim riječima, postizanje kontinuiteta u poslovanju zahtijeva vizionarstvo i prihvaćanje misije, koja se potom planira u duljem vremenskom horizontu na način da se u vremenskim intervalima provode pojedine ili grupa aktivnosti (projekata) koji podržavaju postizanje dugoročnog cilja, odnosno srednjoročnog cilja, tj. kratkoročnog cilja. Da bi isto bilo mjerljivo, organizacije se moraju oslanjati na aktivnosti planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja kontrole. Svaka od ovih aktivnosti trebala bi biti usklađena sa permanentnim pronalaženjem volontera, odnosno širenjem mreže volontera različitih profila. Različitost profila volontera podržava razvoj i rast

[87]Buble, M. (red.) i suradnici, (2005.), Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 85.

[88] Isto, str. 96.

[89] Lynch, R., Corporate Strategy (1989.), Financial Times – Pitman Publishing, London, str. 433.

organizacije. Sa ljudima koji su voljni zadržati se u organizaciji, stvara se stabilnost, a sa ljudima koji dolaze i kraće se zadržavaju, pristižu ideje i inovacije za pospješenje rada, za unaprjeđenje procesa, za uvođenje novih usluga, i slično.

Zakon o volonterstvu u članku 18. propisuje da nadležno tijelo u čijem je djelokrugu volonterstvo, prikuplja podatke o broju organizatora volontiranja i podatke o broju volontera, kao i druge podatke u godišnjim izvješćima organizatora volontiranja. Drugim riječima, organizatori volontiranja dužni su voditi evidenciju o volonterima koji su sudjelovali u realizaciji njihovih programa tijekom godine. To ujedno znači da organizatori volontiranja imaj podatke o volonterima, pa se na temelju toga popisa (baze podataka) može predvidjeti ponovni odaziv "poznatih" volontera, ali i detektirati prepreke za pronalaženje novih volontera, odnosno za regrutaciju novih volontera. Organizacija se može razvijati na temelju veće uspješnosti pribavljanja volontera, jer sa višim stupnjem uključivanja volontera organizacija raspolaže većim kapacitetima za izvršenje planiranih aktivnosti u sklopu planiranih projekata. Nedostatak volontera ujedno je i nedostatak najvažnijeg resursa, a to je ljudski resurs u volonterskom radu.

U praksi, pronalaženje volontera je sastavni dio planiranja volonterskog programa i potrebnih ljudskih resursa i sastavni je dio opisa posla volontera. Kroz te dvije faze već je poznato kakav profil i koliko osoba željenog profila je potrebno za određeni posao. Preostaje da se iskoristi adekvatan kanal komunikacije i da se kroz sustav informiranja plasira oglas sa sadržajem koji ima snagu privući željene kandidate.

Sadržaj koji ima snagu privući kandidate željenog profila, zapravo, mora govoriti (apelirati) ono što potencijalni kandidat smatra da je vrijedno njegovoga/njezinog vremena i truda. Prilikom promišljanja o sadržaju, prvenstveno valja promišljati o potencijalnom kandidatu. Ukoliko se "poklope" ponuda i potražnja, pronalaženje volontera je garantirano ostvarivo.

Praksa ukazuje na određene zakonitosti u pogledu izbora tehnika, metode i komunikacijskih kanala, ovisno o vrsti volonterskog rada za koji se traže kandidati. U Tablici 1. opisani su najčešći scenariji.

Tablica 1. Metode pronalaženja volontera

METODA PRONALAŽENJA VOLONTERA	KOMUNIKACIJSKE TEHNIKE	PRIMJERENO ZA:
Široka metoda pronalaženja primjerena je situacijama u kojima vam je potreban velik broj volontera i širok spektar vještina na relativno kratko vrijeme.	Korištenje masovnih medija (tradicionalnih i digitalnih, danas posebice društvenih mreža i aplikacija); internetska stranica organizacije; tiskani materijali (letci, posteri...); školski volonterski klubovi...	Jednokratne volonterske akcije; sportska događanja; filmske festivale...
Ciljana metoda pronalaženja primjerena je za situacije u kojima znate točno kakva znanja, vještine i stavove želite dobiti od volontera.	Predavanja, posteri i letci u obrazovnim ustanovama specijaliziranima za relevantnu temu; stručni časopisi i glasila; predavanja u strukovnim organizacijama...	Dugoročne volonterske pozicije u specifičnim projektima/programima
Pronalaženje usmenom predajom primjenjivo je u situacijama u kojima tražite provjerene osobe i želite dobiti preporuku od nekoga kome vjerujete.	Upoznavanje članova tima i povezanih osoba s činjenicom da tražite volontere i s poslom koji će obavljati, uz molbu da prenesu informaciju dalje i preporuče pouzdane osobe.	Članstvo u upravljačkim tijelima udruge; rad s posebno osjetljivim korisnicima

Izvor: PrgićZnika, J., Kordić, I., Jeđud Borić, I. (2015.), Menadžment volontera – priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa, Volonterski centar Zagreb, Zagreb, str. 63.

Jednokratne volonterske akcije najbolje se zadovoljavaju potrebitim odazivom volontera ukoliko se koristi informiranje putem masovnih medija (digitalnih) podržano Internet stranicom i društvenim mrežama te tiskanim marketinškim materijalima (flajeri i plakati). Kratkoća vremena za izvedbu određenog projekta i potreba velikog broja kandidata volontera moguće je potaknuti marketinškom kampanjom za masovno informiranje i izvještavanje. Primjer takvih akcija su sakupljanje humanitarne pomoći s određenim hitnim i važnim ciljem kada gledatelji televizijskog programa pozivom na određeni telefonski broj doniraju određenu svotu a zauzvrat mogu razgovarati sa nekom poznatom estradnom ličnosti, postaviti pitanje ili uputiti pozdrav svojim bližnjima, sve to "uživo".

Ukoliko organizacija traži kandidate koji bi bili angažirani dulje vrijeme u projektu, tada je potrebno, prema profiliranju poželjnih kandidata, obratiti se javnosti koja ispunjava neki od kriterija. Primjerice, ako organizacija traži informatičara za izradu web stranice, tada je vjerojatnost za odaziv kandidata sa željenim profilom ustanova za obrazovanje gdje se obrazuju upravo takvi kadrovi, a u suradnji sa nastavnim osobljem može se proširiti informacija među polaznicima, pa je vjerojatnost odaziva preko preporuke veća, jer informaciju kandidati dobivaju od osobe koja im je mentor, profesor, a zadatak koji se nameće je u skladu sa okruženjem u kojem takva informacija "traži kandidata".

Ukoliko neprofitna organizacija traži kandidate za upravljačke poslove, ili traži kandidate koji bi obavljali poslove u interakciji sa osjetljivim skupinama, tada je za organizaciju najbolji put do takvih kadrova preko preporuke, razgovorom i na temelju izgradnje povjerenja.

U praksi se neprofitne organizacije najčešće oslanjaju na već poznate volontere, odnosno ljude koji su pristupili projektima organizacije i potvrdili se kroz suradnju i izgradnju odnosa sa organizacijom. Zatvoreni krug ljudi koji surađuje na volonterskoj osnovi nije i najbolji način, iako u određenim okolnostima predstavlja jedini model poslovanja organizacije. Nedostatak marketinga, nedostatak menadžmenta, tek je dijagnoza takvih organizacija usmjerenih na svoje potrebe. Najčešće djeluju netransparentno i javnost ne poznaje njihov rad, pa je to ujedno glavna prepreka kreiranja mreže volontera koji upotpunjuju kapacitete organizacije i omogućavaju njezin napredak i rast. Valja uzeti u obzir da su pojedine neprofitne organizacije osnovane zbog potreba njezinih članova, pa je svrha organizacije zadovoljena. Stoga ne bi valjalo generalizirati zaključak, već isto koncipirati na pojedinom slučaju.

3.2.4. Odabir volontera

Ukoliko organizacija svoje djelovanje razvija i širi pomoću učešća volonterskog rada, valja imati na umu da volonterski rad u organizaciju donose ljudi sa vlastitim motivima i ciljevima, ali i osobnostima i osobinama. Organizacija koja angažira volontere mora provesti selekciju i odabrati upravo one kandidate za koje je sigurna da će najbolje udovoljiti zadatku koji se delegira, odnosno daće korisnik dobiti uslugu koju očekuje i na način kako je to predviđeno. Volonteri, naime, djeluju kroz *sustav* koji je u današnje vrijeme i organiziran i sofisticiran. Uvidom u povijest i u rezultate koje su pojedini volonter ili volonterka ostvarili, može se vršiti procjena sinkroniciteta interesa kosnika i interesa volontera, odnosno da će zadatak biti obavljen na najbolji način, te da će obje strane biti zadovoljne i zadovoljene. Ipak, češće je u praksi prisutna fluktuacija volontera prilikom izvršavanja istoga projekta, pa čak i istih zadataka unutar istoga projekta. Ovdje do izražaja dolazi funkcija uvođenja u posao i delegiranja zadataka (poslova), a odabirom kandidata potrebno je pronaći "pravu osobu" za određeno radno mjesto.

Unatoč nastojanju da se odabirom volontera ostvari najbolja moguća usluga za korisnika, organizatori volontiranja suočeni su sa određenim ograničenjima, pa i naredbama koje Zakon o volonterstvu propisuje.

Prethodno je navedeno da zakonodavac postavlja ograničenje organizatoru volontiranja u korištenju volonterskog rada od istog kandidata dulje od 40 sati tjedno u razdoblju duljem od tri mjeseca bez prekida od najmanje tri mjeseca. Nadalje, zakonodavac određuje da je organizator volontiranja dužan postupati prema volonterima u skladu sa načelom jednakih mogućnosti za sve osobe bez obzira na njihove različitosti. Izuzeće jednakih mogućnosti za volontiranje primjenjuju se na temelju Zakona u slučaju kada se volonterskim radom pružaju usluge djeci, osobama s invaliditetom, starijim i nemoćnim osobama, bolesnim osobama ili osobama koje su potpuno ili djelomice lišene poslovne sposobnosti. U tim aktivnostima nije dopušteno volontiranje:[90]

- osobama kojima traje sigurnosna mjera obveznog psihijatrijskog liječenja, obveznog liječenja od ovisnosti, obveznog psihosocijalnog tretmana, zabrane obavljanja određene dužnosti ili djelatnosti koja je u vezi s djelatnosti volontiranja, zabrane približavanja ili udaljenja iz zajedničkog kućanstva,
- osobama kojima traje sigurnosna mjera zabrane obavljanja zvanja, djelatnosti ili dužnosti koja je u vezi s djelatnosti volontiranja izrečena sukladno tada važećim odredbama Kaznenog zakona,
- osobama koje su pravomoćno osuđene ili se protiv njih vodi kazneni postupak za neko od kaznenih djela protiv života i tijela, protiv osobne slobode, kaznenih djela protiv spolne slobode, kaznenih djela spolnog zlostavljanja i iskorištavanja djeteta, kaznenih djela protiv braka, obitelji i djece,
- osobama koje su pravomoćno osuđene ili se protiv njih vodi kazneni postupak za neku od kaznenih djela protiv spolne slobode i spolnog ćudoređa, propisanih tada važećim odredbama Kaznenog zakona,
- osobama prema kojima je izrečena prekršajno-pravna sankcija propisana Zakonom o zaštiti od nasilja u obitelji.

Zakon o volonterstvu propisuje da organizatori volontiranja moraju poštivati načelo inkluzivnog volontiranja. U članku 14. Zakonodavac određuje da je "organizator volontiranja dužan osobitu pozornost posvetiti osiguranju jednakih uvjeta volontiranja, s posebnim naglaskom na uključivanje pripadnika socijalno isključenih skupina stanovništva, a s ciljem njihova uključivanja u društvo i socijalnog osnaživanja. U slučaju kada su volonteri pripadnici

[90] Zakon o volonterstvu, Narodne novine broj: 22/2013., čl. 10.

socijalno isključenih skupina stanovništva, organizator volontiranja dužan je osigurati adekvatnu pomoć i nadzor stručnih osoba. Za osobe potpuno lišene poslovne sposobnosti te osobe koje su djelomično lišene poslovne sposobnosti, a volontiranje prelazi opseg poslovne sposobnosti volontera, ugovor o volontiranju sklapa skrbnik (zakonski zastupnik), u pisanom obliku uz uvažavanje mišljenja volontera štićenika. Osobe djelomično lišene poslovne sposobnosti kada volontiranje prelazi opseg njihove poslovne sposobnosti i osobe potpuno lišene poslovne sposobnosti, mogu prestati obavljati volontersku aktivnost u bilo kojem trenutku bez suglasnosti, ali uz znanje skrbnika".

Posebnim odredbama Zakon uređuje volontiranje maloljetnih osoba. U članku 12. određuje sljedeće: "maloljetna osoba s navršenih 15 godina i starija maloljetna osoba može sklopiti ugovor o volontiranju i volontirati samo uz pisanu suglasnost zakonske zastupnice ili zastupnika. Maloljetni volonteri smiju volontirati isključivo na aktivnostima ili pružanjem usluga primjerenima njihovoj dobi, tjelesnom, psihičkom i moralnom stupnju razvoja i vještinama koje ne predstavljaju rizik za njihovo zdravlje, razvoj i uspjeh u izvršavanju školskih obveza. Volontiranje maloljetnih volontera obavlja se uz obvezni nadzor i podršku organizatora volontiranja, korisnika volontiranja, zakonskih zastupnika u maloljetnih volontera te drugih odraslih osoba. Organizator volontiranja mora osobitu pozornost posvetiti zaštiti dobrobiti, zdravlja i ćudoređa maloljetnih volontera te osigurati odgovarajuće uvjete prikladne njihovoj dobi te nadzor i podršku stručne osobe. Maloljetni volonteri ne smiju biti izloženi: (1) volontiranju izvan granica Republike Hrvatske bez suglasnosti zakonske zastupnice ili zastupnika te bez pratnje zakonske zastupnice ili zastupnika ili organizatora volontiranja, (2) dugotrajnom volontiranju, (3) volontiranju povezanom s teškim tjelesnim naporom ili rizicima koji ugrožavaju ili bi mogli ugroziti njihov život, zdravlje, ćudoređe, razvoj ili izvršenje školskih obaveza. Maloljetni volonteri imaju sva prava volontera određena ovim Zakonom. Maloljetni volonteri mogu prestati obavljati volonterske aktivnosti u bilo kojem trenutku bez suglasnosti, ali uz znanje zakonskog zastupnika".

Ograničenja koja propisuje Zakon i dalje ostavlja prostora organizatorima volontiranja za provedbu odabira volontera. Stoga je postupak selekcije ključna faza tijekom koje se odabiru kandidati za volonterski rad. Selekcija se vrši na temelju pisane i priložene dokumentacije koja se zahtjeva od potencijalnog volontera. Od dokumentacije najčešće se traži: uvjerenje o nekažnjavanju, liječničku potvrdu, ispunjenu prijavnicu sa osobnim podacima, životopis, motivacijsko pismo ili preporuke. Organizator volontiranja može zatražiti i posebno uvjerenje

o nekažnjavanju. Naime, potvrda o nekažnjavanju je dokument koji potvrđuje sadašnje stanje. Posebno uvjerenje o nekažnjavanju daje uvid u dosje kandidata, pa su i povijesni podaci poznati. Posebno uvjerenje o nekažnjavanju ne može zatražiti kandidat, već organizator volontiranja.

Iako će većina kandidata zadovoljiti proceduru i predati na uvid dokumentaciju, organizator volontiranja i dalje ima prostora za odabir kandidata, jer se u sljedećem koraku provodi intervju sa osobama koje su prošle prvu razinu selekcije. Kandidate, koji nisu prošli prag selekcije, potrebno je izvijestiti o tome na način da se postigne daljnje njihovo interesiranje za volontiranje. Stoga je preporučljivo da obrazloženje odbijanja bude konkretno i da se navedu razlozi, ali da se pritom izbjegne osuda ili negativna ocjena, već upućivanje kandidata na druge programe u kojima bi mogao /mogla imati više uspjeha.

Oni kandidati koji su zadovoljili dokumentacijom, pozivaju se na intervju. Intervju je selekcijski, pa se koriste tehnike kojima se osigurava objektivnost u prosudbi i procjeni. Autorice Prgić Znika, Kordić i Jeđud Borić[91] za individualni intervju preporučuju niz aktivnosti kao što su:

- osigurajte da se potencijalni kandidat osjeća ugodno, odvojite dovoljno vremena i osigurajte neometan prostor za razgovor,
- predstavite se volonteru i predstavite organizaciju,
- odredite okvirno trajanje razgovora,
- dajte priliku volonteru da se predstavi i da navede što ga je motiviralo da se prijavi na oglas,
- opišite volonteru poziciju i aktivnosti volontiranja i jasno mu dajte na znanje koji su zahtjevi posla,
- tražite od volontera da procijeni svoje resurse s obzirom na volontersku poziciju. Potaknite ga da navede svoje preporuke ali i prepreke za dobro obavljanje posla,
- provjerite treba li volonter dodatne informacije o volonterskoj poziciji i je li dobro razumio što će se od njega tražiti,
- izvijestite ga o daljnjim koracima u proceduri odabira volontera,
- ili odbijte potencijalnog volontera jasno navodeći razloge odbijanja.

[91]Prgić Znika, J., Kordić, I., Jeđud Borić, I. (2015.), Menadžment volontera – priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa, Volonterski centar Zagreb, Zagreb, str. 78.

Autorice daju preporuke i za grupni intervju. Grupni intervju štedi vrijeme i ujedno je pogodan za testiranje kandidata (pred publikom) s ciljem procjene interakcija unutar grupe i u odnosu na zadatke koji će im biti delegirani. Naime, od članova grupe može se zatražiti da pripreme i prezentiraju prezentaciju vezano uz zadatak, pa se može procijeniti njihove vještine i znanja vezano uz poslove koji će im biti delegirani.

Također, valja spomenuti i "tipologiju" volontera viđeno očima organizatora volontiranja. To su:[92]

- turist – dolazi se raspitati da bi odlučio hoće li se uključiti;
- spasitelj – dolazi se raspitati jer ima potrebu pomagati;
- reformator – dolazi se raspitati jer ima rješenja za poboljšanja;
- oportunist – dolazi se raspitati jer mu treba potvrda;
- aktivist – dolazi se raspitati jer želi doprinijeti društvu;
- neupućeni – dolazi se raspitati, jer možda nešto i zaradi.

Odabir kandidata je dinamičan posao, jer svakoga dana ljudi uče nova znanja i mijenjaju se kroz iskustva. Biti volonter podrazumijeva iskustvo. Iskustvo i voljnost su bitni za volontiranje, pa je i selekcijski postupak osjetljivo područje, poglavito za osobe koje se prvi puta uključuju u svijet volontiranja. Također valja pronalaziti i ljudske potencijale među kandidatima volonterima koji su voljni učiti i svladavati nove vještine. A upravo je to kriterij prema kojem se zatvara selekcijski krug. Ostaju kandidati koji imaju sposobnost prilagođavanja novoj situaciji, i kroz transformaciju ustupaju svoje vrijeme i vještine, ali povećavaju znanje i vještine i sposobnost. Volontiranje je u tom slučaju uspješno - činidba zbog "viših" razloga.

3.2.5. Uključivanje i edukacija

Svaki posao, pa tako i volonterski, zahtijeva uključivanje, obuku, edukaciju ljudi, radi njihove što bolje uključenosti u organizaciju. Vrijeme potrebno za "uhodavanje" je važno jer ukoliko se u ovom dijelu učine omaške ili propusti, isto može biti poticaj za odustajanje volontera. Način na koji se provodi uključivanje stvara dojam o organizaciji, pa se percipiranje postupka

[92] Isto, str. 80.

uključivanja odražava i na usmenu preporuku o organizaciji te uspješnost uključivanja volontera i volonterki u budućnosti. Stoga organizacije moraju pristupati s punom pažnjom.

Uključivanje prvenstveno podrazumijeva postupak upoznavanje volontera sa organizacijom i sa ljudima u organizaciji. Volonterima je potrebno približiti ideju i svrhu postojanja organizacije, objasniti način na koji se komunicira, način na koji se obavlja posao, objasniti tko su korisnici i što očekuju te koja je uloga volontera i na koji način i u kojem vremenu se provode planirane aktivnosti. Ovaj je postupak neophodan kako bi volonteri stekli orijentaciju u novom okruženju i prepoznali svoju ulogu u organizaciji te da identificiraju vlastite motive za volontiranje sa zadatkom u kojeg ga se uvodi. Postupak orijentacije može se ubrzati na način da organizacija transparentno komunicira sa javnostima putem mrežne stranice i brošure. To su pisani i/ili digitalni materijali koje volonteri mogu proučiti prije odluke za prijavu na oglas za volontiranje. Općenite informacije o organizaciji i opis posla, dobar su početak za pronalaženje informiranih volontera, pa preostaje da ih se uvede u okruženje i u zadatak koji će obavljati. Stoga organizacija treba razmisliti koje podatke i informacije istaknuti kod uvođenja u volontiranje, i da li je potrebno dodatne informacije prikupiti na nekom drugom izvoru, sve kako bi volonteri bolje savladali zahtjeve za obavljanje konkretnog posla.

Primjer u nastavku (Slika 12.) prikazuje protokol orijentacije i uvođenje u posao u udruzi CIP IDEM[93]. Aktivnosti su podijeljene u četiri faze. Prva faza je dobrodošlica i informativni sastanak, druga faza je informiranje i dogovor o volonterskoj poziciji i zadacima, treća faza je vođeni obilazak i četvrta faza je upoznavanje s dokumentacijom korisnika udruge i upućivanje u konkretan rad s korisnicima.

[93]Centar inkluzivne potpore osnovan je 1994. godine pod imenom Hrvatska udruga za stručnu pomoć djeci s posebnim potrebama – "IDEM" na inicijativu stručnjaka Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i roditelja djece s teškoćama polaznika redovite škole. Cilj CIP IDEM je uključivanje djece s teškoćama u redovni sustav odgoja i obrazovanja i osnivanje regionalnih centara za edukacijsku integraciju. Preuzeto: http://www.idem.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5:o-nama&catid=37:openito&Itemid=31 (04.10.2016.).

Slika 12. Orijentacija i uvođenje volontera u posao

RB	AKTIVNOST	ODGOVORNA OSOBA
1.	**Dobrodošlica i informativni sastanak:** – uvodni razgovor i upoznavanje – kratak prikaz organizacije (područje djelovanja, misija, vizija, ciljevi, povijest) – upoznavanje sa zaposlenicima udruge CIP IDEM i kratak opis njihovih radnih mjesta.	koordinator volontera udruge CIP IDEM
2.	**Informiranje i dogovor o volonterskoj poziciji i zadacima:** – informacije o konkretnoj aktivnosti "Pomoć u učenju" – organizacijske norme ponašanja koje se očekuju od volontera na novoj poziciji – povezivanje s prethodnim iskustvom volontera te motivacija za prihvaćanje pozicije – upoznavanje s pravima i odgovornostima u volonterskom programu – upoznavanje s drugim volonterima/zaposlenicima koji sudjeluju u izvedbi programa.	koordinator volontera udruge CIP IDEM i voditelj aktivnosti "Pomoć u učenju"
3.	**Vođeni obilazak:** – upoznavanje volontera s prostorom udruge – upoznavanje s prostorom u kojem će volonter raditi – upoznavanje s materijalom za rad i didaktičkim sredstvima.	koordinator volontera udruge CIP IDEM
4.	**Upoznavanje s dokumentacijom korisnika udruge i upućivanje u konkretan rad s korisnicima:** – sastavljanje rasporeda dolazaka volontera – upoznavanje s portfeljem korisnika s kojim/kojima će volonter raditi.	koordinator volontera udruge CIP IDEM i voditelj aktivnosti "Pomoć u učenju"

Izvor: Prgić Znika, J., Kordić, I., Jeđud Borić, I. (2015.), Menadžment volontera – priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa, Volonterski centar Zagreb, Zagreb, str. 85.

Svaka od navedenih faza je funkcija koordinatora volontera. Koordinator volontera je osoba koja je osposobljena za rad sa volonterima i oslanja se na Pravilnik za rad sa volonterima kojeg bi organizacija trebala imati na raspolaganju i u obliku koji sadržajem pokriva konkretna pitanja. Topić[94] u Priručniku za rad s volonterima navodi sadržaj takvoga pravilnika i preporučuje uređenje sljedećih pitanja:

1. Odnos volontera i zaposlenika (koja su prava i odgovornosti volontera i zaposlenika, tko i kako rješava eventualne konflikte),
2. Poštovanje različitosti (vrijednosti koje organizacija predstavlja: poštovanje različitih doba, spolova, vjeroispovijesti, fizičkih sposobnosti i slično),
3. Minimalna dob za volontere (prema Zakonu i potrebi određenog posla),
4. Zaposlenici kao volonteri (smiju li zaposlenici volontirati, u posebno vrijeme van radnog vremena, kako se to evidentira…),
5. Opis radnog mjesta (što sve treba sadržavati),

[94] Topić, D. (2001.)., Priručnik za rad s volonterima, Udruga MI – Split i Volonterski centar Split, OXA Split, str. 44.

6. Probni rok za volontere (da li je volonter na probnom roku i koliko dugo traje, što se događa na kraju tog probnog roka),
7. Obuka (kakve vrste i oblici obuke i profesionalnog usavršavanja su dostupni volonterima),
8. Odsustvo s posla (na koji način i koga volonter obavještava da ne može sudjelovati u unaprijed dogovorenoj aktivnosti ili poslu),
9. Evaluacija (kakva evaluacija, kada i tko je postavlja),
10. Standardi volonterskog rada (koji su standardi koje zahtijevate da volonteri poštuju),
11. Otkazivanje suradnje volonterima (na koji način se pristupa problematičnim volonterima),
12. Odustajanje od volonterskog uključivanja (koji je postupak kada volonter odlučuje prestati volontirati),
13. Poštovanje podataka i informacija dobivenih tijekom volontiranja,
14. Konflikt interesa (mogu li volonteri ostvarivati osobnu korist od volonterskog posla),
15. Uporaba materijalnih sredstava organizacije za vrijeme volontiranja (uporaba telefona, vozila, papira, kompjutora, itd.),
16. Naknada troškova volonterima (prijevoza, liječničke pomoći, osiguranja i slično).

Uređenjem navedenih pitanja uključivanje volontera u organizaciju je olakšano, jer su pravila ponašanja, podjela obaveza i podjela odgovornosti sastavni dio informiranja. Pisani dokument (interni akt organizacije) polazište je za koordinaciju i upravljanje, tj. efikasnog i efektivnog menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu.

3.2.6. Supervizija i evaluacija volontera

Kada organizacija okupi potreban broj volontera koji su zadovoljili selekcijski postupak i koji su upoznati sa poslom koji će obavljati, potrebno je predvoditi njihov rad, odnosno provoditi koordinaciju, superviziju, nadzor i evaluaciju. Topić[95] naglasak stavlja i na motivaciju volontera kroz objašnjenje "da volonteri daruju svoje vrijeme, ideje, vještine i poznanstva, (sve) da bi dobili priznanje za svoj angažman, (pa je) važno prepoznati njihove potrebe, načine na koje se one pojavljuju,i kako ih pretvoriti u nagrade ili priznanja. Prepoznavanje tih potreba i posvećivanje pažnje zadovoljenju tih potreba je jedan od osnovnih načina "plaćanja" volontera za njihov angažman."

[95] Isto, str. 17.

Funkciju koordinacije volontera može obavljati osoba koja je zaposlena u organizaciji ili to može biti osoba sa statusom volontera. U svakom slučaju, koordinacija volontera je posao koji je višefazan i u određenim situacijama se preklapa za dva ili više projekta za koje se angažira volonterski rad. "Koordinator treba biti uključen u sve faze razvoja volonterskih projekata i angažmana, jer treba poznavati njihovu ulogu, mjesto, očekivanja i odgovornosti."[96]

Po pojmom supervizor volontera podrazumijeva se funkcija u organizaciji kao: nadzornik, mentor, motivator, ali i prijatelj, a aktivnosti supervizije podrazumijevaju sljedeće grupe aktivnosti:[97]

- nadzor i praćenje rada volontera odnosi s na formalni i tehnički dio obavljanja zadatka: uspješnost, broj sati, rokovi, praćenje problema koji se javljaju i slično;
- mentoriranje podrazumijeva podučavanje, prijenos znanja, savjetovanje u radu te rast i razvoj volontera. Bitno je diskutirati o zadacima, razjašnjavati probleme, pratiti kao se volonteri nose sa izazovima, identificirati potrebu za dodatnom edukacijom i omogućiti okvir za dogovaranje o promjenama;
- propitivanje i pojačavanje motivacije kod volontera je najvažnija "karika", a to se postiže isticanjem njihovih rezultata, ukazivanjem kako njihov trud utječe na druge ljude, ali i ukazivanjem na stjecanje novih znanja i vještina. Također treba provjeriti da li se volonteri žele uključiti u neke druge aktivnosti organizacije;
- pružanje podrške[98] volonteru na osobnoj razini podrazumijeva potporu okruženja tijekom volontiranja, pomoć u komunikaciji sa određenim osobama ili podršku i pomoć ako su u pitanju neke privatne teškoće.

Ciljevi supervizije su usmjereni da ljudima bude jasno što se od njih očekuje, da imaju adekvatne upute za rad, informacije, opremu i podršku, da dobar rad bude prepoznat, a loš rad da se korigira konstruktivnom kritikom, cilj je da ljudi preuzmu odgovornost pa ih je potrebno ohrabrivati da se unaprjeđuju, također treba voditi brigu da rad bude izvršavan u uvjetima koji su sigurni i da delegirani zadaci nemaju negativnih učinka na zdravlje volontera.

---

[96] Isto, str. 17.

[97] Prgić Znika, J., Kordić, I., Jeđud Borić, I. (2015.), Menadžment volontera – priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa, op.cit., str. 91.

[98] Podrška i pomoć ne treba biti pružena samo volonterima, već i zaposlenicima. Ova je praksa u poslovnom svijetu "zamrla" u natjecateljskom okruženju. Društvo također unosi kulturu poslovnosti bez emocije.

3.2.7. Evaluacija volonterskog programa

Završna evaluacija obavlja se na kraju volonterskog programa. Da bi se moglo pristupiti evaluaciji, neophodno je prikupljati podatke i informacije (kvalitativne i kvantitativne) za trajanja volonterskog rada i trajanje volonterskog programa. Standarde prema kojima se vrednuje volonterski program potrebno je definirati na početku i komunicirati ih volonterima kako bi imali orijentaciju. Bitno je evaluaciju predstaviti kao proces napretka, a ne kao ocjenjivanje. U praksi se primjenjuju evaluacijski susreti, koji se najavljuju unaprijed. Naime, evaluacijski susreti pomažu volonterima da dobiju povratnu informaciju i da lakše obave zadatke koje su preuzeli. Metode evaluacije provode se na temelju upitnika ili intervjua. Oba su pristupa u primjeni. Vrijednost evaluacije je, s jedne strane, unaprjeđenje performansi volontera, a s druge strane i razvoj organizacije na principima dvostranog komunikacijskog toka: koordinator i volonter, volonteri i organizacija.

Autorica Topić[99] u Priručniku za rad s volonterima daje primjer evaluacijskog upitnika namijenjen evaluaciji organizacije i evaluacijski upitnik namijenjen evaluaciji osobina volontera.

U evaluacijskom upitniku za evaluaciju organizacije pitanja su sljedeća:

1. Kako biste ocijenili vaše zadovoljstvo iskustvom volontiranja u našoj organizaciji? (a) izuzetno zadovoljan; (b) bilo je u redu; (c) nisam zadovoljan (i otvoreno pitanje: molim pojasnite)
2. Kako biste opisali vaš odnos s drugim volonterima u organizaciji?
3. Kako biste opisali vaš odnos sa zaposlenicima u organizaciji?
4. Koliko smo vam omogućili da obavljate posao koji ste uistinu željeli raditi?
5. Što vam se osobito svidjelo za vrijeme volontiranja u našoj organizaciji?
6. Koje promjene u radu s volonterima/samom projektu biste preporučili?
7. Što ste vi osobno dobili od volontiranja za našu organizaciju?
8. Što vam nismo rekli o poslu, a voljeli bi da ste unaprijed znali?

U evaluacijskom upitniku namijenjenom evaluaciji osobina volontera pitanja su sljedeća (primjer osjenjivanja ocjenama 1-10 ili na neki drugi način prikazuje Tablica 2.).

[99] Topić, D. (2001.)., Priručnik za rad s volonterima, op.cit., str. 43.

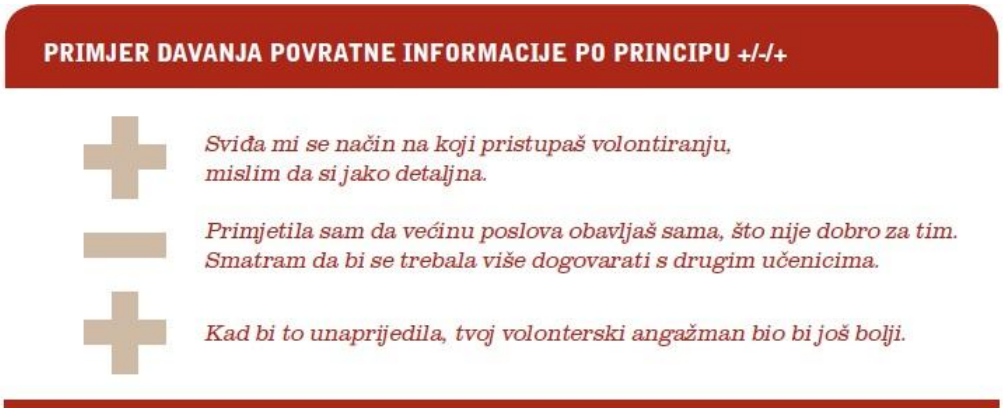
Tablica 2. Evaluacijski upitnik namijenjen evaluaciji osobina volontera

Ocjena od 1-10			Spremnost na inicijative		
Redovitost na poslu			Vještine		
Pouzdanost			Prikladni oblici motiviranja		
Stručnost			Sklonost timskom radu		
Komunikativnost			Sklonost samostalnom radu		
Suradnost			Kvaliteta radnih rezultata		
Prilagodljivost			Kvantiteta radnih rezultata		
Kreativnost			Brzina i efikasnost rada		

Izvor: Topić, D. (2001.)., Priručnik za rad s volonterima, Udruga MI – Split i Volonterski centar Split, OXA Split, str. 45.

Evaluacija omogućava povratnu informaciju. Povratna informacija može biti pozitivna ili korektivna. Bitno je postići ravnotežu između korektivnog i pozitivnog, istaknuti jake strane, koristiti pozitivne formulacije ("dođi na vrijeme"umjesto "nemoj kasniti"). Preporuka je da se povratna informacija kreira u obliku "sendviča", a to znači: pozitivno/negativno/pozitivno (Slika 13.).

Slika 13. Primjer "sendvič" povratne informacije



Izvor:Prgić Znika, J., Kordić, I., Jeđud Borić, I. (2015.), Menadžment volontera – priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa, Volonterski centar Zagreb, Zagreb, str. 98.

Evaluacija volonterskog programa je polazište u planiranju sljedećeg ciklusa (poslovne godine). Planiranje u neprofitnim organizacijama, kao i u organizacijama koje djeluju u realnom sektoru, podrazumijeva određene korake prema poboljšanju/povećanju/rastu. Završna godina je polazište, a godina koja se pokriva planiranjem je godina u kojoj se nameću novi ciljevi i kvalitete. Evaluacijom programa volontiranja može se dobiti uporište za planiranje novog ciklusa. Preporuka je da evaluacija bude uvijek usmjerena prema određenim pitanjima, a odgovore na ta pitanja da se dobiva na temelju upitnika i intervjua koji se sustavno provode i

u kojima se koriste jednaki postupci i kriteriji za vrednovanje i/ili ocjenjivanje. Autorice Prgić Znika, Kordić i Jeđud Borić[100] navode sljedeća pitanja kao okvir promišljanja evaluacije i planiranja narednih volonterskih ciklusa:

- Koji su utjecaji programa i koja je njegova uspješnost za ciljanu skupinu?
- Koliko smo doprinijeli rješavanju nekog konkretnog problema?
- Koja je razina zadovoljstva volontera i koliko su naučili kroz volontiranje?
- Koja je razina zadovoljstva, ili opterećenja, ostalih sudionika u volonterskom programu?
- Koliko je program održiv u financijskom i programskom smislu?
- Koji su konkretni koraci za poboljšanje programa i mogućnosti za kreiranje novih?

Organizacije će, shodno djelatnosti i/ili učestalosti provedbe volonterskih programa, osmisliti pitanja (ciljeve) usklađeno sa specifičnim zahtjevima sa kojima se suočavaju u svom radu.

3.2.8. Vrednovanje i nagrađivanje volontera

Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu, uz sve prethodne momente, je usmjeren i na vrednovanje i nagrađivanje volontera. Poteškoća u definiranju ostvarene vrijednosti temeljem volonterskog rada i poteškoća u pravilnom pristupu motivaciji volontera, najčešći je razlog za otežanu izgradnju pozitivne reputacije organizatora volontiranja i uspješno regrutiranje potrebnih volontera. Naime, odnos na relaciji organizacija-volonteri zasniva se na sjedinjenju motiva i motivacije. Motivacija se može poticati, a motiv za volontiranje je subjektivni izbor. Logika sjedinjenja motiva i motivacije u realnom sektoru postiže se materijalnim kompenzacijama. U organizacijama civilnog društva volonterskim se radom ostvaruju koristi, ali te koristi ne prisvaja organizacija, već društvo, društvo u kojem se potiče ravnoteža između suficitarnih i deficitarnih, onih koji raspolažu i onih koji su u potrebi.

Iako sama činjenica "činjenja dobroga" može biti i motiv i motivacija, istu je potrebno detektirati i pravilno potaknuti. Topić[101] navodi možebitne scenarije:

[100]Prgić Znika, J., Kordić, I., Jeđud Borić, I. (2015.), Menadžment volontera – priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa, op.cit., str. 103.

[101]Topić, D. (2001.)., Priručnik za rad s volonterima, op.cit., str. 27 i 28.

Ako kažu…	Ako čine…	njihova nagrada je možda…
"Samo želim znati sa li zaista pomažem nekome…" "Moja prijateljica misli da ovo što radimo je izuzetno…" "Imam osjećaj da me moj šef/obitelj ne cijeni dovoljno…"	Zasjaje kad im se zahvalite ili pokažete drugima rezultat njihovog rada. Izgledaju frustrirano kad njihov projekt ne ide dobro. Pričaju vam priče o svojim postignućima, postignućima njihove djece…	Pohvala
"Vi mi izgledate kao sjajna grupa ljudi…" "Pričam svim svojim prijateljima/suradnicima kako volontiram za vas…" "Upravo sam doselila u ovaj kraj, nikoga ne poznajem…"	Stalno priča o razlozima zašto je odlučila volontirati bas za vas. Identificira se više sa osobljem organizacije nego sa volonterima. Dovodi svoje prijatelje kao potencijale volontere. Djeluje nesretno kada mora obaviti nešto sam/sama.	Pripadanje
"Znam da je ovaj zadatak važan, ali ne čini mi se da vidim rezultate…" "Ja volim praktične stvari…" "koliko toga treba napraviti…?"	Ima odvojene stvari na stolu za obavljene zadatke i one koje još treba napraviti. Izgleda zadovoljno kad radi sam. "Ajme pogledajte sve ove pozivnice koje sam pripremio/pripremila!" Djeluje frustrirano jer posao još nije završen,,, Buni se protiv apstraktnih rezultata…	Postignuće
"Ovo je super ideja… ali želio bih uključiti i druge…" "Imam dosta iskustva i/ili ideja na tom području…" "Mogu nazvati … XY i pitati nju/njega za pomoć/savjet…" "Impresionirana što je (netko važan) u našem odboru…" "Mogao bih bolje obaviti taj posao od…" "Mene nitko ne sluša…"	Spremno preuzme odgovornost za projekt. Uvijek ima "bolji" prijedlog. Nema problema s organiziranjem posla ostalih… Buni se kad osjeti konkurenciju… Voli naređivati… Priča o drugim situacijama kad je on/ona uspješno vodio/vodila neki projekt i/ili tim… Uspješno delegira posao…	Moć: kontrola ili utjecaj

Motivaciju za neplaćeni rad i nagrađivanje volonterskog rada prožeto je kulturološkim predrasudama, nerijetko i u redovima osoblja koje je stalno zaposleno u neprofitnim

organizacijama. Topić izdvaja mentalne konstrukcije koje se javljaju, a riječ je o stavovima kao što su:[102]

- Volonteri nisu pouzdani…
- Oni nikada neće razumjeti naš posao…
- Ja nemam vremena za bavljenje volonterima…
- Nikada ne možete osigurati dovoljno volontera…
- Moj/naš posao je previše složen da bi ga volonter shvatio…
- Volonteri će dosađivati i smetati našim korisnicima…
- Ne treba nam gomila mladih pubertetlija…
- Nikada do sad nismo imali volontere, pa zašto bi sada stvarali neprilike…
- Volonteri bi trebali ostati kod kuće i čuvati svoju djecu…
- Volonteri su samo velika smetnja i briga…

Negativna percepcija prema kategoriji građana koji su spremni volontirati marginalizira dobrovoljnost, spremnost na ustupanje svoga vremena i znanja, pa je to ujedno i prepreka uvođenju tehnika i metoda vrednovanja i nagrađivanja volontera te priznavanja njihove uloge u društvu kroz realizaciju volonterskih projekata. U drugim slučajevima organizacije su zatvorene za nove volontere, a koriste usluge tek manjeg broja dobrovoljaca u povremenim aktivnostima zatvorenog tipa, primjer: sortiranje prikupljene odjeće i drugih dobara namijenjeno korisnicima. Različitost je značajna i ujednačenost u postupanju prema volonterima nije postignuta, a upravo zajednica je ta koja podržava ne samo neprofitni sektor već i svaku pojedinu organizaciju pa i svakog volontera i volonterku.

Godine 2016. bio je aktivan Poziv na natječaj Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske ciljano na neprofitne organizacije, pod nazivom "Podrška organizatorima volontiranja za unaprjeđenje menadžmenta volontera i provedbu volonterskih programa". Opći cilj Poziva bio je osnažiti doprinos volonterstva u provođenju reformi za društveni i gospodarski rast i demokratski razvoj. Specifični ciljevi Poziva su: (1) unaprijediti kapacitete organizatora volontiranja za učinkovit menadžment volontera u svrhu poboljšanja kvalitete usluga od općeg

[102] Isto, str. 29.

interesa te (2) povećati broj kvalitetnih i održivih volonterskih programa te programa školskog volontiranja i odgoja za volontiranje.[103]

Napor koji se čini u području menadžmenta ljudskih potencijala u volontiranju je potvrda da u društvu ne postoji kultura volontiranja, a organizatori volontiranja mogu je osnažiti u pozitivnom smjeru ukoliko implementiraju tehnike i metode menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu. Pozitivni pravni propisi su okvir unutar kojeg se kreiraju pojedinačni pristupi, no menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu moguće je implementirati tek kada odgovorne osobe u neprofitnim organizacijama usvoje potrebna znanja i vještine predviđene za razinu koordinatora volontera. Praksa je ukazala na određene zakonitosti u poslovanju podržanom volonterskim radom, no riječ je o pravima i o obavezama na relaciji organizator volontiranja – volonter. Prava volonterskog osoblja su, primjerice: da se smatraju suradnicima, ne besplatnom pomoći; da imaju njima prilagođen i koristan zadatak; da upoznaju organizaciju, misiju, ljude i programe; da sudjeluju u aktivnostima; da im se osigura kvalitetna obuka; da ih se savjetuje i usmjerava kada je to potrebno; da imaju odgovarajuće uvjete rada; da su izloženi raznim iskustvima; da su saslušani i da sudjeluju u planiranju; da im se oda priznanje kroz napredovanje i nagrade; da im se zahvali za njihov angažman; da volontersko vrijeme bude mudro iskorišteno; da prime brz odgovor i povrat informacija; da im budu objašnjeni rizici. Odgovornost volonterskog osoblja bila bi: da prihvate samo zadatke koje mogu obaviti; da poštuju ukazano im povjerenje; da poštuju stručne stavove i metode; da se drže pravila organizacije; da obave zadatke odgovorno i u dogovorenim rokovima i da izraze vlastite granice. Postoje pravila ponašanja i za zaposleno osoblje. Njihova prava su da: odbiju neprihvatljivog volontera; da traže da se rokovi poštuju; da su upoznati sa ograničenjima i očekivanjima volontera; da volonteri komuniciraju s njima. Odgovornosti zaposlenog osoblja su: da omoguće i da dogovore precizan opis posla; da pripreme zaposleno osoblje za prihvat volontera; da pripreme sve sudionike procesa; da ponude programe za obuku volontera i za obuku koordinatora volontera; da budu spremni raditi s volonterima; da tretiraju volontere kao suradnike, s prihvaćanjem i povjerenjem; da izbjegavaju zbunjujući žargon; da volonterima daju značajan zadatak; da informiraju volontere; da volonteru odaju

[103] Strukturni fondovi, http://www.strukturnifondovi.hr/natjecaji/1259 (14.09.2016.)

priznanje; da vrše evaluaciju rada volontera; da stvaraju prilike za osobni razvoj volontera; da izvijeste volontera o rizicima na poslu.[104]

Odnos na relaciji zaposleno osoblje – volonteri, zaposleno osoblje – neprofitna organizacija i neprofitna organizacija – volonteri, je mreža građana koja djeluje u interesu građana, pa je njih sve zajedno, i pojedinačno, potrebno vrednovati i nagrađivati. Prema tome, i korisnik i proizvođač i konzument i ocjenjivač su građani. Kultura ponašanja unutar mreže interakcija ukazuje da je riječ o ulogama koje su u koliziji zbog predrasuda, a kolizija nastaje na relaciji većeg stupnja podržavanja zaposlenih osoba nego onih koje volontiraju, iako se taj rad transformira kroz zajedničke projekte, a vrijednost takvih projekata ustupa se građanima – od građana.

Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu je novost u domaćoj praksi, u dijelu uvođenja tehnika i metoda u sve neprofitne organizacije i ujednačavanja njihove kvalitete rada sa ljudima koji volontiraju te širenja kulture volontiranja kroz adekvatnu mrežu potpore volonterima koju trebaju osigurati organizatori volontiranja. Riječ je o nacionalnom planu kojim bi se jačalo civilno društvo i promicalo civilno društvo. Uspješnost implementacije menadžmenta ljudskih potencijala kod organizatora volontiranja te stupanj zadovoljstva i motivacije kod volontera. To je pretpostavka za povećanje broja i kvalitete volonterskih programa i aktivnosti i osnaživanje zajednice. Razumljivo je da kulturološke prepreke treba otklanjati, a to je dugotrajan posao koji se temelji na edukaciji i promjeni percepcije. Promjena počinje u redovima organizatora volontiranja. U nastavku rada prezentirani su rezultati istraživanja provedenog na uzorku organizatora volontiranja i na uzorku volontera i volonterki u Republici Hrvatskoj s ciljem detektiranja razine implementacije tehnika i metoda menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu.

[104]Topić, D. (2001.)., Priručnik za rad s volonterima, op.cit., str. 30 i 31.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu, ispripliće teoriju menadžmenta profitnih i neprofitnih organizacija. Prethodno je pojašnjeno da se volontiranjem ostvaruju brojne dobrobiti za gospodarstvo, društvo i zajednicu, pa je sveukupnost uvida izabrane teme pogodna za daljnje promišljanje i razvijanje koncepata društveno odgovornog ponašanja privrednih i javnih subjekata, a u danom okviru i senzibiliziranje menadžmenta za volontere.

U radu su postavljene polazne hipoteze. Prva hipoteza je temeljena na tržišnoj interakciji ponude i potražnje na tržištu volontiranja pri čemu se profiliraju oni organizatori volontiranja koji najbolje udovoljavaju očekivanjima i potrebama volontera. U skladu sa polazišnim stavom formirana je prva hipoteza rada: *Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu pozitivno utječe na zadovoljstvo volontera u volonterskom radu.*

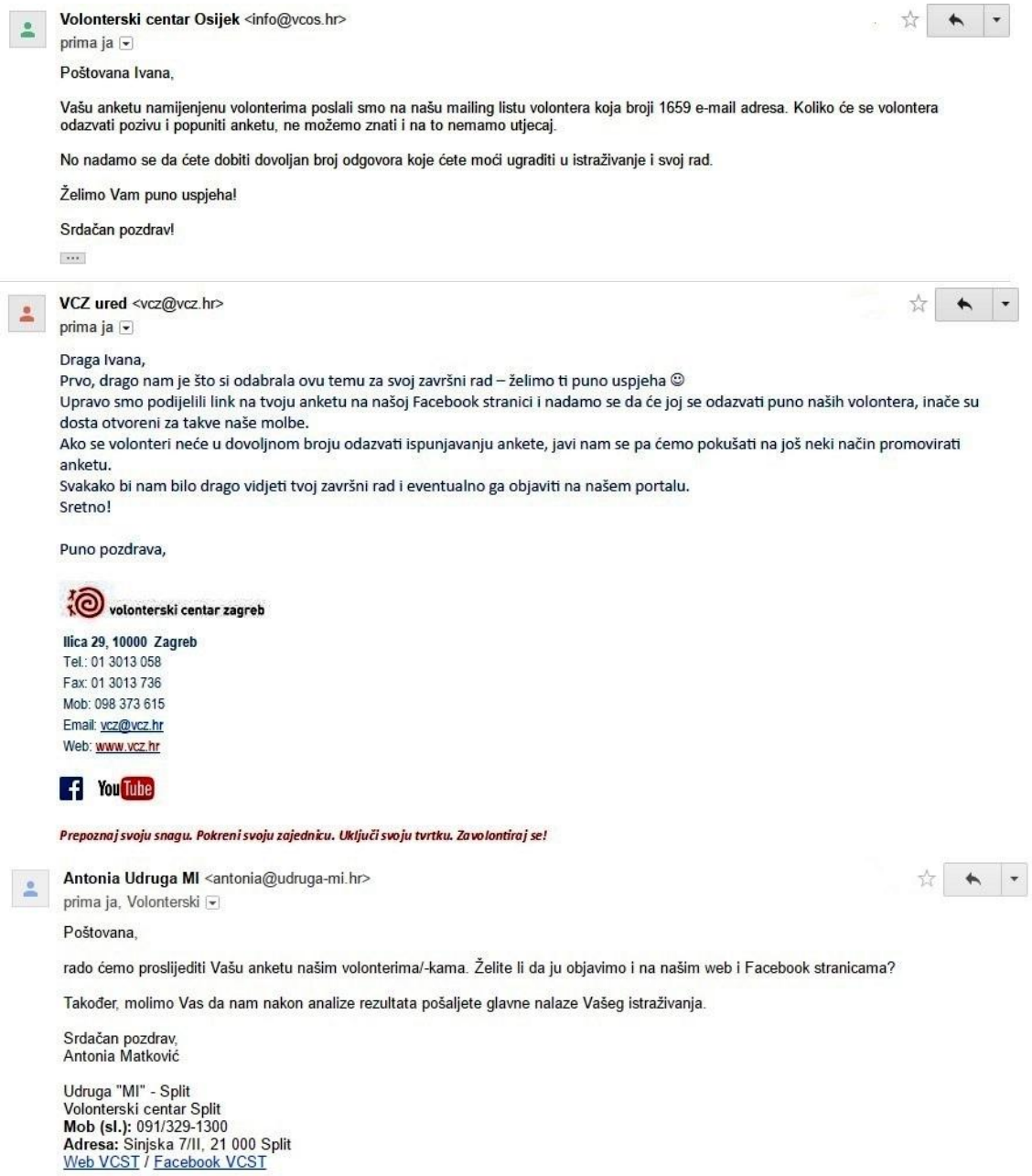
Druga pretpostavka proizlazi iz stvarnog povećanja uključenosti volontera (podaci Ministarstva socijalne skrbi i mladih) i povećanje subjekata na strani potražnje za volonterima što kreira specifično tržište usluga i potreba pri čemu se profiliraju sudionici sa pozitivnim preporukama, pa se može govoriti i o svojevrsnoj konkurenciji koja vlada i na strani ponude volonterskih usluga i na strani potražnje volonterskih usluga. Čimbenik kvalitete i na jednoj i na drugoj strani ovisit će o primjeni tehnika i metoda menadžmenta ljudskih potencijala, odnosno menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu. U skladu sa navedenim formirana je druga hipoteza koja glasi: *Organizatori volontiranja (subjekti na strani potražnje za volonterima) težište upravljanja ljudskim potencijalima stavljaju na obrazovanje, obuku i treninge s ciljem osposobljavanja vlastitih kadrova u volonterskom radu.*

Treća pretpostavka temelji se na polazištu da volonterima veći značaj u motivaciji imaju intrinzični faktori nego ekstrinzični. U skladu sa navedenim postavljena je treća hipoteza koja glasi: *Upravljanje ljudskim potencijalima u volonterskom radu materijalno nagrađivanje i sistemi stimulativnih kompenzacija, imaju manji značaj.*

Prilikom anketiranja volontera posrednici u komunikaciji sa ciljanom skupinom bili su volonterski centri. Volonteri su bili pozvani preko posrednika i odaziv je bio vremenski ograničen na vidljivost poziva na mrežnim stranicama društvenih grupa Volonterskih centara.

Komunikaciju sa volonterskim centrima prikazuje Slika 14.

Slika 14. Elektronička pošta sa Volonterskim centrima



Volonterski centar Osijek <info@vcos.hr>
prima ja

Poštovana Ivana,

Vašu anketu namijenjenu volonterima poslali smo na našu mailing listu volontera koja broji 1659 e-mail adresa. Koliko će se volontera odazvati pozivu i popuniti anketu, ne možemo znati i na to nemamo utjecaj.

No nadamo se da ćete dobiti dovoljan broj odgovora koje ćete moći ugraditi u istraživanje i svoj rad.

Želimo Vam puno uspjeha!

Srdačan pozdrav!

VCZ ured <vcz@vcz.hr>
prima ja

Draga Ivana,
Prvo, drago nam je što si odabrala ovu temu za svoj završni rad – želimo ti puno uspjeha ☺
Upravo smo podijelili link na tvoju anketu na našoj Facebook stranici i nadamo se da će joj se odazvati puno naših volontera, inače su dosta otvoreni za takve naše molbe.
Ako se volonteri neće u dovoljnom broju odazvati ispunjavanju ankete, javi nam se pa ćemo pokušati na još neki način promovirati anketu.
Svakako bi nam bilo drago vidjeti tvoj završni rad i eventualno ga objaviti na našem portalu.
Sretno!

Puno pozdrava,

volonterski centar zagreb
Ilica 29, 10000 Zagreb
Tel.: 01 3013 058
Fax: 01 3013 736
Mob: 098 373 615
Email: vcz@vcz.hr
Web: www.vcz.hr

Prepoznaj svoju snagu. Pokreni svoju zajednicu. Uključi svoju tvrtku. Zavolontiraj se!

Antonia Udruga MI <antonia@udruga-mi.hr>
prima ja, Volonterski

Poštovana,

rado ćemo proslijediti Vašu anketu našim volonterima/-kama. Želite li da ju objavimo i na našim web i Facebook stranicama?

Također, molimo Vas da nam nakon analize rezultata pošaljete glavne nalaze Vašeg istraživanja.

Srdačan pozdrav,
Antonia Matković

Udruga "MI" - Split
Volonterski centar Split
Mob (sl.): 091/329-1300
Adresa: Sinjska 7/II, 21 000 Split
Web VCST / Facebook VCST

Prilikom anketiranja organizatora volontiranja korištena je baza podataka o organizatorima volontiranja "Statistika organiziranog volontiranja u 2013. godini" objavljeno na mrežnim stranicama Ministarstva socijalne politike i mladih. Organizatorima volontiranja anketni upitnik je dostavljen na njihovu elektroničku poštu. Vrijeme anketiranja poklopilo se sa pripremom za godišnje odmore 2016. godine te je odaziv bio na razini očekivanoga. Uz navedeno, određeni udio organizatora volontiranja nisu imali aktivnu elektronsku poštu, ili ista nije bila u funkciji.

4.1. Volonteri i volontiranje

Ciljana populacija su aktivni volonteri registrirani pri volonterskim centrima u Republici Hrvatskoj. Prigodni uzorak obuhvatio je odaziv od N=108 volontera. Provedeno istraživanje je eksperimentalno, a uzorak u populaciji volontera je prigodan.

4.1.1. Ciljevi i metodologija istraživanja

Cilj istraživanja provedenog na populaciji volontera je prikupljanje saznanja i uvida vezano uz:

- stavove aktivnih volontera o tretmanu tijekom volontiranja, viđeno kroz prizmu tehnika i metoda menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu i
- mišljenja aktivnih volontera o tretmanu tijekom volontiranja, viđeno kroz prizmu tehnika i metoda menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu.

Metode rada u empirijskom istraživanju su: (1) terensko istraživanje primjenom tehnike anketnog upitnika[105] koji je dostavljen ciljanoj skupini, u elektronskom obliku on-line, (2) statistička obrada prikupljenih podataka iz anketnih upitnika i (3) deskriptivna statistička analiza primjenom vizualnih sažetih prikaza promatranih varijabli u grafikonima i tablicama.

4.1.2. Ograničenja istraživanja

On-line anketiranje populacije aktivnih volontera unutar sustava evidencije volonterskih centara u Republici Hrvatskoj obilježeno je sljedećim ograničenjima:

- Anketiranje je provedeno u razdoblju od 20. srpnja do konca rujna 2016. godine koje je razdoblje godišnjih odmora i slabije aktivnosti te ujedno i vidljivosti on-line oglasa za ispunjavanje anketnog upitnika.
- Anketni upitnik je prilagođen za popunjavanje na računalu i na pametnim telefonima, no ograničavajući čimbenik preglednosti anketnog upitnika na pametnim telefonima može biti destimulacija za pristupanje anketiranju.
- Organizatori volontiranja su objavili poziv na svojim stranicama u sustavu društvenih mreža. No sadržaji na društvenim mrežama brzo se zamjenjuju novima pa je vidljivost oglasa kratkotrajna, što je utjecalo na odaziv volontera.

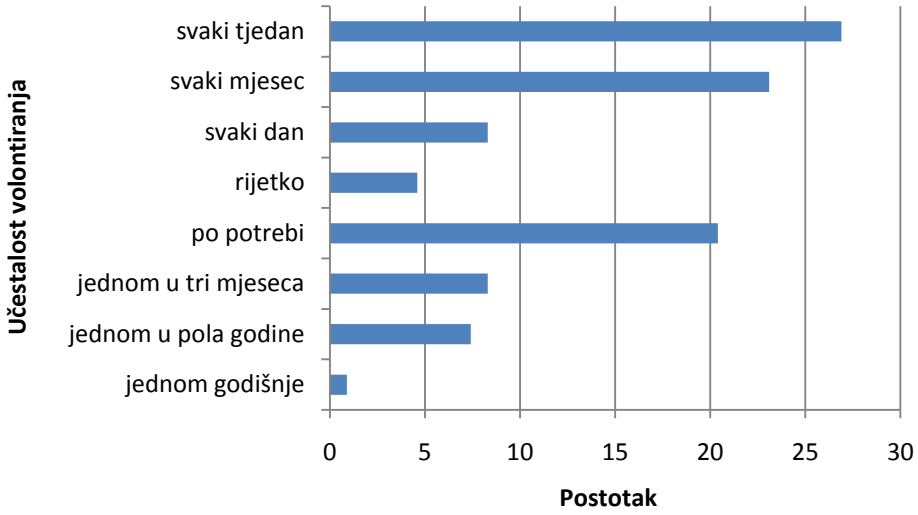
[105] Anketni upitnik za volontere nalazi se u Prilogu 1.

- Ograničenje u istraživanju može biti i nerazmjer u broju evidentiranih volontera (broj je velik) i broju volontera koji aktivno sudjeluju u on-line komunikaciji putem društvenih mreža centara volontiranja (njih je daleko manje). To znači da usprkos velikom broju volontera registriranih u pojedinoj bazi, stvarnih aktivista je manje, a još je manje onih koji raspolažu tehnologijom koja bi podržala njihovo uključivanje u anketiranje.

4.1.3. Uzorak ispitanika

Uzorak volontera je N=108 koji su uspješno ispunili elektronički obrazac ankete. Riječ je ispitanicima koji volontiraju svaki tjedan, odnosno svaki mjesec i po potrebi (Grafikon 1.).

Grafikon 1. Koliko često usmjeravate svoj rad i svoje vrijeme u volonterski rad?



Izvor: Rezultati istraživanja.

Volonteri koji se uključuju u volontiranje svaki tjedan (Grafikon 1.) su populacija koja češće pregledava objave na mrežnim stranicama volonterskih centara i/ili posjećuje društvene on-line grupe. Upravo je ova skupina najvećim dijelom obuhvaćena anketiranjem, što potvrđuje i prije navedeno ograničenje kod istraživanja populacije volontera.

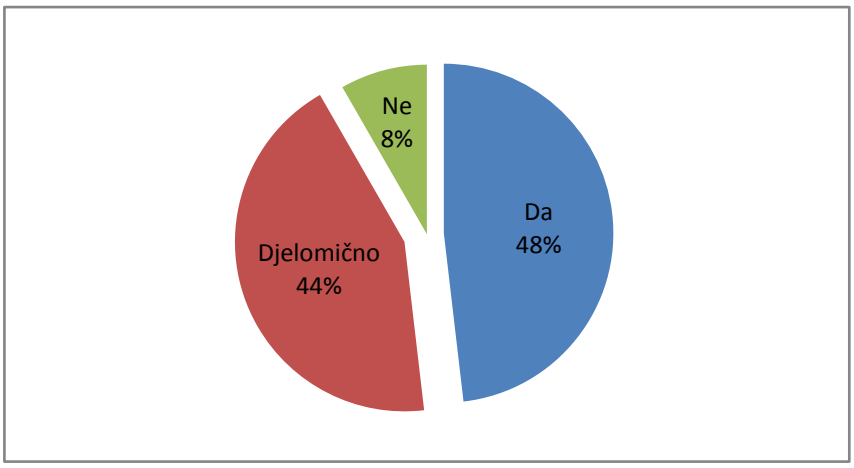
U anketnom upitniku za volontere, od volontera se tražilo da navedu aktivnosti i poslove u kojima najčešće volontiraju. Najčešće se volontira pružanjem usluga korisnicima (starijima, djeci, osobama sa posebnim potrebama), radom u azilu za životinje, na sajmovima, festivalima i radionicama, u aktivnostima koje zahtijevaju stručno znanje (web dizajn, poduka stranih jezika, informatička poduka, pisanje projekata za udrugu, i slično), pomoć u knjižnici, sportskim aktivnostima, natjecanjima, terapijsko jahanje, zaštita okoliša i druge aktivnosti.

Riječ je o osobama koje kombiniraju različite aktivnosti, ali i o osobama koje su usmjerene na užu specijalizaciju. Također se iz odgovora može zamijetiti da je većina usmjerena na rad sa djecom i sa mladima, bilo da je riječ o raznim radionicama, sportu ili drugim aktivnostima. Također se bilježi i socijalni rad usmjeren na obitelji slabijeg imovinskog stanja te na animaciju i pomoć osobama starije životne dobi.[106]

4.1.4. Rezultati

Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu djelomično je uređen Zakonom o volonterstvu. Ispitanicima je postavljeno pitanje vezano uz poznavanje prava i obaveza koje proizlaze iz Zakona. Iz rezultata se može prepoznati da u Republici Hrvatskoj upoznatost sa Zakonom nije na visokoj razini, poglavito ako je poznato da uzorak ispitanika čine osobe koje su uključene u volontiranje svaki tjedan i svaki mjesec. Prema nalazu prikazanom na Grafikonu 2., tek 48% ispitanika poznaje Zakon o volonterstvu, a njih 44% tek djelomično. Zakon ne poznaje 8% volontera.

Grafikon 2. Poznajete li svoja prava i obveze prema Zakonu o volonterstvu?



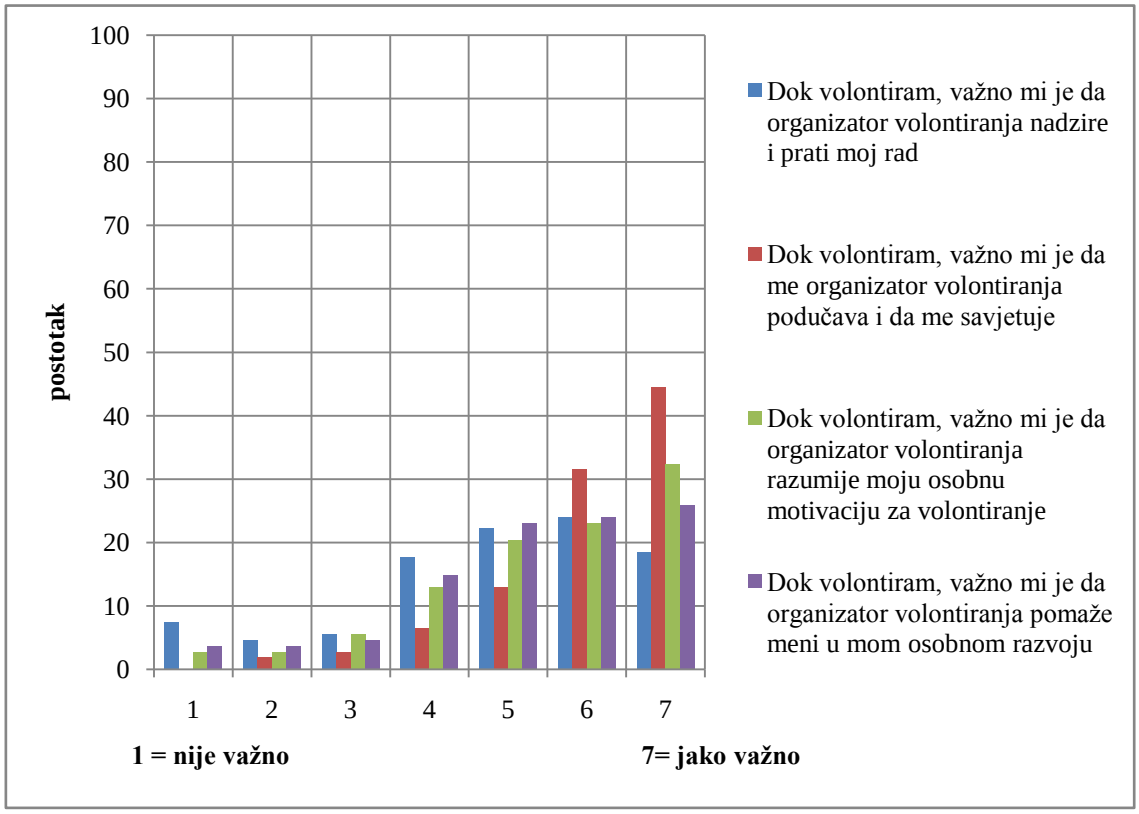
Izvor: Rezultati istraživanja.

U anketnom upitniku volonterima su ponuđene afirmacije za mjerenje stupnja slaganja sa mjernom skalom od 1 do 7 pri čemu 1 odgovara najmanjoj važnosti, a 7 odgovara najvećoj

[106] Lista aktivnosti i poslova koje volonteri najčešće obavljaju može se vidjeti u Dodatku 2. u radu.

važnosti. Grafičkim prikazom prikupljenih odgovora na Grafikonu 3. uočljivo je da varijable nemaju jednakog značaja za ispitanike. Primjerice, afirmacija "dok volontiram, važno mi je da organizator volontiranja nadzire i prati moj rad" (sa stajališta organizatora volontiranja ovdje je riječ o superviziji volontera) i afirmacija "dok volontiram, važno mi je da me organizator volontiranja podučava i da me savjetuje" (sa stajališta organizatora volontiranja ovdje je riječ o evaluaciji volontera). U kojoj mjeri je pojedina aktivnost važna volonterima, prikazuje Grafikon 3.

Grafikon 3. Što vam je važno ili potrebno dok volontirate…



Izvor: Rezultati istraživanja.

Statističkom analizom srednjih vrijednosti varijabli prikazanih na Grafikonu 3. dobivamo poredak istih prema važnosti za volontere. Maksimalna ocjena koju su volonteri mogli dati jest „jako važno“ (7). U Tablici 3. najveća prosječna ocjena dobivena je za varijablu koja označava potrebu volontera za podučavanjem i savjetovanjem (Mean = 6,03), a najmanja je prosječna vrijednost dobivena za varijablu koja označava nadziranje i praćenje rada (Mean = 4,89).

Tablica 3. Srednje vrijednosti prve grupe varijabli

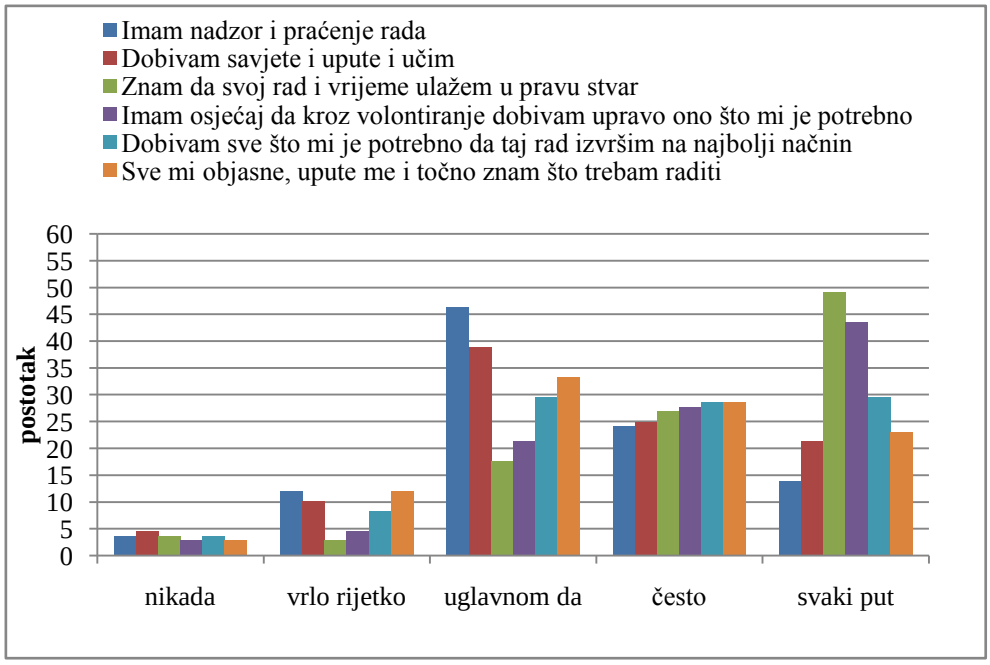
	N	Range	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Dok volontiram, važno mi je da me organizator volontiranja podučava i da me savjetuje	108	5	651	6,03	1,18	1,392
Dok volontiram, važno mi je da organizator volontiranja razumije moju osobnu motivaciju za volontiranje	108	6	588	5,44	1,549	2,399
Dok volontiram, važno mi je da organizator volontiranja pomaže meni u mom osobnom razvoju	108	6	568	5,26	1,579	2,493
Dok volontiram, važno mi je da organizator volontiranja nadzire i prati moj rad	108	6	528	4,89	1,731	2,997

Izvor: Rezultati istraživanja.

U Tablici 3. zbrajanjem četiriju srednjih vrijednosti, dobivamo vaganu srednju vrijednost i ona iznosi (6,03+5,44+5,26+4,89)/4 = 5,40 (maksimalna ocjena je 7, a odstupanje od maksimalne ocjene je -22,87%).

Na Grafikonu 4. Prikazani su rezultati usporedbe onoga što je volonterima potrebno i onoga što zaista i dobivaju tijekom volontiranja. Primjerice, volonteri svaki put kada se uključuju u volonterski rad "znaju da svoj rad i vrijeme ulažu u pravu stvar" i "imaju osjećaj da kroz volontiranje dobivaju upravo ono što im je potrebno". Nadzor i praćenje rada je "uglavnom" prisutno tijekom volonterskog rada i volonteri potvrđuju kako "uglavnom" dobivaju i savjete i upute.

Grafikon4. Prema osobnom iskustvu, ocijenite u kojoj mjeri se vaša očekivanja u praksi potvrđuju



Izvor: Rezultati istraživanja.

Statističkom analizom srednjih vrijednosti varijabli prikazanih na Grafikonu 4. dobivamo poredak istih prema važnosti za volontere. Maksimalna ocjena koju su volonteri mogli dati je „uvijek“ ili (5). Najbolje ocijenjena varijabla je sa prosječnom ocjenom 4,15 (volonteri znaju da svoje vrijeme ulažu u pravu stvar), a najmanja prosječna ocjena dobivena je za varijablu praćenja i nadzora (3,32).

Tablica 4. Srednje vrijednosti druge grupe varijabli

	N	Range	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Dok volontiram znam da svoj rad i vrijeme ulažem u pravu stvar	108	4	448	4,15	1,048	1,099
Dok volontiram razvijam se, imam osjećaj da kroz volontiranje dobivam upravo ono što mi je potrebno	108	4	437	4,05	1,045	1,091
Dok volontiram dobivam sve što mi je potrebno da taj rad izvršim na najbolji način	108	4	402	3,72	1,092	1,193
Dok volontiram, sve mi objasne, upute me i točno znam što trebam raditi	108	4	386	3,57	1,061	1,125
Dok volontiram dobivam savjete i upute i učim	108	4	376	3,48	1,081	1,168
Dok volontiram imam nadzor i praćenje rada	108	4	359	3,32	0,984	0,969

Izvor: Rezultati istraživanja.

U Tablici 4. zbrajanjem šest srednjih vrijednosti, dobivamo vaganu srednju vrijednost i ona iznosi 3,715 (maksimalna ocjena je 5, a odstupanje od maksimalne ocjene je -25,7%).

Usporedbom potreba volontera (Tablica 3.) sa zadovoljenjem potreba volontera (Tablica 4.), dobiva se rezultat da volonteri u volonterskom radu imaju očekivanja na razini od 77,13% (od 100%), a ispunjenje svojih očekivanja ocjenjuju na razini 74,3% (od 100%). Drugim riječima, volonteri i organizatori volontiranja iskazuju relativnu razliku na razini od 2,83 postotna boda na zatečenoj razini interakcije, te da ima još prostora za razvoj menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu (do dosezanja idealnih 100%).

U sljedećem pitanju volonterima je ponuđeno sedam odgovora vezano uz način na koji dolaze do informacija o objavljenim radnim mjestima za volontiranje. Ispitanici su mogli izabrati veći broj odgovora. U Tablici 5. su dobiveni odgovori grupirani prema značenju i prikazani su u relativnom udjelu u odnosu na ukupni broj prikupljenih odgovora. Iz odgovora proizlazi da se volonteri oslanjaju na tri izvora informacija. Prvi izvor je putem elektronske pošte koju im isporučuje centar za volontiranje na tjednoj razini, najčešće u obliku popisa aktivnih programa, pa volonter može izabrati program koji želi. Drugi način je pretraživanje mrežne stranice

volonterskog centra gdje se nalaze svi objavljeni programi. Treći način je preporuka prijatelja/prijateljica pa volontiraju zajedno.

Može se zaključiti da je najveći udio ispitanika volonterskog rada orijentiran prema virtualnom izvoru informacija. Međutim, ovdje valja istaknuti kako je riječ o populaciji koja je obuhvaćena elektronskim anketnim upitnikom, pa je njihova orijentacija prirodno na elektroničke medije i informacijsku tehnologiju prilikom organiziranja vlastitog volonterskog angažmana (Tablica 5.).

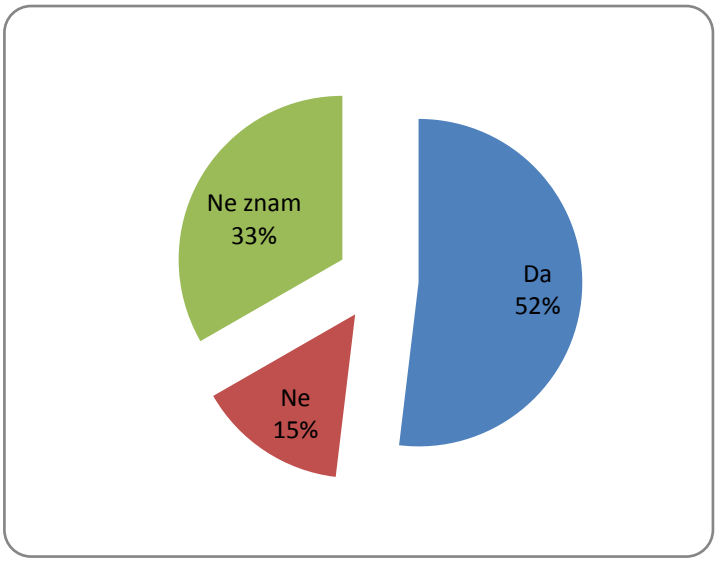
Tablica 5. Na koji način pronalazite organizatore volontiranja

Pronalazak organizatora volontiranja	postotak
putem e-maila mi redovito dolaze obavijesti o svim projektima za koje traže volontere, pa se javim za ono što mi se dopadne	15%
dobijem informacije preko poznanika pa idemo zajedno	14%
organizator volontiranja me pozove na mobitel ili mi pošalje e-mail	11%
zovu me razne organizacije i kažu da su dobile preporuku	6%
pregledavam web stranicu volonterskog centra i izabirem ono što mi odgovara	14%
volontiram uvijek kod istog organizatora volontera pa ne pratim drugo	7%
Ostalo: Sama nađem udrugu ili organizaciju te pitam za volontiranje	2%
Ostalo: Preko objave na društvenim mrežama	3%
Ostalo: S ekipom samostalno organiziramo akcije	1%
Ostalo: Sudjelujem na temelju poziva	1%

Izvor: Rezultati istraživanja.

Nadalje, od ispitanika je zatraženo da na temelju iskustva prosude provode li organizatori volontiranja selekciju (odabir) volontera? Grafikon 5. prikazuje rezultate na ovo anketno pitanje. Potvrdno je odgovorilo 52% ispitanika. Njih 33% nije upoznato da se takva aktivnost provodi, a 15% se izjasnilo da organizator volontiranja ne provodi selekciju (odabir) volontera. Iz uvida u odgovore može se zaključiti da organizatori volontiranja nemaju plan volonterskog programa, pa se aktivnosti koje su predviđene u sklopu menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu ne izvršavaju i rezultat je da volonteri nemaju uvida (trećina) da li se u organizacijama civilnog društva provodi selekcija volontera. Isto navodi na promišljanje da se Zakon moždane percipira u značenju u kojem bi trebalo, uzimajući u obzir da su propisane određene zabrane za volontiranje ukoliko je riječ o pružanje usluga određenim skupinama korisnika.

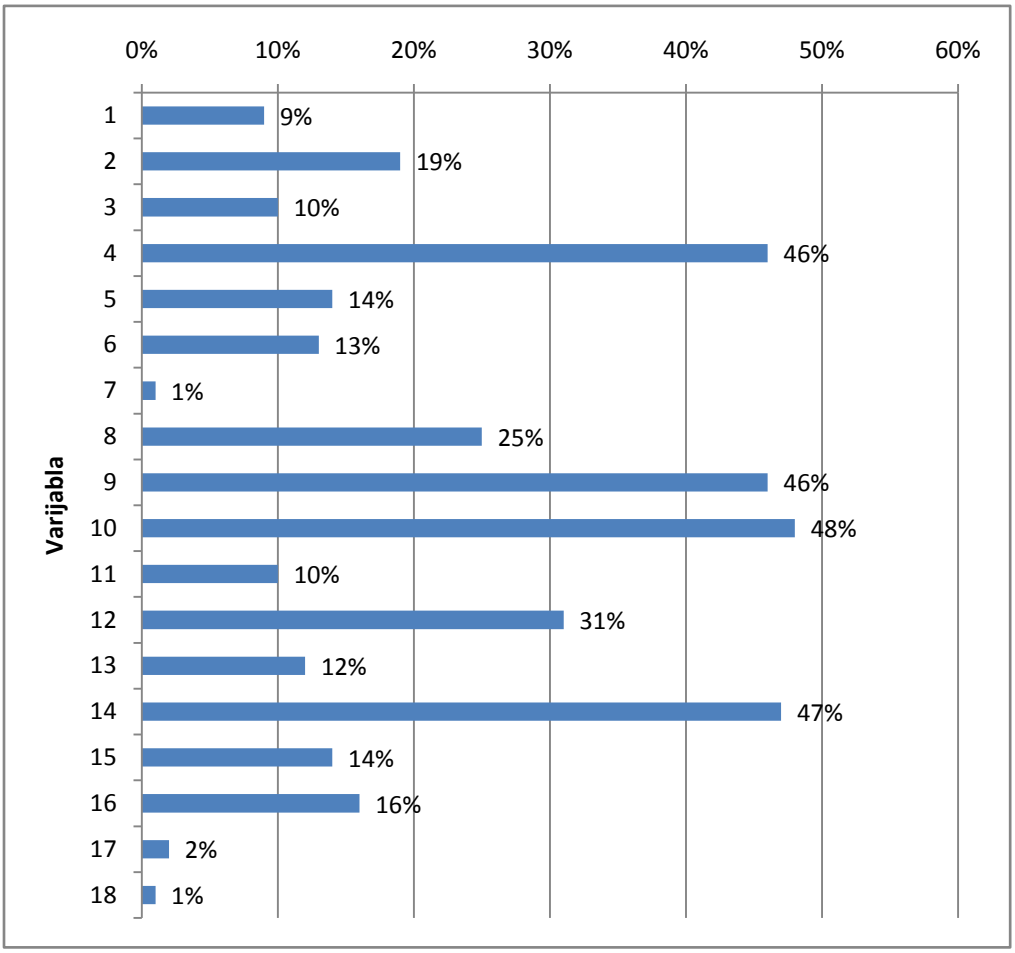
Grafikon 5. Da li organizatori volontiranja provode selekciju (odabir) volontera?



Izvor: Rezultati istraživanja.

Ispitanicima je u pretposljednjem anketnom pitanju ponuđen niz od 18načina na koji organizator volontiranja može izraziti zahvalnost za volonterski rad. Ispitanici su imali mogućnost izabrati veći broj odgovora. Odgovori su grupirani prema značenju, a u Grafikonu 6. sa dodatkom tablice sa nazivljem varijabli, može se steći uvid u praksu organizatora volontiranja viđena očima volontera. Nalaz upućuje da je najčešći oblik nagrade koja se od strane organizatora volontera upućuje volonteru je poziv na zajednički obrok, druženje, izlazak ili proslavu. Najčešće u vidu nagrade volonteri pozitivno ocjenjuju stečena prijateljstva među članovima organizatora volontiranja. Manje od pola anketiranih volontera (46%) dobilo je potvrdu o volontiranju, a isto toliko je dobilo neke informacije koje su im bile korisne (46%). (Grafikon 6.).

Grafikon 6. Što ste primili za svoj volonterski rad?



Varijabla	Opis varijable
1	Javno priznanje
2	Zahvalnicu
3	Pismo preporuke
4	Potvrdu o volontiranju
5	Potvrdu o kompetencijama stečenim volontiranjem
6	Ponudu članstva u organizaciji kod koje ste volontirali
7	Nominirani ste za volontersku nagradu
8	Samo su vam rekli "Hvala"
9	Dobili ste neke informacije koje su vam koristile
10	Pozvani ste na zajednički obrok, druženje, izlazak ili proslavu
11	Dobili ste karte za kino, kazalište ili kakvu drugu manifestaciju koju volite
12	Uručili su vam majicu, rokovnik organizacije ili mali poklon
13	Redovno vam čestitaju rođendan ili blagdane koje slavite
14	Stekli ste prijatelje među članovima organizatora volontiranja
15	Potakli su vas da se uključite u odluku o poslu kojeg ste radili
16	Dobili ste podršku u pokretanju neke nove inicijative
17	Primili ste novčanu nagradu za svoj rad
18	Ništa od navedenog

Izvor: Rezultati istraživanja.

U Grafikonu 6. vidljivo je da anketirani volonteri nisu imali prilike biti nominirani za volontersku nagradu. Oko 10% ispitanika je dobilo javno priznanje, ili pismo preporuke, ili kartu za kinu ili predstavu.

U posljednjem pitanju od ispitanika se zatražilo da navedu glavni motiv koji ih potiče na daljnje volontiranje. Dobiven je visokodisperzirani raspon odgovora:neki volonteri volontiranjem upotpunjuju svoje slobodno vrijeme u uvjerenju da na taj način sudjeluju u razvoju društva; neki volontiraju zbog stjecanja volonterskog staža koji se priznaje od strane fakulteta; motiv je pomaganje i samopomoć istodobno; druženje; osjećaj korisnosti; osjećaj vrijednosti; stjecanje iskustva kroz volontiranje; potraga za novim iskustvima; ili revolt prema percipiranoj stvarnosti koju volontiranjem nastoje promijeniti na bolje. Prema pojedinačnim odgovorima[107] može se zaključiti da svaki volonter ili volonterka ima određeni motivacijski sustav koji je kroz proces volontiranja najčešće i zadovoljen.

4.2. Organizatori volontiranja i menadžment volontera

Na razini Republike Hrvatske organizatori volontiranja u obvezi su Ministarstvu za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku (ex. Ministarstvo socijalne politike i mladih[108]) dostaviti godišnje izvješće o volontiranju do 31. ožujka tekuće godine za prethodnu godinu. Izvješće sadrži elemente na temelju kojih se stječe uvid u nacionalne rezultate volonterskog rada predočeno u kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima kao što su: ukupan broj volontera uključenih u organizirano volontiranje, broj uključenih volontera prema spolu, dobi, državljanstvu, odnosno za državljane Republike Hrvatske prema zemljopisnom području volontiranja (na području RH ili inostranstvo).

Skupno izvješće za sve organizatore volontiranja ukazuje na realizaciju ukupnog broja sati volontiranja, ukupan broj izdanih potvrda o volontiranju i kompetencijama stečenim volontiranjem, ukupan iznos troškova volontiranja (troškovi prijevoza, smještaja, prehrane,

[107] Lista motiva za volontiranje nalazi se u Dodatku 3. rada.

[108] Napomena autorice: u vrijeme planiranja istraživačkog rada na snazi je bilo Ministarstvo socijalne politike i mladih. Tijekom izrade rada, isto je preimenovano u Ministarstvu za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku, te je na mrežnim stranicama Ministarstva izmijenjena struktura izvještaja na prijelazu 2013. na 2014. godinu. U vrijeme prikupljanja informacija i pripreme rada, bila su dostupna samo statistička izvješća za 2012. i 2013. godinu, a podaci za 2014. i 2015. su objavljeni kasnije na novim mrežnim stranicama novoformiranog ministarstva.

edukacije (u kunama), vrsta aktivnosti ili usluga u koje su volonteri bili uključeni (administrativne, intelektualne, socijalne usluge ili fizički poslovi) i drugi podaci.

U Tablici 6. predočeni su podaci o volonterskom radu i organizatorima volontiranja u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2012. do 2015. godine.

Tablica 6. Pokazatelji volontiranja za Republiku Hrvatsku

Godina	Broj volontera	Broj organizatora volontiranja	Ostvaren broj sati volonterskog rada	Troškovi volontiranja
2012.	19.422	446	1.222.583	2.801.293 kn
2013.	29.235	671	1.652.965	3.876.094 kn
2014.	45.955	1.032	2.597.121	5.829.520 kn
2015.	52.208	1.367	2.943.902	12.289.283 kn

Izvor: Ministarstvu socijalne politike i mladih, www.mspm.hr(07.06.2016.) i Ministarstvu za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku http://volontiram.info/nm/novosti/item/478-statisticki-podaci-za-2015-iz-izvjesca-mspm-u (4.10.2016.)

U Tablici 6. vidljiv je povećani angažman građana kroz volonterski rad, no ova činjenica u kratkom izvještajnom razdoblju (četiri godine) ukazuje na povećani stupanj transparentnosti poslovanja organizatora volontiranja, na uvođenje administrativnih procedura kojima se pospješuje izvještavanje i informiranje javnosti pa je volonterski rad bolje obuhvaćen u odnosu na prijašnja razdoblja. Preokret je nastao i radi izmjene i dopune zakonskih propisa za neprofitne organizacije u dijelu obveze transparentnog izvještavanja o financijskom poslovanju te usklađivanje statuta sa zakonom koji je rok za prilagodbe protekao, pa je slika neprofitnog sektora izmijenjena sukladno sustavnom brisanju subjekata koji nisu udovoljili novim propisima. Aktivnost neprofitnog sektora je sada lakše pratiti, jer su opstale one organizacije koje imaju pretpostavke (zakonske i druge) za daljnje djelovanje. Međutim, ukoliko provedemo daljnju analizu podataka o broju volontera po godinama, broju organizatora volontiranja koji su se oslanjali na volonterski rad u poslovanju, te ukoliko analiziramo troškove, dobiva se sljedeći uvid u stanje, kao što prikazuje Tablica 7.

Tablica 7. Pokazatelji o volontiranju u Republici Hrvatskoj od 2012. do 2015. godine

Godina	Prosječan broj volontera po organizatoru volontiranja	Prosječan broj sati po volonteru	Troškovi po organizatoru volontiranja	Troškovi po volonteru	Troškovi po satu volonterskog rada
2012.	44	63	6.281 kn	144 kn	2,3 kn
2013.	44	57	5.777 kn	133 kn	2,3 kn
2014.	45	57	5.649 kn	127 kn	2,2 kn
2015.	38	56	8.990 kn	235 kn	4,2 kn

Izvor: Tablica 4.

U Tablici 7. je vidljivo da u promatranim godinama prosječan broj angažiranih volontera ukazuje na pad, što je rezultat usporednog povećanja i broja volontera i broja organizatora volontiranja. Iz Tablice 7. proizlazi i da je po volonteru ostvareno prosječno devet sati manje volonterskog rada u 2015.u odnosu na 2012. godinu, no prosječan trošak po volonteru je u porastu, kao i trošak vrijednosti volonterskog sata rada.

4.2.1. Ciljevi i metodologija istraživanja

U eksperimentalnom terenskom istraživanju ciljana populacija su organizatori volontiranja, ili to su subjekti uvedeni u bazu podataka Popis organizatora volontiranja 2013. godine objavljeno na mrežnim stranicama (prethodnog) Ministarstva socijalne politike i mladih. Popis organizatora volontiranja sadrži naziv i sjedište organizatora volontiranja te podatak o adresi i kontaktu (uključujući i podatke predviđene za izvješće). Iskustveni nalaz je da u Popisu organizatora volontera nije bio uveden podatak o elektronskoj pošti, pa je za potrebe ovoga istraživanja svaki subjekt sa Popisa zasebno bio provjeren u Google tražilici da se utvrdi postoje li pretpostavke za uključivanje u anketiranje on-line elektroničkom poštom. Nalazje ukazao da većina organizacija neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj ne raspolaže poslovnom web stranicom i elektronskom poštom.

4.2.2. Ograničenja istraživanja

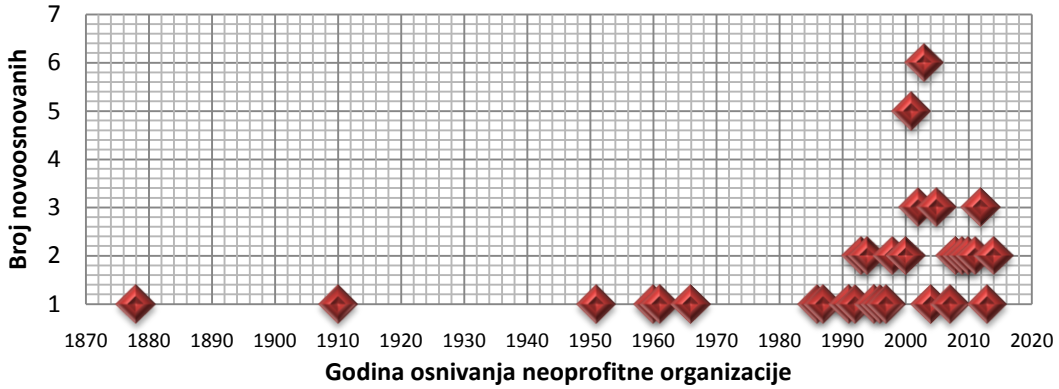
Ograničenja u provedbi anketnog upitnika na populaciji organizatora volontiranja su:

- Organizatori volontiranja u većini slučajeva nemaju poslovnu mrežnu stranicu na internetu, pa je u tom slučaju i izostanak podatka o elektronskoj pošti ograničavajući faktor u istraživanju. Na taj način smanjena je mogućnost obuhvata ciljane populacije.
- Organizatori volontiranja su popunjavali anketni upitnik u vrijeme godišnjih odmora, pa je odaziv manji u odnosu na očekivani. Međutim, u ovom slučaju ograničenje valja promatrati i kao svojevrsnu prednost, jer su se odazvali oni organizatori volontiranja koji imaju mrežnu stranicu i raspolažu elektronskom poštom. To je kategorija organizatora volontiranja koji aktivno djeluju. Za njih se očekuje da imaju Programe volontiranja. Sa tog stajališta smatra se da je obuhvaćena upravo ona populacija koja može dati najveći doprinos istraživačkom cilju, a to je detektiranje stupnja implementacije menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu.

4.2.3. Uzorak ispitanika

Anketnim upitnikom obuhvaćene su organizacije neprofitnog sektora (N=54) koje imaju sjedište na području Republike Hrvatske. Riječ je i o vrlo mladim organizacijama, ali i o organizacijama sa stogodišnjom tradicijom (Grafikon 7.).

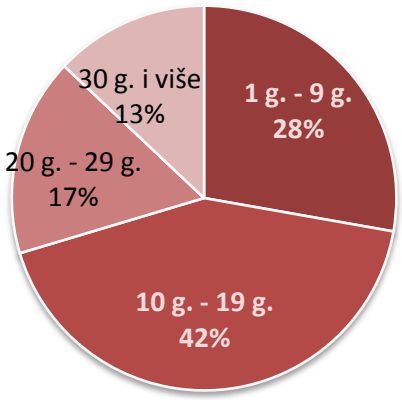
Grafikon 7. Organizatori volontiranja prema godini osnivanja



Izvor: Rezultati istraživanja.

Podjelom prema godinama starosti, neprofitne organizacije iz uzorka u najvećem udjelu su one koje djeluju 10 do 19 godina (42%). Trećina organizacija obuhvaćenih anketnim upitnikom djeluje kraće od deset godina (Grafikon 8.).

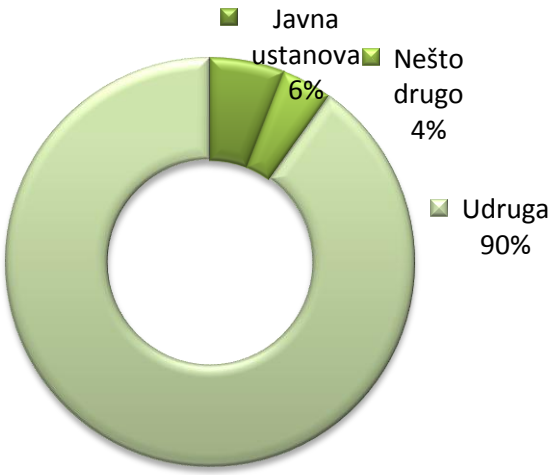
Grafikon 8. Neprofitne organizacije prema godinama djelovanja



Izvor: Rezultati istraživanja.

Prema kriteriju ustrojstva, riječ je o organizatorima volontiranja među kojima je obuhvatom utvrđeno 90% udruga (Grafikon 9.).

Grafikon 9. Organizatori volontiranja prema vrsti organizacije

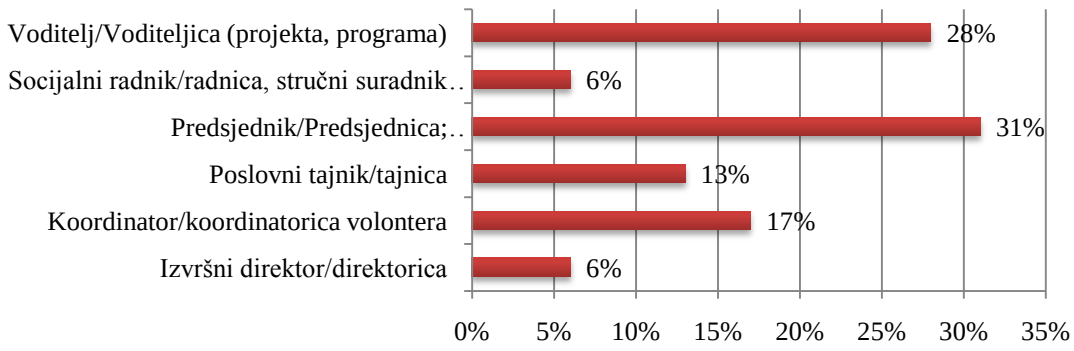


Izvor: Rezultati istraživanja.

Na temelju obilježja uzorka, riječ je organizacijama koje su po ustroju najčešće udruge i djeluju do 20 godina na području Republike Hrvatske.

Osobe koje su ispunile anketni upitnik te ujedno preuzele ulogu predstavnika neprofitne organizacije su predsjednik, odnosno ravnatelj ili direktor neprofitne udruge (31%), voditelji volonterskih programa (28%), a sa 17% javlja se i kategorija koordinator volontera, što je pohvalno s obzirom da se ova funkcija može pribrojiti drugo-rangiranoj (voditeljima volonterskih programa), pa u uzorku ispitanika učestvuje 45% osoba koje su neposredno uključene u kreiranje i provedbu menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu (Grafikon 10.).

Grafikon 10. Profil ispitanika – organizatora volontiranja



Izvor: Rezultati istraživanja.

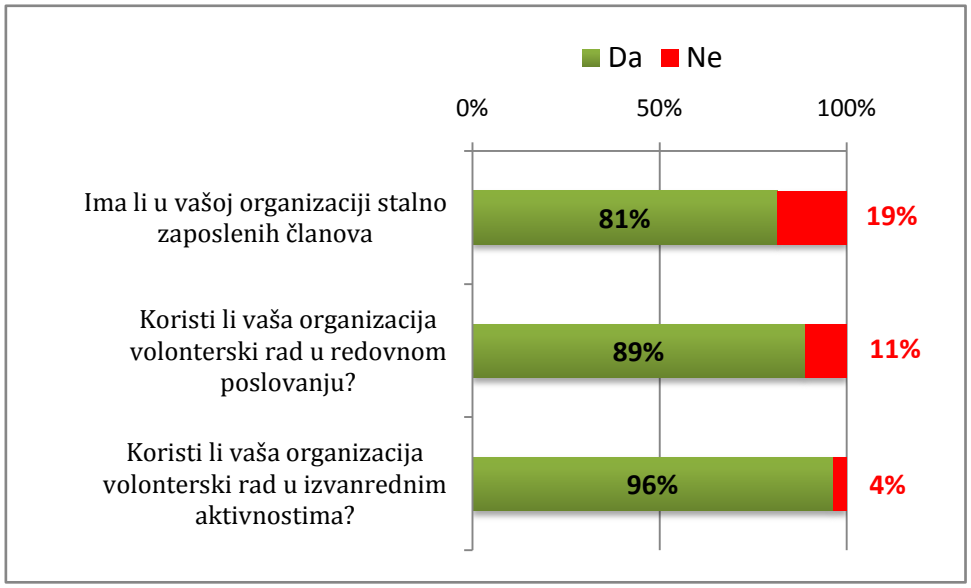
U nastavku su prikazani rezultati dobiveni anketiranjem neprofitnih organizacija.

4.2.3. Rezultati

Prvo pitanje vezano uz kadrovsku strukturu ciljano je na snimanje stalno zaposlenih kadrova, kadrova koji rade na volonterskoj osnovi, angažiranje volonterskog rada u redovnim aktivnostima i angažiranje volonterskog rada u izvanrednim aktivnostima. Pitanje je formirano da se prepozna jesu li organizacije implementirale planiranje volonterskih programa. U slučaju da postoje programi volontiranja, za očekivati je da je volonterski rad sastavni dio redovnih aktivnosti.

Na Grafikonu 11. može se uočiti da neprofitne organizacije raspolažu stalno zaposlenim kadrovima u 81% slučaja, odnosno njih 19% koristi rad "stalnih" volontera. Organizacije su se u 89% slučaja izjasnile da koriste rad volontera u redovnim aktivnostima, njih 11% ne koristi rad volontera u redovnim aktivnostima. Zanimljiv je nalaz da su organizacije navele kako u 96% slučaja koristi rad volontera za izvanredne aktivnosti. Ovdje možemo detektirati nizak stupanj implementacije menadžmenta ljudskih potencijala u radu sa volonterima. Planiranje potreba za volonterskim radom je redovna procedura unutar paniranja poslovanja za narednu godinu, ili u kraćim vremenskim intervalima. Izvanredne radne aktivnosti su sporadične, neplanirane, pa je u nekom sljedećem istraživanju preporuka istražiti razloge zbog kojih se volonteri uključuju u izvanredne aktivnosti.

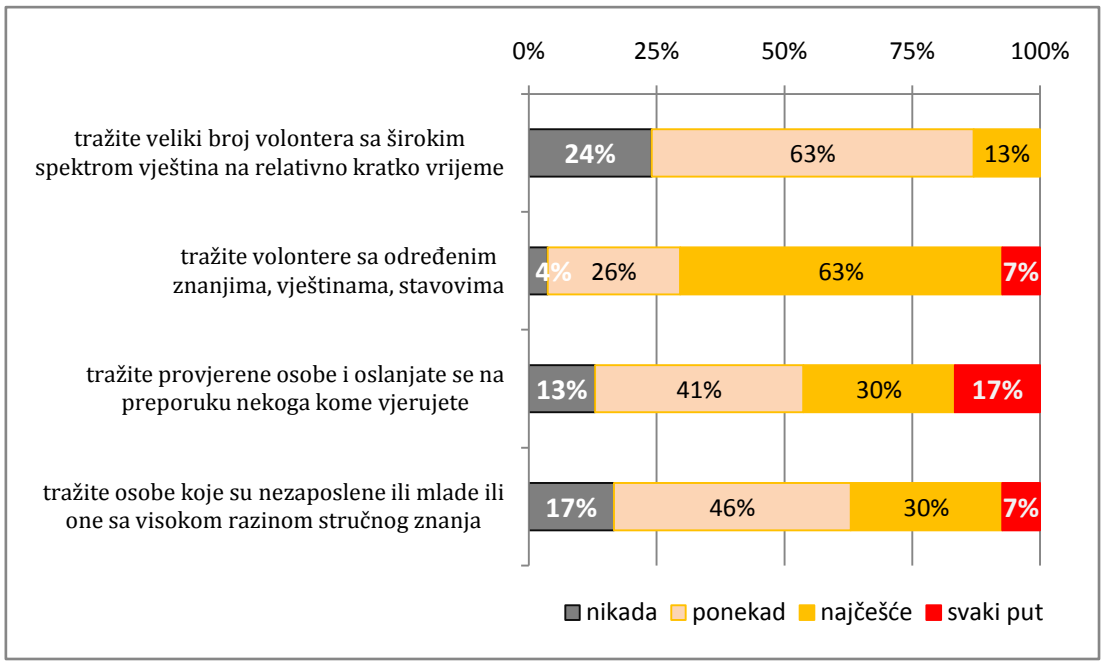
Grafikon 11. Organizacijski profil organizatora volontiranja



Izvor: Rezultati istraživanja.

Grafikon 12. prikazuje učestalost potrebe ispitanika za angažiranjem volonterskog rada. Zanimljivo je istaknuti da je iskazana niska razina stalne potrebe za volonterima (7 do17%) i da se u tim slučajevima svaki put traže provjerene osobe i/ili osobe sa preporukom (17%). Najčešće se u praksi traže volonteri sa određenim znanjima, vještinama i stavovima (63%), a samo ponekad se angažira veliki broj volontera sa širokim spektrom vještina na relativno kratko vrijeme (63%). (Grafikon 12.).

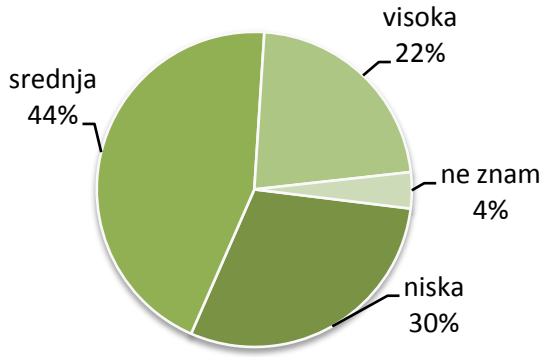
Grafikon 12. Učestalost potrebe za angažiranjem volontera i volonterki



Izvor: Rezultati istraživanja.

Grafikon 13. prikazuje rezultate dobivene na pitanje o razini selekcije volontera. Srednja razina selekcije prisutna je u 44% slučajeva. Srednja razina selekcije podrazumijeva da organizator traži samo volontere sa specifičnim znanjima i vještinama ili iskustvom. Niska razina selekcije uključuje sve prijavljene volontere i u praksi se takav pristup koristi kod trećine organizatora volontiranja. Tek 22% organizatora volontiranja udovoljava visokom stupnju selekcije kada se razmatraju zakonska ograničenja i profil volontera (Grafikon 13.).

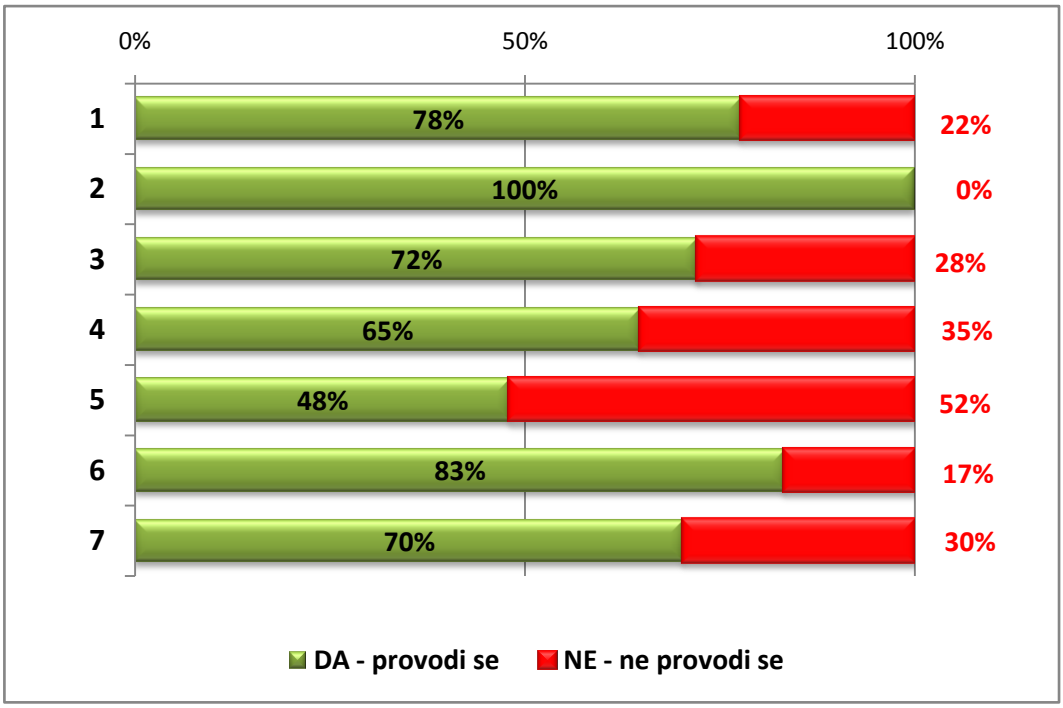
Grafikon 13. Selekcija volontera kod organizatora volontiranja



Izvor: Rezultati istraživanja.

Grafikon 14. prikazuje odgovore ispitanika o provedbi tehnika i metoda menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu.

Grafikon 14. Izabrane varijable menadžmenta ljudskih resursa u volonterskom radu kod organizatora volontiranja



Varijabla	Opis varijable:
1	Da li vaša organizacija priprema i provodi Program volontiranja?
2	Da li vaša organizacija vodi evidenciju o volonterima i volontiranju?
3	Da li vaša organizacija provodi menadžment volontera?
4	Planiranje volonterskog programa provodite godišnje
5	Imate Orijentacijski/informacijski paket za volontere
6	Pratite li zadovoljstvo volontera
7	Ulažete u obrazovanje, obuku i treninge koordinatora volontera

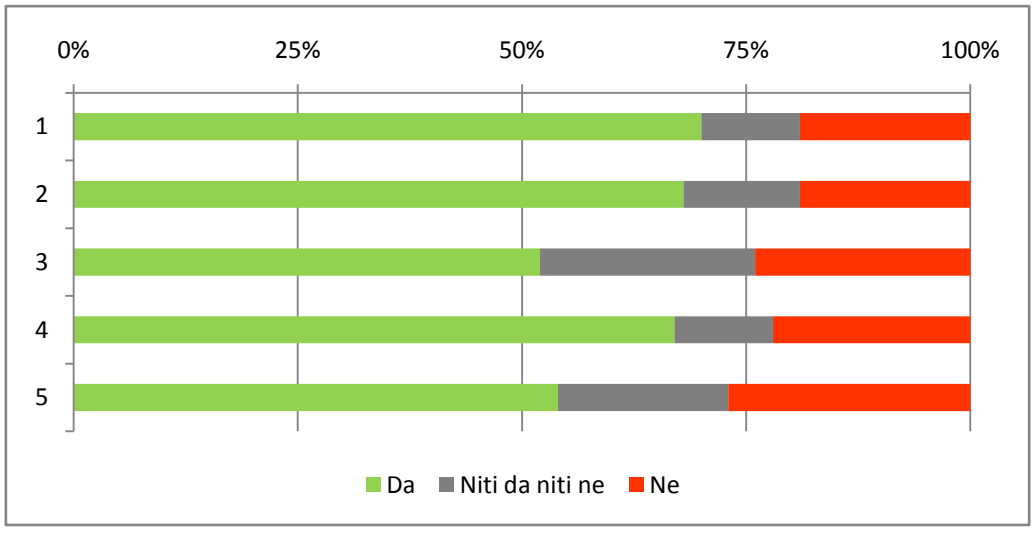
Izvor: Rezultati istraživanja.

Organizacije (100%) vode evidenciju o volonterima i prate zadovoljstvo volontera (83%). Program volontiranja priprema i provodi 78% organizatora volontiranja i 70% ispitanih ulaže u obrazovanje, obuku i treninge koordinatora volontera. Međutim, približno pola ispitanika nema Orijentacijski/informacijski paket za volontere, a više od trećine ne provodi planiranje volonterskih programa na godišnjoj razini. Usprkos nedostacima, organizatori volontiranja na temelju samoprocjene izjasnili su se da provode menadžment volontera (njih 72%).

U nastavku je prikaz šest grupa varijabli grupiranih prema temi samoprocjene. Valja uzeti u obzir da je samoprocjena subjektivna.

Prva grupa varijabli (Grafikon 15.) ispituje otvorenost organizacije za prihvat volontera. U ovom slučaju (očekivano) je dobiven rezultat željeno stanje, a najveći se nedostaci detektiraju u izostanku vizije, misije i strategije za potencijalne volontere (varijabla 3), što ukazuje i na problem otežanog pronalaska volontera (varijabla 5). Nešto manji izazov organizacije vide u otvorenosti za volontere (varijabla 1), konstruktivnom dijalogu unutar organizacije o angažiranju volonterskog rada (varijabla 2) i jasnoći potrebe za angažiranjem volonterskog rada (varijabla 4).

Grafikon 15. Izabrane varijable organizatori volontiranja (1)

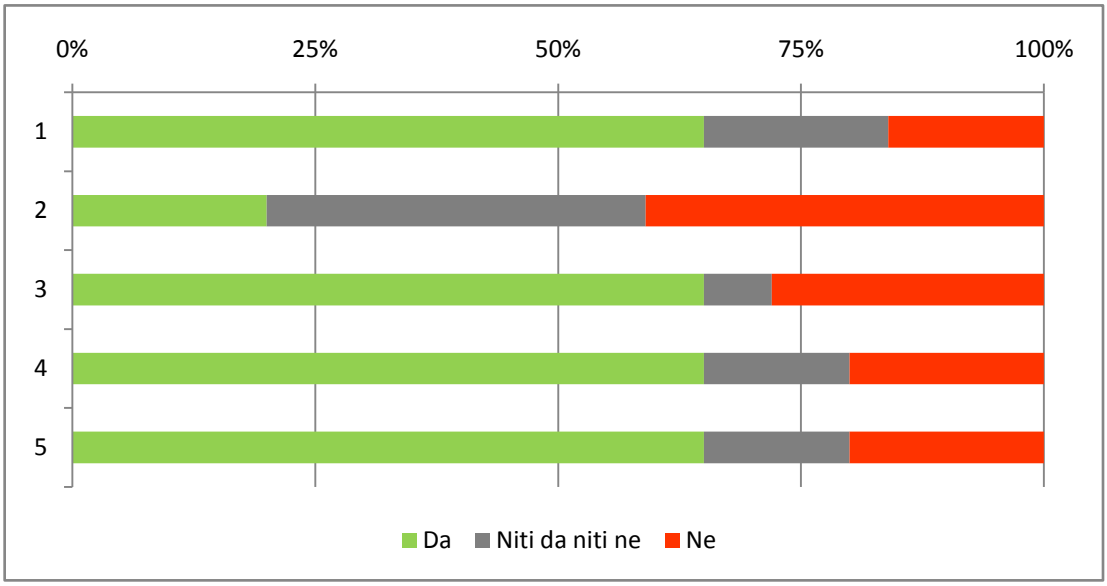


Varijabla	Opis varijable
1	Kultura organizacije je otvorena za uključivanje potencijalnih volontera
2	Volonterski rad je tema koje se diskutira zajednički s drugim članovima Organizacije
3	Organizacija ima viziju, misiju i strategiju za potencijalne volontere
4	U organizaciji postoje jasno definirani razlozi, ciljevi i potrebe za uključivanje volontera
5	Organizacija lako i brzo pronalazi volontere

Izvor: Rezultati istraživanja.

Druga skupina varijabli (Grafikon 16.) ispituje način postupanja s i prema volonterima. Izuzetak je varijabla 2 koja je svojevrsni test, jer je suprotnost od očekivanog, pa se prema nalazu može potvrditi da je oko 20% ispitanika na ovo pitanje odgovorilo automatski i bez razumijevanja. Problem je detektiran kod varijable 5, jer 20% ispitanika ne priprema opis radnog mjesta za volontera, odnosno riječ je o 30% ispitanika ukoliko se pribroje i oni koji su se deklarirali neutralnim stavom (niti da niti ne). Varijabla 1, 3 i 4 su ujednačenog rezultata pa isto upućuje na izostanak znanja o interesima, motivima i motivaciji volontera, nedostatak stručnog kadra koji bi koordinirao volontere, te izostanak znanja o tome koji poslovi zaista mogu biti delegirani volonterima. Isto upućuje na izostanak funkcija menadžmenta u organizaciji te izostanak tehnika i metoda menadžmenta ljudskih potencijala općenito te menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu.

Grafikon 16. Izabrane varijable organizatori volontiranja (2)



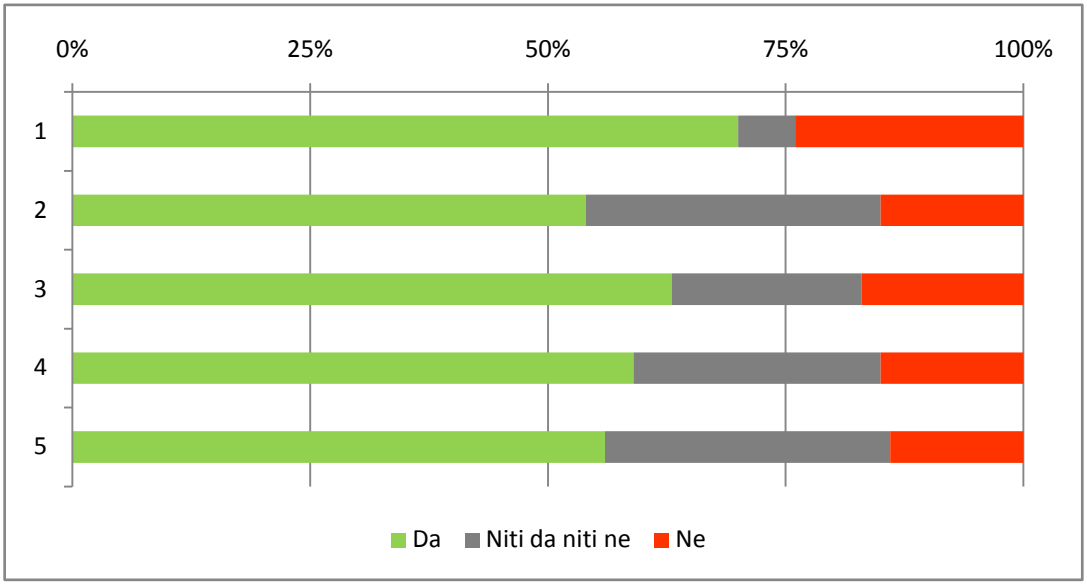
Varijabla	Opis varijable
1	Jasno je u kojim područjima se preklapaju interesi potencijalnih volontera i interesi (Vaše) Organizacije
2	Volonteri samostalno određuju što i kada će raditi (u Vašoj) organizaciji
3	U Vašoj organizaciji postoji osoba koja stručno obavlja funkciju koordinatora volontera
4	Definirano je koji poslovi zaista mogu biti delegirani volonterima
5	Poslovi za potencijalne volontere imaju opis

Izvor: Rezultati istraživanja.

Treća skupina varijabli (Grafikon 17.) ispituje proces planiranja posla za volontere. U ovom slučaju do izražaja dolazi stereotip stavova o suradnji sa poznatim volonterima (varijabla 2). Opis posla za volontere je detektirano kao problematično područje, pa se u ovom slučaju nalaz

potvrđuje, jer su ispitanici skloniji neutralnom odgovoru (niti da niti ne) za aktivnosti u kojima se traži specificiranje, jasnoća i izvedivost. Također nije jasno u kojoj mjeri volonteri obavljaju poslove stalno zaposlenih u organizaciji. Usklađenost za Zakonom ponovno dolazi u prvi plan, što se u nekom sljedećem istraživanju preporuča ispitati.

Grafikon 17. Izabrane varijable organizatori volontiranja (3)



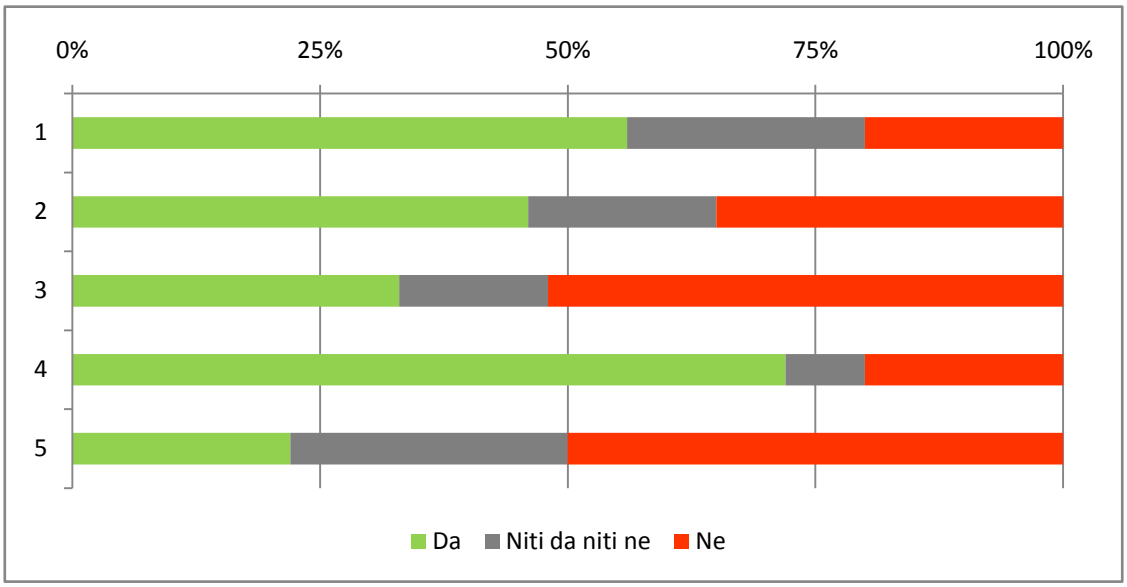
Varijabla	Opis varijable
1	Volonteri (u Vašoj) Organizaciji ne zamjenjuju stalno osoblje u njihovim zadaćama i poslovima
2	Prema (Vašem) iskustvu, lakše je raditi sa poznatim volonterima nego sa novim volonterima
3	Kod opisa posla za (Vaše) potencijalne volontere propituje se realnost očekivanja
4	Kod opisa posla za (Vaše) potencijalne volontere propituje se zanimljivost i atraktivnost pojedinog posla
5	Kod opisa posla za (Vaše) potencijalne volontere propituje se mogućnost da se zaista privuče željeni profil potencijalnog volontera

Izvor: Rezultati istraživanja.

Četvrta grupa varijabli (Grafikon 18.) ispituje korištenje resursa volonterskog rada. U ovom slučaju nalaz je kontradiktoran. Primjerice, varijabla 1 ispituje učestalost angažiranja volontera, gdje više od 50% ispitanika tvrdi da redovito koristi volonterski rad. Varijabla 3 ukazuje da više od 50% ispitanika nije objavilo Prijavni obrazac za volonterski rad. Istovremeno većina tvrdi da ima bazu podataka o volonterima (varijabla 4), i sveukupno, ispitanici nisu sigurni da li drugi organizatori volontiranja imaju bolji ili lošiji odaziv volontera (subjektivno je percipiran uspjeh, no pola ispitanika je izabralo odgovor "da" ili se zadržalo u

neutralnom ozračuju izabravši odgovor "niti da niti ne"). Nalaz ukazuje na izostanak sustavnosti u provedbi menadžmenta volontera, odnosno izostanak tehnika i metoda u provedbi menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu.

Grafikon 18. Izbor varijabli organizatori volontiranja (4)

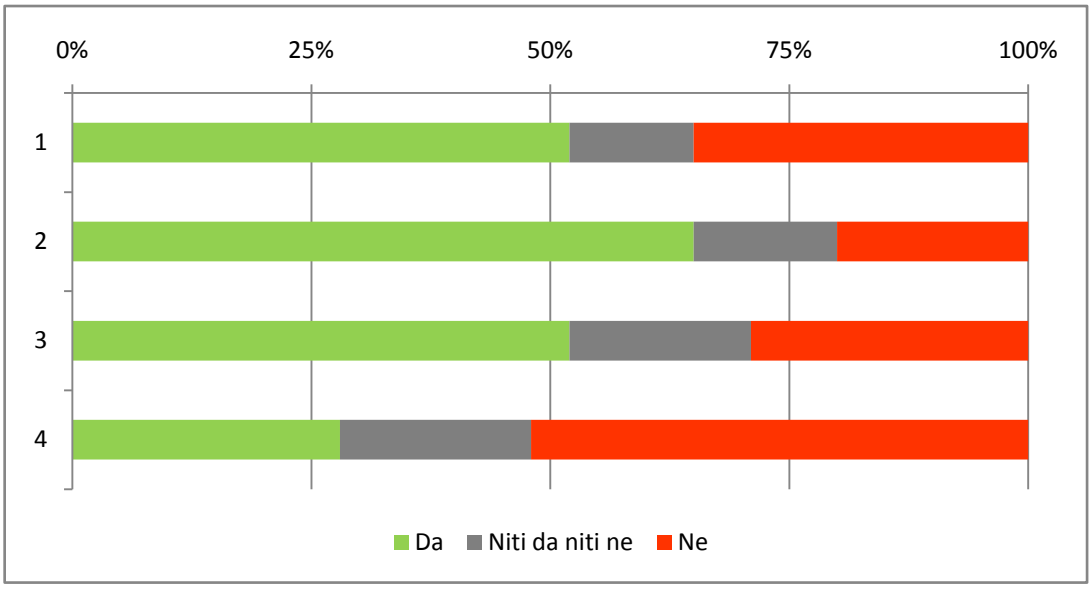


Varijable	Opis varijable
1	Vaša Organizacija oslanja se na volonterski rad redovito
2	Vaša Organizacija objavljuje pozive za volontiranje
3	Vaša Organizacija je objavila Prijavni obrazac za volontere
4	Vaša Organizacija ima bazu podataka o volonterima
5	Druge organizacije imaju više uspjeha kod pridobivanja volontera u odnosu na Vašu Organizaciju

Izvor: Rezultati istraživanja.

Peta grupa varijabli (Grafikon 19.) ispituje postupke prilikom regrutiranja volontera i uvođenja u posao. Organizatori volontiranja zauzimaju stav (varijabla 2) da se u organizaciji provodi uključivanje volontera na način da se oni što bolje uključe u organizaciju. Samo-procjenom je detektiran podjednak rezultat za varijablu 1 i varijablu 3, tj. da organizatori volontiranja provode intervju i prikupljaju dokumentaciju o svakom potencijalnom volonteru te da provode obuku volontera s ciljem njegove bolje uključenosti u organizaciju. Ipak, visok je udio organizatora volontiranja koji ne potvrđuju takvu praksu.

Grafikon 19. Izbor varijabli organizatori volontiranja (5)

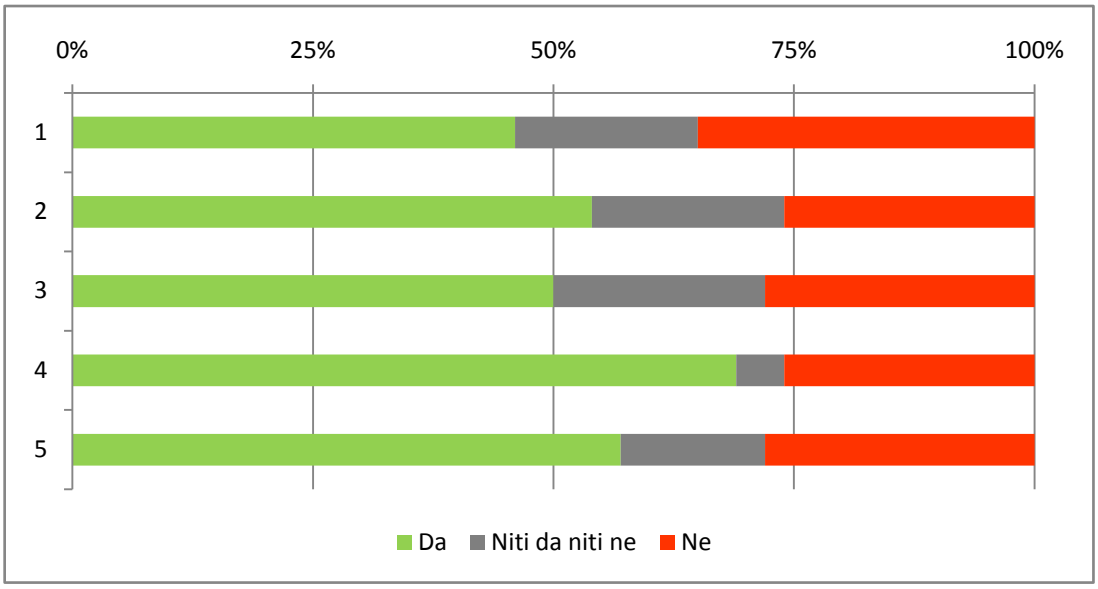


Varijable	Opis varijable
1	Kod selekcije potencijalnih volontera (u Vašoj organizaciji) provodi se intervju i prikuplja se dokumentacija o svakom potencijalnom volonteru
2	U (Vašoj) Organizaciji se provodi uključivanje volontera na način da se što bolje uključe u Organizaciju
3	U (Vašoj) Organizaciji se provodi obuka volontera da se što bolje uključe u Organizaciju
4	Vaša Organizacija uvijek izabire volontere koje poznaje od ranije

Izvor: Rezultati istraživanja.

Šesta grupa varijabli (Grafikon 20.) propituje inicijative vezano uz trening i edukaciju, razvoj volontera, evaluaciju volontera, povratno informiranje volontera i evaluaciju volonterskog programa. Ukoliko usporedimo odgovore zabilježene u prethodnim grafikonima, uočavaju se različitosti u stavovima i mišljenjima organizatora volontera. Višestruko propitivanje o identičnoj aktivnosti osporava prvotne stavove, a do izražaja dolaze realne vrijednosti. Tako, primjerice 50% ispitanika tvrdi da je evaluacija volontera u organizaciji povezana s procesom supervizije i podrške volonterima (varijabla 3) i najbolje je ocijenjena varijabla 4 koja označava povratnu informaciju volonterima. No nisko rangirana varijabla 1 o edukaciji i treningu volontera ne podržava stav iskazan varijablom 4 koji se odnosi na povratnu informaciju. Detaljniji pregled i usporedba slijedi u dijelu Rasprava (točka 4.2.3.).

Grafikon 20. Izbor varijabli organizatori volontiranja (6)

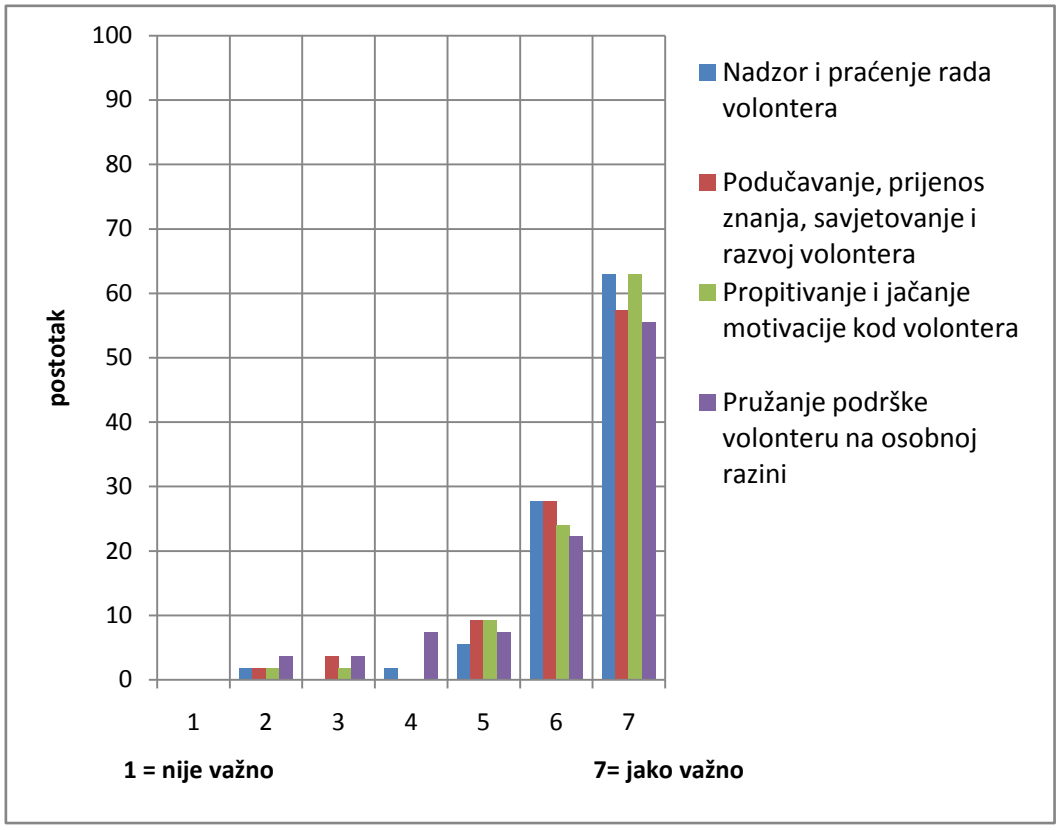


Varijable	Opis varijable
1	Provodite programe treninga i edukacije volontera
2	U (Vašoj) Organizaciji vodite brigu o provedbi aktivnosti vezano uz razvoj volontera
3	Evaluacija volontera je u (Vašoj) Organizaciji povezana s procesom supervizije i podrške volonterima
4	U (Vašoj) Organizaciji provodi se praksa davanja povratne informacije volonterima
5	U (Vašoj) Organizaciji se provodi evaluacija volonterskog programa

Izvor: Rezultati istraživanja.

Grafikon 21. prikazuje samo-procjenu organizatora volontiranja s obzirom na važnosti funkcija supervizije. Ispitanici su sve funkcije označili "jako važno", a najviše je podržana varijabla "propitivanje i jačanje motivacije kod volontera".

Grafikon 21. Rangiranje prema važnosti funkcije supervizora volontera (1=nije važno… 7=jako važno)



Izvor: Rezultati istraživanja.

U Tablici 8. Prikazana je statistička analiza srednjih vrijednosti za varijable prikazane na Grafikonu 21. Prema rezultatima, proizlazi da organizatori volontiranja najviše važnosti pridaju nadzoru i praćenju rada volontera, iako, prema prethodnim rezultatima dobivenim na uzorku volontera, volonteri najvećim dijelom od organizatora volontiranja o očekuju poduku i savjetovanje.

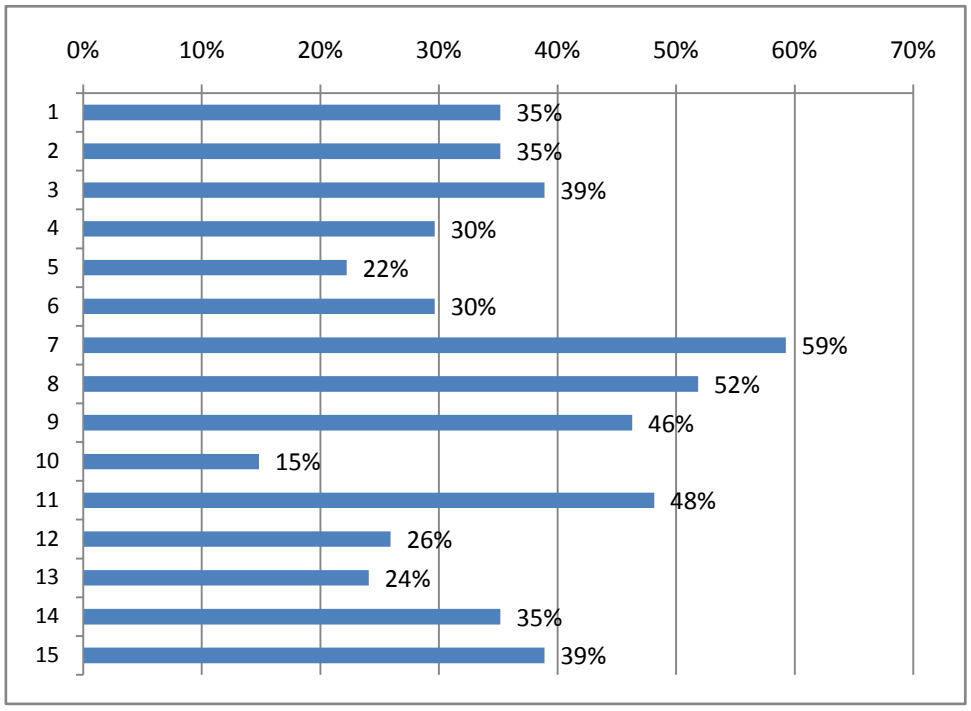
Tablica 8. Pregled srednjih vrijednosti izabranih varijabli

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Nadzor i praćenje rada volontera	54	6,46	0,926	0,857
Propitivanje i jačanje motivacije kod volontera	54	6,41	1,019	1,038
Podučavanje, prijenos znanja, savjetovanje i razvoj volontera	54	6,30	1,110	1,231
Pružanje podrške volonteru na osobnoj razini	54	6,07	1,372	1,881

Grafikon 22. prikazuje načine na koji organizatori volontiranja nagrađuju volontere za obavljeni rad. U pet najbolje rangiranih načina izabrani su: zahvala (59%), davanje informacija koje su korisne (52%), majica, rokovnik ili mali poklon (48%), organizacija

zajedničkog obroka, druženja, izlazak ili proslava (46%) te pismo preporuke (39%) i podrška volontera u pokretanju neke nove inicijative (39%).

Grafikon 22. Na koji način vaša organizacija provodi formalno i neformalno vrednovanje rada volontera



Varijabla	Opis varijable
1	Odajete javno priznanje i uručite zahvalnicu
2	Ponudite sudjelovanje u edukaciji od interesa za pojedinog volontera/volonterku, na trošak organizacije
3	Napišete pismo preporuke
4	Posvetite posebnu pažnju izradi potvrde o volontiranju ili potvrde o kompetencijama stečenim volontiranjem
5	Ponudite članstvo u Organizaciji
6	Nominirate volontera za neku od volonterskih nagrada
7	Jednostavno kažete "hvala"
8	Proslijedite volonteru informaciju koja bi mu mogla biti od interesa
9	Organizirate zajednički obrok, druženje, izlaske ili proslave
10	Poklonite karte za kino, kazalište ili kakvu drugu manifestaciju koju voli
11	Nagradite volontera majicom, rokovnikom organizacije ili malim poklonom
12	Čestitate rođendan ili blagdane koje slavi
13	Primijetite da nešto ne valja i ponudite razgovor (ili samo "otvoreno uho")
14	Uključite volontera u odluku o poslu kojeg radi
15	Podržite volontera u pokretanju neke nove inicijative

Izvor: Rezultati istraživanja.

4.3. Radne hipoteze

Nakon postupka analize odgovora prikupljenih od volontera i organizatora volontiranja, može se pristupiti vrednovanju postavljenih radnih hipoteza vezano uz menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu. Postavljeno je ukupno tri radne hipoteze:

1. H1: *Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu pozitivno utječe na zadovoljstvo volontera u volonterskom radu.*
2. H2: *Organizatori volontiranja (subjekti na strani potražnje za volonterima) težište upravljanja ljudskim potencijalima stavljaju na obrazovanje, obuku i treninge s ciljem osposobljavanja vlastitih kadrova u volonterskom radu.*
3. H3: *U upravljanju ljudskim potencijalima u volonterskom radu materijalno nagrađivanje i sistemi stimulativnih kompenzacija, imaju manji značaj.*

Prva radna hipoteza: „***Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu pozitivno utječe na zadovoljstvo volontera u volonterskom radu***“, sadrži dvije varijable: (1) menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu i (2) zadovoljstvo volontera.

Menadžment ljudskog potencijala u volonterskom radu mjeren je pomoćugrupe od 19 varijabli. U Tablici 9. prikazan je njihov silazan poredak prema važnosti, izračunato prema srednjoj vrijednosti (Mean).

Tablica 9. Deskriptivna statistika prve grupe varijabli H1

	Varijable	N	Mean	Std. Deviation	Variance
1.	Vaša Organizacija je objavila Prijavni obrazac za volontere	54	3,31	1,658	2,748
2.	Provodite programe treninga i edukacije volontera	54	2,83	1,489	2,217
3.	Vaša Organizacija objavljuje pozive za volontiranje	54	2,80	1,484	2,203
4.	Evaluacija volontera je u (Vašoj) Organizaciji povezana s procesom supervizije i podrške volonterima	54	2,69	1,371	1,880
5.	Kod selekcije potencijalnih volontera (u Vašoj organizaciji) provodi se intervju i prikuplja se dokumentacija o svakom potencijalnom volonteru	54	2,67	1,590	2,528
6.	U (Vašoj) Organizaciji se provodi obuka volontera da se što bolje uključe u Organizaciju	54	2,65	1,376	1,893
7.	U (Vašoj) Organizaciji vodite brigu o provedbi aktivnosti vezano uz razvoj volontera	54	2,59	1,353	1,831
8.	(Vaša) Organizacija ima viziju, misiju i strategiju za potencijalne volontere	54	2,56	1,410	1,987
9.	U (Vašoj) Organizaciji se provodi evaluacija volonterskog programa	54	2,54	1,551	2,404
10.	Kod opisa posla za (Vaše) potencijalne volontere propituje se mogućnost da se zaista privuče željeni profil potencijalnog volontera	54	2,46	1,077	1,159

(nastavak)

11.	Kod opisa posla za (Vaše) potencijalne volontere propituje se zanimljivost i atraktivnost pojedinog posla	54	2,44	1,110	1,233
12.	Kod opisa posla za (Vaše) potencijalne volontere propituje se realnost očekivanja	54	2,37	1,170	1,370
13.	U (Vašoj) Organizaciji provodi se praksa davanja povratne informacije volonterima	54	2,35	1,494	2,232
14.	U (Vašoj) organizaciji postoje jasno definirani razlozi, ciljevi i potrebe za uključivanje volontera	54	2,30	1,369	1,873
15.	U (Vašoj) Organizaciji se provodi uključivanje volontera na način da se što bolje uključe u Organizaciju	54	2,30	1,396	1,948
16.	Poslovi za potencijalne volontere imaju opis	54	2,26	1,376	1,894
17.	Definirano je koji poslovi zaista mogu biti delegirani volonterima	54	2,26	1,334	1,781
18.	Jasno je u kojim područjima se preklapaju interesi potencijalnih volontera i interesi (Vaše) Organizacije	54	2,17	1,285	1,651
19.	Vaša Organizacija ima bazu podataka o volonterima	54	2,04	1,613	2,602

Izvor: Rezultati istraživanja.

Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu, prema prosječnim srednjim vrijednostima odgovora ispitanika (organizatora volontiranja), provodi se kroz aktivnosti: objave Prijavnog obrasca za volontere (regrutacija), trening i edukacija volontera (uvođenje u posao). Ukupna prosječna ocjena (Mean) za 19 varijabli pokazatelja menadžmenta ljudskih resursa u volonterskom radu iznosi 2,5 (50% od maksimalnih 5,00).

Zadovoljstvo volontera mjereno je dvjema varijablama iz anketnog upitnika što su popunjavali volonteri. U Tablici 10. prikazane su varijable i njihove srednje vrijednosti.

Tablica 10. Deskriptivna statistika druge grupe varijabli H1

	N	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Dok volontiram znam da svoj rad i vrijeme ulažem u pravu stvar	108	448	4,15	1,048	1,099
Dok volontiram razvijam se, imam osjećaj da kroz volontiranje dobivam upravo ono što mi je potrebno	108	437	4,05	1,045	1,091

Izvor: Rezultati istraživanja.

Zadovoljstvo volontera ocijenjeno na temelju prosječne vrijednosti dviju varijabli daje ukupnu vrijednost prosjeka (4,15+4,05)/2= 4,09 (maksimalno je 5), što iznosi 81,8% u odnosu na maksimalnu ocjenu zadovoljstva (100%).

Tablica 11. Korelacija varijabli

		Dok volontiram znam da svoj rad i vrijeme ulažem u pravu stvar	Dok volontiram razvijam se, imam osjećaj da kroz volontiranje dobivam upravo ono što mi je potrebno
(Vaša) Organizacija ima viziju, misiju i strategiju za potencijalne volontere	Pearson Correlation	0,168	0,185
	Sig. (2-tailed)	0,225	0,180
	N	54	54
U (Vašoj) organizaciji postoje jasno definirani razlozi, ciljevi i potrebe za uključivanje volontera	Pearson Correlation	0,125	0,187
	Sig. (2-tailed)	0,369	0,176
	N	54	54
Jasno je u kojim područjima se preklapaju interesi potencijalnih volontera i interesi (Vaše) Organizacije	Pearson Correlation	0,176	0,218
	Sig. (2-tailed)	0,204	0,114
	N	54	54
Definirano je koji poslovi zaista mogu biti delegirani volonterima	Pearson Correlation	0,076	0,110
	Sig. (2-tailed)	0,587	0,429
	N	54	54
Poslovi za potencijalne volontere imaju opis	Pearson Correlation	0,099	0,145
	Sig. (2-tailed)	0,477	0,296
	N	54	54
Kod opisa posla za (Vaše) potencijalne volontere propituje se realnost očekivanja	Pearson Correlation	0,250	0,254
	Sig. (2-tailed)	0,068	0,064
	N	54	54
Kod opisa posla za (Vaše) potencijalne volontere propituje se zanimljivost i atraktivnost pojedinog posla	Pearson Correlation	0,199	,274*
	Sig. (2-tailed)	0,149	0,045
	N	54	54
Kod opisa posla za (Vaše) potencijalne volontere propituje se mogućnost da se zaista privuče željeni profil potencijalnog volontera	Pearson Correlation	0,205	0,268
	Sig. (2-tailed)	0,137	0,050
	N	54	54
Vaša Organizacija objavljuje pozive za volontiranje	Pearson Correlation	0,085	0,131
	Sig. (2-tailed)	0,539	0,346
	N	54	54
Vaša Organizacija je objavila Prijavni obrazac za volontere	Pearson Correlation	-0,025	-0,015
	Sig. (2-tailed)	0,860	0,913
	N	54	54
Vaša Organizacija ima bazu podataka o volonterima	Pearson Correlation	0,109	0,122
	Sig. (2-tailed)	0,434	0,378
	N	54	54

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(nastavak na sljedećoj stranici)

		Dok volontiram znam da svoj rad i vrijeme ulažem u pravu stvar	Dok volontiram razvijam se, imam osjećaj da kroz volontiranje dobivam upravo ono što mi je potrebno
Kod selekcije potencijalnih volontera (u Vašoj organizaciji) provodi se intervju i prikuplja se dokumentacija o svakom potencijalnom volonteru	Pearson Correlation	0,092	0,081
	Sig. (2-tailed)	0,507	0,558
	N	54	54
U (Vašoj) Organizaciji se provodi uključivanje volontera na način da se što bolje uključe u Organizaciju	Pearson Correlation	0,160	0,196
	Sig. (2-tailed)	0,248	0,156
	N	54	54
U (Vašoj) Organizaciji se provodi obuka volontera da se što bolje uključe u Organizaciju	Pearson Correlation	0,158	0,144
	Sig. (2-tailed)	0,254	0,298
	N	54	54
Provodite programe treninga i edukacije volontera	Pearson Correlation	0,167	0,132
	Sig. (2-tailed)	0,226	0,340
	N	54	54
U (Vašoj) Organizaciji vodite brigu o provedbi aktivnosti vezano uz razvoj volontera	Pearson Correlation	0,122	0,117
	Sig. (2-tailed)	0,378	0,400
	N	54	54
Evaluacija volontera je u (Vašoj) Organizaciji povezana s procesom supervizije i podrške volonterima	Pearson Correlation	0,094	0,057
	Sig. (2-tailed)	0,500	0,682
	N	54	54
U (Vašoj) Organizaciji provodi se praksa davanja povratne informacije volonterima	Pearson Correlation	0,102	0,092
	Sig. (2-tailed)	0,464	0,510
	N	54	54
U (Vašoj) Organizaciji se provodi evaluacija volonterskog programa	Pearson Correlation	0,119	0,076
	Sig. (2-tailed)	0,393	0,584
	N	54	54

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

U Tablici 11. dobiveni rezultati ukazuju da ni kod jedne kombinacije signifikantnost nije manja od 0,05, ili od 0,01. To znači da nijedna od ovih korelacija nije statistički značajna, što upućuje da prva hipoteza nije statistički dokazana. Uz to, i koeficijenti korelacije su vrlo niski, pa to potvrđuje da se ovakva pretpostavljena veza nije potvrdila. **Prvo polazište: menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu pozitivno utječe na zadovoljstvo**

volontera u volonterskom radu, nije se potvrdilo statističkim testiranjem, pa se na temelju rezultata ovo polazište odbacuje.

<u>Druga radna hipoteza je glasila</u>: „***Organizatori volontiranja (subjekti na strani potražnje za volonterima) težište upravljanja ljudskim potencijalima stavljaju na obrazovanje, obuku i treninge s ciljem osposobljavanja vlastitih kadrova u volonterskom radu***.“

Ulaganju u obrazovanje, obuku i trening koordinatora volontera, prema odgovorima organizatora volontiranja, detektirano jekod 70% ispitanika. Međutim, rezultat srednje vrijednosti za postojanje osobe koja stručno obavlja funkciju koordinatora volontera je niska i iznosi 2,39 od maksimalne srednje vrijednosti 5 (47,8% od 100%) (Tablica 12.).

Tablica 12. Analiza varijable

„U Vašoj organizaciji postoji osoba koja stručno obavlja funkciju koordinatora volontera“

N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
54	4	1	5	129	2,39	1,559	2,431

Izvor: Rezultati istraživanja.

U Tablici 13.izračunat je koeficijent korelacije pri čemu je vidljivo da postoji negativna veza između varijable ulaganja u obuku i obrazovanje vlastitih kadrova i postojanje osobe koja obavlja stručnu funkciju organizatora volontiranja.

Tablica 13. Korelacija

		Ulažete u obrazovanje, obuku i treninge koordinatora volontera	U Vašoj organizaciji postoji osoba koja stručno obavlja funkciju koordinatora volontera
Ulažete u obrazovanje, obuku i treninge koordinatora volontera]	Pearson Correlation	1	-0,125
	Sig. (2-tailed)		0,366
	N	54	54
U Vašoj organizaciji postoji osoba koja stručno obavlja funkciju koordinatora volontera	Pearson Correlation	-0,125	1
	Sig. (2-tailed)	0,366	
	N	54	54

Izvor: Rezultati istraživanja.

Na temelju rezultata istraživanja, vidljiva je praksa implementacije obrazovanja, obuke i treninga vlastitih kadrova kod organizatora volontiranja, i nije detektirana statistički značajna (Sig.= 0,366, dakle veće od 0,05) veza sa raspoloživim stručnim kadrovima za obavljanje poslova koordinatora volontera. Druga radna hipoteza:**organizatori volontiranja (subjekti na strani potražnje za volonterima) težište upravljanja ljudskim potencijalima stavljaju na**

obrazovanje, obuku i treninge s ciljem osposobljavanja vlastitih kadrova u volonterskom radu je odbačena.

Treća radna hipoteza: „***U upravljanju ljudskim potencijalima u volonterskom radu materijalno nagrađivanje i sistemi stimulativnih kompenzacija, imaju manji značaj***“ – provjerena je na temelju odgovora o vrednovanju i nagrađivanju volontera.

Ispitanici (organizatori volontiranja) su u anketnom upitniku imali mogućnost izabrati veći broj odgovora. Odgovori su zbrojeni za svaki ponuđeni odgovor (1 oznaka = 1 bod) pa je na temelju toga postupka kreirana rang-lista formalnih oblika vrednovanja rada volontera.

(21 bod)	pismo preporuke
(19 bodova)	javno priznanje i zahvalnica
(18 bodova)	sudjelovanje u edukaciji od interesa za pojedinog volontera/volonterku, na trošak organizacije
(16 bodova)	potvrda o volontiranju ili potvrda o kompetencijama stečenim volontiranjem (i) nominiranje volontera za neku od volonterskih nagrada
(12 bodova)	članstvo u Organizaciji
(1 bod)	seminari, putovanja

Izvor: Rezultati istraživanja.

Prema rezultatima, vidljivo je da su dva najčešća modela nagrađivanja volontera nematerijalnog oblika. Odgovori koji bi imali indirektno značenje materijalnog nagrađivanja kao što je to, primjerice, sudjelovanje u edukaciji od interesa za pojedinog volontera/volonterku, na trošak organizacije, ili seminari i putovanja, niže su rangirani (manje zastupljeni) od dva prvospomenuta, pri čemu su odlasci na seminare i putovanja dobio samo jedan bod, odnosno samo jedan slučaj zastupljenosti.

Na pitanje o neformalnom nagrađivanju volontera, ispitanici su mogli izabrati veći broj odgovora (1 odgovor = 1 bod), te je zbrajanjem dobivena rang-lista neformalnih oblika vrednovanja rada volontera.

(32 boda)	"hvala"
(28 bodova)	korisna informaciju
(26 bodova)	majicom, rokovnik organizacije ili mali poklon
(25 bodova)	zajednički obrok, druženje, izlazak ili proslava
(21 bod)	podrška kod pokretanju neke nove inicijative volontera
(19 bodova)	odlučivanje o poslu kojeg radi
(14 bodova)	čestitka za rođendan ili blagdane koje slavi
(13 bodova)	razgovor (ili samo "otvoreno uho")
(8 bodova)	karte za kino, kazalište ili kakvu drugu manifestaciju

Izvor: Rezultati istraživanja.

Neformalni oblici nagrađivanja prvenstveno su nematerijalnog oblika, a u određenim situacijama može se govoriti o materijalnom nagrađivanju (karte za kino, kazalište ili kakvu drugu manifestaciju) koje su uvjerljivo posljednje prema zastupljenosti.

Na temelju takvih rezultata,može se tvrditi da je **potvrđena treća hipoteza u ovome radu: uupravljanju ljudskim potencijalima u volonterskom radu materijalno nagrađivanje i sistemi stimulativnih kompenzacija, imaju manji značaj.**

4.4. Rasprava

Istraživanje menadžmenta volontiranja polazi od definicije koja glasi: "menadžment volontera označava proces maksimalne uporabe raspoloživih resursa pri stvaranju nove vrijednosti za organizaciju i korisnike kroz uključivanje volontera u rad organizacije."[109] U obuhvatu populacije organizatora volontera, anketnim upitnikom je detektirano da 56% ispitanika (organizatora volontera) redovito angažira volonterski rad. Menadžment volontera provodi organizator volontiranja, tj. neprofitna organizacija koja uključuje volontere. U nastavku je pregled i usporedba nalaza sa stajališta menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu i to redoslijedom od osam koraka prethodno obuhvaćenih u točkama rada od 3.2.1. do 3.2.8.

1. Planiranje volonterskog programa i potrebnih ljudskih resursa

Planiranje volonterskog programa zasniva se na planiranju poslovanja organizacije unutar kojeg se definiraju volonterski projekti i potreban broj volontera sa potrebnim znanjima i vještinama. Ispitanici (organizatori volontiranja) u 70% slučajeva zagovaraju otvorenost za prihvat volontera, dok je sposobnost komuniciranja ove teme na razini 68% ispitanika, a jasne razloge i ciljevi vezano uz uključivanje volontera detektirano je kod 67% ispitanika. Ista populacija je iskazala da njih 65% poznaje preklapanje interesa volontera i interesa organizacije, i njih 65% ima jasnu predodžbu o tome koje poslove mogu delegirati volonterima. Ipak, samo 52% ispitanika ima jasnu viziju i strategiju za potencijalne volontere. Čak 20% ispitanika izrazilo se da volonteri u organizaciji samostalno određuju što će i kada raditi, a 41% ispitanika upravlja radom volontera na temelju delegiranja poslova. Ipak, postoji visok udio organizatora volontera (39%) koji podbacuju u planiranju volonterskih programa i

[109]Prgić, Z., Kordić., J., Jeđud Borić, I. (2015): Menadžment volontera – Priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa, op.cit., str. 32.

planiranju ljudskih resursa, jer nemaju jasnu ideju o tome rade li volonteri po svojem izboru ili ih usmjeravaju na zadatke koji su predviđeni pojedinim projektom.

2. Opis posla za volontere

Opis poslova za volontere u organizacijama koje koriste volonterski rad započinje u dijelu opisa poslova stalno zaposlenih u organizaciji (ili stalnih volontera koji obnašaju ključne funkcije u organizaciji),jer se jasnom podjelom rada može kreirati radna mjesta za volontere. Ispitanici (organizatori volontiranja) u 70% slučajeva raspoznaju razliku i zauzimaju stav da volonteri ne zamjenjuju stalne zaposlenike. Njih 65% tvrdi da poslovi za potencijale volontere imaju opis, a njih 63% tvrdi da kod opisa posla preispituju realnost očekivanja, odnosno njih 59% preispituje zanimljivost i atraktivnost pojedinog posla za volontere. Zabilježeno je nalaz da samo 56% ispitanika propituje mogućnost da zaista privuče željeni profil potencijalnog volontera.

3. Pronalaženje volontera

Anketiranjem je detektirano da 72% anketiranih organizacija raspolaže bazom (popisom) podatka o volonterima, te da njih 54% lako i brzo pronalazi volontere. Isti je udio (54%) ispitanika izrazilo stav da lakše rade sa poznatim volonterima nego sa novim volonterima. Nadalje, tek 46% ispitanika objavljuje pozive za volontiranje, njih 33% je objavilo Prijavni obrazac za volontere i njih 22% smatra da druge organizacije imaju više uspjeha kod privlačenja volontera.

4. Odabir volontera

Odabir volontera na temelju selekcije s uključenim intervjuom i prikupljanjem dokumentacije provodi 52% ispitanika. Također je detektirano da 28% organizacija uvijek izabire volontere koje poznaje od ranije.

5. Uključivanje i edukacija

Uključivanje i edukacija volontera u organizaciji provodi se uz potporu stručne osobe (koordinatora volontera) kod 65% ispitanika. Istodobno, njih 65% provodi tehnike i metode za što bolje uključivanje volontera u organizaciju. Na isto pitanje, dobiven je rezultat da 54% ispitanika provodi obuku volontera s ciljem njegovoga što boljeg uključivanja u organizaciju. Konačno, zabilježen je i nalaz da 46% organizatora volontera provodi programe treninga i edukacije volontera.

6. Supervizija i evaluacija volontera

Supervizija i evaluacija volontera provodi se prema prioritetima, a organizatori volontiranja najveću važnost pridaju nadzoru i praćenju volontera (96%) i propitivanju i jačanju motivacije kod volontera (96%). Nešto manja važnost se pridaje podučavanju, prijenosu znanja, savjetovanju i razvoju volontera (94%), a najmanje (ali i dalje pohvalno) pridaje se pažnja podršci volontera na osobnoj razini (84%).

7. Evaluacija volonterskog programa

Na pitanje o evaluaciji volonterskog programa ispitanici su u 57% slučajeva potvrdili postojanje istoga. Njih 54% izrazilo je stav da organizacija vodi brigu o provedbi aktivnosti vezano uz razvoj volontera. Kod 50% ispitanika zabilježeni su odgovori koji upućuju da je evaluacija volontera povezana s procesom supervizije i podrške volonterima. Njih 69% izjasnilo se da provodi praksu davanja povratne informacije.

8. Vrednovanje i nagrađivanje volontera

Usporedbom subjektivnih iskaza organizatora volontiranja i volontera u dijelu koji se odnosi na date/primljene nagrade i priznanja za volonterski rad, mogu se detektirati razlike. Primjerice, volonteri su se izjasnili da su u većem omjeru primili potvrdu o kompetencijama i volontiranju, nego što su taj element detektirali ispitanici na strani organizatora volontiranja. Isto tako prijateljski razgovor u povjerenju, volonteri su ocijenili da je taj oblik nagrade (kompenzacije) zastupljeniji, u odnosu kako su taj element ocijenili organizatori volontiranja. Nadalje, volonteri u anketnom upitniku zahvalnost organizatora volontiranjanisu naznačili niti približno onoliko koliko su taj element navodili organizatori volontiranja. Promatranjem i drugih varijabli, organizatori volontiranja i volonteri na različit način percipiraju elemente nagrađivanja.

5. ZAKLJUČAK

Volontiranje je dio svake civilizacije i društva, o može poprimiti oblike od tradicionalnih običaja uzajamne pomoći do organiziranog djelovanja zajednice u kriznim razdobljima. Danas je potreba za organiziranim volontiranjem veća nego ikad prije s obzirom na brojne probleme u društvu i okruženju. Na temelju prepoznavanja važnosti i učinaka koji se ostvaruju putem volonterskog rada, godine 1998. usvojena je Europska povelja o volonterstvu, a u skladu sa istom, doneseni su pozitivni pravni propisi kojima se regulira volonterski rad.

Specifičnost volontiranja je u tome što ono nije uvjetovano vanjskim faktorima kao što su primanje plaće, stjecanje prestiža ili društvenog statusa ili primanja nagrada za rad, nego je volontiranje motivirano unutarnjim ljudskim potrebama i razlozima. Fenomen volontiranja istraživali su psiholozi, jer ih je najviše zanimalo zašto se ljudi uopće odlučuju volontirati, zašto se sve više ljudi angažira u neplaćenim volonterskim aktivnostima, i koji su motivi koji ih potiču na takvo djelovanje, kao i razloge koji volontere održavaju u njihovom nastojanju za nastavak volontiranja.

U Republici Hrvatskoj još uvijek ne postoje sustavna i sveobuhvatna istraživanja o volonterstvu i volonterima, a nudi se veći broj različitih istraživanja koja imaju u fokusu različite vrste volontiranja, različite populacije volontera i najčešće su i prostorno (regionalno) ograničena. Činjenica da na području Republike Hrvatske djeluje mreža volonterskih centara, potiče na promišljanje i istraživanje provedbe menadžmenta ljudskih resursa i ljudskih potencijala u volonterskom radu.

Predmet istraživanja u ovome radu je menadžment ljudskih potencijala u volonterizmu. Osim subjektivnog motiva za volontiranje, valja uzeti u obzir i upravljanje ljudskim resursima, odnosno upravljanje kadrovima-volonterima, jer je svrha volontiranja da se obavi neka društveno korisna djelatnost, a da istovremeno i volonteri zadovolje svoje osobne motive.

U ovome radu ciljevi su bili da se učini razlikovanje tehnika i metoda na relaciji klasičnog menadžmenta ljudskih resursa u profitnim organizacijama u odnosu na menadžment ljudskih resursa u organizacijama koje koriste volonterski rad. U tome su prepoznati i objašnjeni koraci menadžmenta volontera i to: priprema temelja za razvoj volonterskog programa, planiranje volonterskog programa, izrada opisa poslova za volontere, pronalaženje volontera, odabir volontera, uključivanje i edukacija, supervizija i evaluacija volontera, evaluacija volonterskog

programa i vrednovanje i nagrađivanje volontera. Usporedo su prikazani i najvažniji pozitivni pravni propisi koji reguliraju ili ograničavaju volontiranje.

Za potrebe ovoga rada provedeno je terensko istraživanje na populaciji volontera (N=108) i na populaciji organizatora volontiranja (N=56), s ciljem ispitivanja postavljenih radnih hipoteza.

Prva radna hipoteza **Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu pozitivno utječe na zadovoljstvo volontera u volonterskom radu**, mjerena je na temelju dvije grupe varijabli. Menadžment ljudskih potencijala u volonterskom radu, prema prosječnim srednjim vrijednostima odgovora ispitanika (organizatora volontiranja), najčešće se percipiran kroz aktivnosti: objave Prijavnog obrasca za volontere (regrutacija), trening i edukacija volontera (uvođenje u posao). Ukupna prosječna ocjena (Mean) za 19 varijabli pokazatelja menadžmenta ljudskih resursa u volonterskom radu iznosi 2,5 (50% od maksimalnih 5,00). Zadovoljstvo volontera ocijenjeno na temelju prosječne vrijednosti dviju varijabli, što daje ukupnu vrijednost prosjeka 4,09 (maksimalno je 5). Statističkom analizom nije potvrđena pozitivna statička veza između grupa varijabli te se **prva hipoteza odbacuje**. Nalaz se može dodatno protumačiti na način da je volonterski rad predvođen visokim stupnjem samomotivacije volontera, te da utjecaj menadžmenta ljudskih resursa u volonterskom radu ima ulogu usmjeravanja motivacije (organiziranje rada volontera), ali ne i poticanje motivacije. Motivacija i zadovoljstvo volontera proizlaze iz subjektivnog stava volontera da volontiranjem čine pravu stvar i zbog toga su zadovoljni i motivirani.

Druga radna hipoteza: **Organizatori volontiranja (subjekti na strani potražnje za volonterima) težište upravljanja ljudskim potencijalima stavljaju na obrazovanje, obuku i treninge s ciljem osposobljavanja vlastitih kadrova u volonterskom radu** mjerena je stupnjem ulaganja u obrazovanje, obuku i trening koordinatora volontera, što je prema odgovorima organizatora volontiranja, detektirano kod 70% ispitanika. Na temelju rezultata istraživanja, vidljiva je praksa implementacije obrazovanja, obuke i treninga vlastitih kadrova kod organizatora volontiranja, i nije detektirana statistički značajna (Sig.= 0,366,) veza sa raspoloživim stručnim kadrovima za obavljanje poslova koordinatora volontera. **Druga radna hipoteza je na temelju rezultata odbačena.**

Treća radna hipoteza:**Upravljanje ljudskim potencijalima u volonterskom radu materijalno nagrađivanje i sistemi stimulativnih kompenzacija, imaju manji značaj – provjerena je na temelju odgovora o vrednovanju i nagrađivanju volontera** mjerena je na

temelju odgovora ispitanika o formalnom i neformalnom nagrađivanju volontera. Prema dobivenim rezultatima, dva najčešća modela nagrađivanja volontera su nematerijalnog oblika. Pronalazi se i indirektno materijalno nagrađivanje kao što je to, primjerice, sudjelovanje u edukaciji od interesa za pojedinog volontera/volonterku, na trošak organizacije, ili seminari i putovanja. Neformalni oblici nagrađivanja prvenstveno su nematerijalnog oblika, a u određenim situacijama (posljednje prema zastupljenosti), su karte za kino, kazalište ili kakvu drugu manifestaciju. **Na temelju dobivenih rezultata, potvrđuje se treća hipoteza u ovome radu.**

LITERATURA

1. ABCba, http://abc.ba/novost/42686/uz-april-sjecanja-na-omladinske-radne-akcije (11.10.2016.)
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1998.) Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo br. 7., Zagreb.
3. Bahtijarević-Šiber, F., (1999.), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
4. Bahtijarević Šiber, F. (1991.), Organizacijska teorija, Informator, Zagreb.
5. Begović, H. (2006): O volontiranju i volonterima/kama, Volonterski centar, Zagreb.
6. Bežovan, G. (1995.), Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike. Revija socijalne politike. God. II, 3.
7. Bežovan, G. (2003.), Indikatori razvijenosti civilnog društva u Hrvatskoj. Društvena istraživanja. Zagreb, 12 3-4.
8. Bežovan, G., Zrinšćak, S. (2007.), Postaje li civilno društvo u Hrvatskoj čimbenik društveni promjena?, Revija za socijalnu politiku, 14(1).
9. Bodiroga Vukobrat, N., Barić, S. (ur.), (2008.), Socijalno odgovorno gospodarenje - ekonomski i etički aspekti, TIM press, Zagreb.
10. Buble, M. (red.) i suradnici, (2005.), Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
11. Centar inkluzivne potpore CIP IDEM: http://www.idem.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=5:o-nama&catid=37:openito&Itemid=31 (04.10.2016.).
12. Centar za volontiranje Zagreb, http://www.vcz.hr/lokalno-volontiranje/pretrazivanje-projekata/projekt-2828/ (10.09.2016.)
13. Clary, E. G., Snyder, M. (1999.) The Motivations to Volonteer: Theoretical and Practical Considerations, Current Directionsin Psychological Science, Vol. 8.
14. Dokumentacija (2006.), Neki statistički pokazatelji o civilnom društvu u Hrvatskoj. Revija socijalne politike, god. 13., 1.
15. Dom za starije osobe Maksimir, http://www.dom-maksimir.hr/ (07.09.2016.)
16. Galović, M. (2011.), Pravni i sociološki aspekti volontiranja u civilnom sektoru, Pravnik, Zagreb, 45, 2(91).
17. Habermas, J. (1992.) Further Reflections on the Public Sphere. Prema: Habermas and the Public Sphere, edited by Craig J. Calhoun, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.

18. Hernaus, T., (2015), Organizacija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%202.%20Teorije%20organizacije.pdf (10.10.2016.)
19. Horvat, M. (2007.), Zakonsko uređenje volonterstva u Republici Hrvatskoj, Europski centar za neprofitno pravo – ECNL, Budimpešta: http://www.volonterski-centar-ri.org/wp-content/uploads/zakonsko-uredjenje-volonterstva.pdf (12.09.2016.)
20. Houle, B. J., Sagarin, B. J., Kapplan, M. F. (2005.), A Functional Approach to Volunteerism: Do Volunteer Motives Predict Task Preference?, Basicand Applied Social Psychology, Vol. 27., br. 4.
21. HRT Magazin, Prije 30 godina organiziran Live Aid koncert, preuzeto: : http://www.hrt.hr/292046/magazin/prije-30-godina-organiziran-live-aid-koncert (11.06.2016.)
22. Hrvatska volontira, http://www.hrvatska.volontira.vcz.hr/stats (14.03.2016.)
23. independentsector.org, https://www.independentsector.org/volunteer_time (04.05.2016.)
24. Informo, informo.hr/fileadmin/pdf_newsletters/Organizacijski_razvoj.ppt (08.09.2016.)
25. Jurišić, B. (1992.), Sociologija, organizacija i upravljanje, Revija za sociologiju, Vol. 23., No. 1-2.
26. Kant, I, (1999.), Metafizika ćudoređa, Matica hrvatska, Zagreb.
27. Ledić, J. (2007): Zašto (ne) volontiramo – stavovi javnosti o volonterstvu, academy for Educational Developement, Zagreb,
28. Lynch, R., Corporate Strategy (1989.), Financial Times – Pitman Publishing, London..
29. Marušić, S. (2001.), Upravljanje ljudskim potencijalima, III. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, ADECO, EiZ, Zagreb.
30. Ministarstvo socijalne politike i mladih, Statistika organiziranog volontiranja u 2013. godini, http://www.mspm.hr/djelokrug_aktivnosti/udruge_humanitarna_pomoc_i_volonterstvo/volonterstvo/izvjesca_organizatora_volontiranja_2013 (14.03.2016.)
31. Ministarstvo socijalne politike i mladih, Statistika organiziranog volontiranja u 2012. godini, http://www.mspm.hr/djelokrug_aktivnosti/udruge_humanitarna_pomoc_i_volonterstvo/volonterstvo/izvjesca_organizatora_volontiranja_2012 (14.03.2016.)
32. Ministarstvo socijalne politike i mladih, www.msp.hr (14.03.2016.)

33. Narodne novine (2015.), Klasifikacija djelatnosti udruga, br. 4., od datuma 14.01.2015.
34. Pavičić. J. (2001.), Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada. Ekonomski pregled, 52 (1-2).
35. Polonijo-King, I. (2004), In whose words? Narrtive analysis if international volunter stories from an antropological perspective, Narodna umjetnost, 41(1).
36. Pološki Vokić, N., Marić, I., Horvat, G. (2013.), Motivacija za volontiranje – jesu li motivi za volontiranje povezani sa spolom, ličnosti i područjem studiranja?, Revija socijalne politike, 20(3).
37. Popović, S., (2013.), Inkluzivna volonterstva: studija nevladinih organizacija u Zagrebu, Završni specijalistički rad, Fakultet političkih znanosti, Zagreb.
38. Pravilnik o sadržaju izvješća o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja, Narodne novine br. 104/15.
39. Prgić Znika, J., Kordić, I., Jeđud Borić, I. (2015.), Menadžment volontera – priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa, Volonterski centar Zagreb, Zagreb.
40. Pržulj, Ž. (2002.), Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
41. Puljiz, V. i dr., (2000.), Sustavi socijalne politike, Studijski centar socijalnog rada Pravnog fakulteta, Zagreb.
42. Reese-Schafer, W. (2004.), Civilno društvo i demokracija. Politička misao, Vol. XLI, 3.
43. Salamon Lester, M. (2003.), Global Civil Society: An Overview, John Hopkins Comparative nonprofit sector project, http://www.jhu.edu/ (4.04.2016.)
44. Senjković, R. (2016), Svaki dan pobjeda : Kultura omladinskih radnih akcija, Nakladnik: Srednja Europa, preuzeto i prilagođeno: http://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/fenomen-radnih-akcija-u-socijalistickoj-jugoslaviji---444368.html (25.07.2016.)
45. Service Civil International, http://www.sci.ngo/ (10.10.2016.)
46. Sivers, D. (2014.), Kako nastaje pokret, organizacija, http://alfalider.blogger.ba/arhiva/2014/01/29/3635804 (20.05.2016.)
47. Smuith, J. D. (2000.), Volunteering and social developement, Voluntary Action, Vol. 3., No. 1., http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/VA-Documents/VA3_1/article1_davissmith.pdf (20.03.2016.)
48. Strukturni fondovi, http://www.strukturnifondovi.hr/natjecaji/1259 (14.09.2016.)

49. Studentski kulturni centar Rijeka http://www.skc.uniri.hr/wp-content/uploads/2016/06/Opis-posla_foto.pdf (11.09.2016.)
50. Topić, D. (2001.)., Priručnik za rad s volonterima, Udruga MI – Split i Volonterski centar Split, OXA Split.
51. Weihrich, H., Koontz, H. (1994.), Menadžment, Mate, Zagreb.
52. Zaklada Slagalica http://www.zaklada-slagalica.hr/upload/docs/statut_zaklada_slagalica_2016.pdf (9.8.2016.)
53. Zakon o političkim strankama, Narodne novine 76/1993., 111/1996., 36/2001., 28/2006.
54. Zakon o radu, Narodne novine 93/2014.
55. Zakon o udrugama, Narodne novine 106/1997.
56. Zakon o udrugama, Narodne novine 74/2014.
57. Zakon o ustanovama, Narodne novine 76/1993., 29/1997., 35/2008.
58. Zakon o volonterstvu, Narodne novine br. 58/07., 22/13.
59. Zakon o zakladama i fundacijama, Narodne novine 36/1995., 64/2001.
60. Zrnščak, S., Lakoš, I., Handy Ram Cnaan, F., Brudney, J. L., Haski-Leventhal, D., Holmes, K., Hustinx, L., (2012.), Volontiranje studenata u Zagrebu u komparativnom kontekstu, Revija za socijalnu politiku, 19(1).

POPIS SLIKA

Slika 1. Radna akcija izgradnja pruge Sarajevo-Šamac (1).....17

Slika 2. Radna akcija izgradnja pruge Sarajevo-Šamac (2).....17

Slika 3. Live Aid 1985.....18

Slika 4. Vrijeme provedeno u izvršavanje menadžerskih funkcija 41

Slika 5. Znanost o organizaciji 45

Slika 6. Objava poziva za volontiranje.....50

Slika 7. Objava i poziv za volontiranje preko Centra za volontiranje Zagreb.....51

Slika 8. Logotip zaklade Slagalica 53

Slika 9. Logotip Studentskog kulturnog centra Rijeka.....55

Slika 10. Logotip udruge SMART, Rijeka.....56

Slika 11. Opis radnog mjesta za volontere 58

Slika 12. Orijentacija i uvođenje volontera u posao.....68

Slika 13. Primjer "sendvič" povratne informacije 72

Slika 14. Elektronička pošta sa Volonterskim centrima.....79

POPIS TABLICA

Tablica 1. Metode pronalaženja volontera 61

Tablica 2. Evaluacijski upitnik namijenjen evaluaciji osobina volontera 72

Tablica 3. Srednje vrijednosti prve grupe varijabli 84

Tablica 4. Srednje vrijednosti druge grupe varijabli 85

Tablica 5. Na koji način pronalazite organizatore volontiranja.....86

Tablica 6. Pokazatelji volontiranja za Republiku Hrvatsku 90

Tablica 7. Pokazatelji o volontiranju u Republici Hrvatskoj od 2012. do 2015. g.....90

Tablica 8. Pregled srednjih vrijednosti izabranih varijabli.....103

Tablica 9. Deskriptivna statistika prve grupe varijabli H1.....106

Tablica 10. Deskriptivna statistika druge grupe varijabli H1.....106

Tablica 11. Korelacija varijabli 107

Tablica 12. Analiza varijable.....109

Tablica 13. Korelacija.....109

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Koliko često usmjeravate svoj rad i svoje vrijeme u volonterski rad?.....81

Grafikon 2. Poznajete li svoja prava i obveze prema Zakonu o volonterstvu? 82

Grafikon 3. Što vam je važno ili potrebno dok volontirate… 83

Grafikon 4. Prema osobnom iskustvu, ocijenite u kojoj mjeri se vaša očekivanja u praksi potvrđuju 84

Grafikon 5. Da li organizatori volontiranja provode selekciju (odabir) volontera? 87

Grafikon 6. Što ste primili za svoj volonterski rad? 88

Grafikon 7. Organizatori volontiranja prema godini osnivanja.....92

Grafikon 8. Neprofitne organizacije prema godinama djelovanja 92

Grafikon 9. Organizatori volontiranja prema vrsti organizacije.....93

Grafikon 10. Profil ispitanika – organizatora volontiranja.....93

Grafikon 11. Organizacijski profil organizatora volontiranja 94

Grafikon 12. Učestalost potrebe za angažiranjem volontera i volonterki 95

Grafikon 13. Selekcija volontera kod organizatora volontiranja.....96

Grafikon 14. Izabrane varijable menadžmenta ljudskih resursa u volonterskom radu kod organizatora volontiranja.....96

Grafikon 15. Izabrane varijable organizatori volontiranja (1).....97

Grafikon 16. Izabrane varijable organizatori volontiranja (2).....98

Grafikon 17. Izabrane varijable organizatori volontiranja (3).....99

Grafikon 18. Izbor varijabli organizatori volontiranja (4).....100

Grafikon 19. Izbor varijabli organizatori volontiranja (5).....101

Grafikon 20. Izbor varijabli organizatori volontiranja (6).....102

Grafikon 21. Rangiranje prema važnosti funkcije supervizora volontera (1=nije važno… 7=jako važno).....103

Grafikon 22. Na koji način vaša organizacija provodi formalno i neformalno vrednovanje rada volontera 104

Dodatak 1. Pravilnik o radu s volonterima (primjer)

PRAVILNIK O RADU S VOLONTERIMA
Doma za starije osobe Maksimir

I. UVODNE ODREDBE
Članak 1.

(1) Ovim pravilnikom o radu s volonterima (u daljnjem tekstu Pravilnik) utvrđuju se cilj i načela uključivanja volontera u rad Doma za starije osobe Maksimir (u daljnjem tekstu Dom), pravila za početak, tijek i prestanak volontiranja, te postupak nagrađivanja i uručivanja zahvalnica volonterima Doma.
(2) Pravilnik je namijenjen volonterima i radnicima Doma radi organiziranja volontiranja.
(3) Volonter može biti svaka fizička osoba koja iskaže interes za ulaganjem slobodnog vremena, truda, znanja i vještina u Domu, na način predviđen Zakonom o volonterstvu, bez isplate novčane nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi za obavljeno volontiranje.

Članak 2.

(1) Dom uključuje volontere u svoj rad kako bi:
- unaprijedio kvalitetu života svojih korisnika;
- unaprijedio svoje djelovanje i utjecaj na zajednicu;
- snažnije pridonio rješenju konkretnog problema u zajednici;
- povećao kontakte i dublju suradnju s društvom u kojem djeluje;
- približio svoju djelatnost volonterima, te široj javnosti;
- dobio nove perspektive.

II. NAČELA
Članak 3.

(1) Dom će osigurati kvalitetno uključivanje, praćenje i nagrađivanje volontera u svoj rad.
(2) Dom neće uključivati volontere kako bi njihovim radom zamijenio rad kojeg obavljaju radnici u skladu sa Zakonom o radu.
(3) Dom će uvažavati mišljenja i stavove volontera te ih ohrabrivati da ih iskažu.
(4) Dom će u radu s volonterima poštovati zakonske odredbe i odredbe Etičkog kodeksa volontera.

III. VOLONTERI DOM-a
Kratkoročno i dugoročno volontiranje

Članak 4.

(1) Kratkoročno volontiranje je volontiranje na kratkoročnim aktivnostima Doma, u trajanju od nekoliko sati do najduže tri mjeseca.
(2) Dugoročno volontiranje je rad na aktivnostima Doma u trajanju od najmanje 3 mjeseca kontinuirano.
(3) Dom smatra dugoročnim volontiranjem i volontiranje na većem broju aktivnosti tijekom godine dana.
(4) Prije uključivanja u aktivnosti Doma, volonteri se obavezno upoznaju s Pravilnikom o volontiranju i Etičkim kodeksom volontera, uključivanjem u aktivnosti Doma volonteri prihvaćaju standarde kvalitete pružene socijalne usluge.

IV. PRAKTIČNE SMJERNICE ZA RAD VOLONTERA I RAD S VOLONTERIMA

Uključivanje volontera

Članak 5.

(1) Radnici se potiču na suradnju u kreiranju značajnih i produktivnih volonterskih pozicija kao i pomoć u regrutiranju volontera iz zajednice.
(2) Definiranje novih volonterskih pozicija obavlja koordinator volontera s voditeljem odjela socijalnog rada koji odobrava finalni opis volonterske pozicije.
(3) Pri definiranju volonterske pozicije potrebno je identificirati dobit volontera na konkretnoj poziciji (razvoj različitih vještina, nova iskustva itd.) te je jasno naznačiti u opisu posla.

Koordinator volontera

Članak 6.

(1) Koordinator volontera je osoba nadležna za provedbu aktivnosti u sklopu kojih se odvija volontiranje, a određuje se sistematizacijom radnih mjesta.
(2) Uloga koordinatora volontera je sljedeća:

- Osmišljavanje volonterske pozicije
- Regrutacija putem VCZ on-line bazom podataka i/ili drugim kanalima
- Selekcija volontera
- Orijentacija i edukacija volontera
- Praćenje rada volontera
- Evidentiranje rada volontera
- Evaluacija rada volontera
- Nagrađivanje volontera
- Izdavanje potvrda o volontiranju

(3) Potpisivanje Ugovora, te briga o ostalim dužnostima organizatora volontiranja propisana je Zakonom o volonterstvu.

Orijentacija, edukacija i podrška

Članak 7.

(1) Svi volonteri Doma bit će upoznati s volonterskom pozicijom, ciljevima i programima, radnicima i radnim prostorom te drugim pitanjima, ovisno o potrebama pozicije i interesu volontera, i to u usmenom ili pismenom obliku.
(2) Sukladno volonterskoj poziciji Dom će osigurati odgovarajuću pripremu za volontere koja može biti u obliku pripremne radionice, treninga i/ili individualne pripreme.
(3) Svaki volonter u Domu imat će osobu za podršku imenovanu od koordinatora volontera.
(4) S volonterima koordinator volontera obavlja uvodni razgovor kako bi saznali njihova očekivanja, vještine i iskustva, međusobno uskladili interese i mogućnosti te potpisali ugovor o volontiranju.
(5) Volonter na početku volontiranja dobiva orijentacijski paket koji sadržava:

- opis volonterske pozicije i upute za rad
- osnovne informacije o postupanju s korisnicima Doma
- letak o Domu
- raspored aktivnosti
- listu potrebnih kontakata.

(6) Za volontere Dom organizira grupne sastanke na mjesečno i individualne sastanke tjedno ili po potrebi, u svrhu unaprjeđenja rada, održavanja motivacije volontera i pružanja podrške te dobivanja povratnih informacija.

Evidencija rada volontera

Članak 8.

(1) Evidencija volontera i volonterskog rada je obvezna, a provodi je koordinator volontera ili druge osobe koje rade s volonterima.

(2) Evidencija volontera bilježi se u obrasce koji uključuju informacije o provedenim aktivnostima, broju volonterskih sati, razdoblju volontiranja.

Procedura rješavanja problema i/ili sukoba

Članak 9.

(1) Ukoliko volonter ima određene nedoumice ili probleme, treba se obratiti odgovornim osobama u Domu: koordinatoru volontera ili, ukoliko je problem vezan uz koordinatora volontera, Ravnateljici.

(2) U slučaju problema ili prigovora na volontere od strane drugih osoba postupat će se na način da se sve strane uključe u rješavanje zajednički i dogovorno. Postupak provodi koordinator volontera koji je dužan o problemu i načinima rješenja izvijestiti Ravnateljicu.

Obveza čuvanja tajne

Članak 10.

Volonteri Doma dužni su čuvati osobne podatke u tajnosti.

Nagrađivanje, zahvalnice i preporuke

Članak 11.

(1) Dom će nagrađivati volontere koji su dali doprinos razvoju Doma.

(2) Nagrade će biti u sljedećem obliku, a sukladno mogućnostima Doma:

- karte za kulturno umjetnička i druga događanja;
- edukaciju ili trening u organizaciji Doma, partnerskih i drugih organizacija;
- radovi kreativne radionice Doma i drugo sukladno mogućnostima.

(3) Dom će svim volonterima koji su dali doprinos volonterskim aktivnostima, projektima i razvoju Doma uručiti prigodne zahvalnice.

(4) O dodjeli nagrada i zahvalnica odlučuju zajednički Ravnateljica i koordinator volontera.

(5) Volonter može zatražiti preporuku Doma za potrebe školovanja, zapošljavanja ili u druge svrhe.

V. PRESTANAK VOLONTIRANJA

Završetak volontiranja

Članak 12.

(1) Dom potiče volontere da po završetku volontiranja obave razgovor sa svojim koordinatorom radi povratne informacije o njihovom radu i o tome napišu izvještaj.

(2) Ukoliko volonter iz bilo kojih razloga završava volontiranje prije dogovorenog roka, dužan je izvijestiti koordinatora volontera što je prije moguće, a najkasnije 14 dana prije završetka.

(3) Dom je dužan svakom volonteru nakon završetka volontiranja izdati potvrdu o volontiranju.

Prekid suradnje s volonterom

Članak 13.

(1) Ukoliko volonter ne ispoštuje dogovorene termine i obaveze, odgovornosti i dužnosti, te se prema ugovorenim poslovima odnosi na neodgovoran i neozbiljan način ili u suprotnosti sa Zakonom o volonterstvu, Etičkom kodeksu volontera, te ostalim propisima koji uređuju područje volontiranja prekida se dogovorena suradnja.

(2) U slučaju prekida suradnje, Dom će sve eventualne sporove nastojati riješiti mirnim putem.
(3) Konačnu odluku o prekidu suradnje s volonterom donosi Ravnateljica na prijedlog koordinatora volontera.
(4) Volonter i Dom mogu sporazumno raskinuti suradnju što treba biti najavljeno najmanje 14 dana prije i uz navođenje jasnih objašnjenja i razloga prekida suradnje.

VI. ZAVRŠNE ODREDBE

Članak 14.

(1) Izmjene i dopune Pravilnika o radu s volonterima donosi Ravnateljica Doma, a uz Ravnateljicu, mogu ih predložiti radnici Doma kao i sami volonteri, u pisanom obliku.
(2) Pravilnik stupa na snagu osmog dana od objave na internetskoj stranici Doma.

Dodatak 2. Najčešće aktivnosti i poslovi volontiranja

- Aktivan rad u udruzi Stari Papir Za Novi Osmijeh
- Aktivnosti s ljudima/ interakcija
- Aktivnosti s mladima, provedba raznih radionica
- Animacija djece imigranata
- Azil za pse: briga za pse i šetnja pasa
- Umjetnički urbani sajmovi, festivali za mlade
- Učenje s djecom
- Communitymanagement, odnosi s javnošću, organizacija priredbi
- Direktna pomoć potrebitima, koordinacija različitih akcija
- Djeca i mladi
- Kultura
- Dječje radionice
- Festivali i događaji
- Gluma, komunikacija s ljudima
- Grafički i vizualni dizajn
- Humanitarne akcije, kulturna događanja, edukativne i kreativne radionice
- Humanitarne aktivnosti
- Kreativni rad, pomoć pri učenju, radionice
- Kuhanje za beskućnike
- Kuhanje, održavanje vrta
- Kulturna i društvena događanja i radionice koje su vezane za djecu i mlade
- Menadžerske aktivnosti u području kulture
- Sportski događaji
- Najčešće su to aktivnosti s djecom
- Nisam još stekla neko volontersko iskustvo, budući da sam se tek uključila u volontiranje, te sam zasada samo volontirala i prikupljala donacije za pomoć djeci kroz prodaju suvenira članova humanitarne udruge koja je provodila tu akciju. Svakako sam zainteresirana za raznovrsne akcije i aktivnosti.
- Njega starijih i nemoćnih ili bilo kakva aktivnost pomaganja nakon elementarne nepogode.
- Obrazovanje
- Od pomoći drugima u raznim situacijama, do većih akcija (npr. poplave i sl. preko Crvenog Križa, pomoć izbjeglicama i sl.)

- Organizacija događaja, zaštita životinja, rad sa djecom
- Organizacija edukativnih i sportskih događaja
- Organizacija sportskih događaja
- Organizacija studentskih projekata - promidžba, komunikacija sa poduzećima
- Pisanje projekata za Udrugu osoba s invaliditetom, sudjelovanje na raznim radionicama etc.
- Pišem za časopis "Ulične svjetiljke"
- Podrška socijalno ugroženim društvenim skupinama, humanitarna pomoć, razne kratkotrajne volonterske aktivnosti.
- Poduke u učenju, vođenje radionica
- Pomaganje starijim i nemoćnima, skrb za djecu sa teškoćama, socijalne integracije
- Pomoć u učenju, druženje i igranje igara s djecom s problemima u ponašanju
- Posjeta bolesnicima,njega i pomoć u kući
- Poslovni i kulturni događaji
- Prevođenje, aktivnosti vezane za okoliš, promoviranje
- Pričanje priča u dječjoj bolnici
- Priprema prostora za event, pomaganje stranim volonterima, catering...
- Prodaja ulaznica, održavanje
- Projekti vezani uz rad s osobama s poremećajima u ponašanju (individualni i grupni rad)
- Projektni management, briga o psima
- Rad s djecom
- Rad s djecom i mladim s problemima u ponašanju, rad s ranjivim skupinama
- Rad s djecom i mladima (individualne poduke iz hrvatskog jezika, vođenje radionica)
- Rad s djecom s posebnim potrebama, terapijsko jahanje
- Rad s djecom s teškoćama u razvoju
- Rad s djecom, sportske aktivnosti
- Rad s djecom, volontiranje na znanstvenim kongresima, volontiranje na festivalima
- Rad s mladima, djecom
- Rad sa mladima, humanitarni rad i ekologiju
- Rad u knjižnici
- Radionice s djecom, priprema događanja, komunikacija sa gostima na događanjima, organizacija.
- Radionice sa djecom i umirovljenicima
- Radionice sa starijim ljudima u staračkom domu, rad na SOS telefonu
- Radionice, organiziranje aktivnosti, pomoć pri učenju

- Socijalna samoposluga
- Sport
- Redar, itd.
- Sport, instrukcije iz matematika
- Sport, mladi, festivali
- Sportska i kulturna događanja
- Sportska natjecanja, čišćenje okoliša, pomaganje pri organiziranju rada kulturnih udruga.
- Sportske aktivnosti(trčanje, gimnastika).
- Studentske udruge, razni Centri za djecu i sl.
- Svejedno je
- Terapijsko jahanje, rad i briga o konjima
- U aktivnostima vezanim za zaštitu okoliša, informiranje javnosti, pomoć u logistici, osmišljavanju i provođenju kulturnih događanja za mlade
- U aktivnostima vezanima za djecu i obrazovanje.
- U domu za starije, psihičko bolesne, podučavanje djece (pomoć u zadaći),aktivnosti vezane za zajednicu i mlade
- U uredu, na radnim akcijama, na akcijama čišćenja okoliša, akcijama darivanja krvi, dijeljenja letaka, prikupljanje hrane i odjeće, organiziranje akcija za Zakladu Ana Rukavina, na organizacijama, i nastupam na priredbama, organiziram humanitarne akcije za pomoć obiteljima, lošeg imovinskog stanja.
- U Župi, Caritasu, pomaganje obiteljima slabijeg imovinskog tanja, rad s djecom u Juraj Bonaci.
- Umjetnost, rad s djecom i mladima, kreativne radionice, lakši fizički poslovi
- Većinom u radnim kampovima vezanim za izgradnju mira.
- Vezanima za struku (udruge i centri za psihološku pomoć).
- Vjerski susreti
- Vježbanje starijih osoba, asistent u radu s djecom
- Volim fizički posao, dakle, sređivanje prostora za određene događaje na kreativan način.
- Volonterske akcije, pomoć u logistici kod raznih organizacija, održavanje radionica/predavanja i slično, "uskačem" gotovo svaki dan nekome

Izvor: Anketni upitnik za volontere.

Dodatak 3. Najčešći motivi za volontiranje

- A što ću drugo? Dokle god postoji mogućnost da kao građanin sudjelujem u razvoju društva smatram to i svojom obvezom.
- Altruizam.
- Bodovi za fakultet i osobni razvoj.
- Činjenica da napravim neku malu pozitivnu promjenu.
- Dobrobit onih kojima su usluge volontera namijenjene/potrebne.
- Dobrobit za društvo, osobni razvoj, stjecanje novih kompetencija.
- Dobrobit za društvu, korisno provedeno vrijeme, nove vještine i poznanstva, sreća.
- Druženje.
- Druženje s mladim ljudima.
- Empatija i dobročinstvo.
- Internalno sam motivirana.
- Osjećam se korisno, prikupljam različito iskustvo, upoznajem nove ljude i razvijam svoje vještine.
- Isto što me potaklo i prvi puta: želja da dam svoj doprinos dobroj i vrijednoj inicijativi, kroz svoje znanje i iskustvo.
- Kaos u svijetu.
- Lični razvoj i opće dobro.
- Lijep osjećaj kad sve završi, a znam da sam pridonijela za neko dobro.
- Ljubav prema djeci, poslu, osjećaj vrijednosti.
- Ljubav prema drugima i sebi i želja za osobnim napretkom, kao i napretkom društva.
- Ljubav prema pomaganju drugima.
- Ljubav prema životinjama.
- Meni osobno iskustvo, pomažem drugima.
- Misao da mogu pomoći u promjeni društva, "mladih", na bolje.
- Mogućnost da se kroz razne poslove i aktivnosti stekne raznoliko iskustvo, da se pomogne drugima i/ili potakne nešto pozitivno za dobrobit društva u kojem živimo.
- Moja životna misija je da pomažem ljudima.
- Darujem krv.
- Želja mi je da jednog dana imam mogućnost otići u Afriku i volontirati do kraja života.
- Motivacija za napretkom, osobnim razvojem, upoznavanje novih ljudi i stjecanje novih poznanstava i prijateljstava, stjecanje novih iskustva.

- Ne znam.
- Nova iskustva, dobar osjećaj, osjećaj svrhovitosti.
- Nova iskustva, saznanje da nekome mogu uljepšati dan i olakšati period života koji je (moguće) stresan za osobu.
- Novo iskustvo i obuka za budući posao.
- Osjećaj da činim neku malu promjenu u životima djece s kojom radim.
- Atmosfera u udruzi u kojoj volontiram je odlična i nakon volontiranja se osjećam sretno i ispunjeno.
- Osjećaj da si društveno koristan i da doprinosiš zajednici dajući im ono sto ti najdragocjenije - svoje vrijeme.
- Osjećaj ispunjenosti i korisnosti, razvoj vlastitih vještina kroz volontiranje, stjecanje društvenih kontakata.
- Osjećaj korisnosti i zadovoljstva.
- Osjećaj socijalne inkluzije, rad za dobrobit zajednice i društva u cjelini.
- Osjećaj da radim nešto dobro.
- Osmijeh na licima ljudi.
- Osobna ambicija.
- Osobna motivacija.
- Osobna motivacija i zadovoljstvo kada učinim nekome dobro djelo svojim volontiranjem i pomaganjem.
- Osobna potraga za nečim novim i izazovnim (upoznavanje novih ljudi, nova iskustva).
- Osobna želja i volja da doprinesem zajednici i korisno utrošim vlastito slobodno vrijeme
- Osobni i profesionalni razvoj, jednostavno činiti svijet ljepšim mjestom s puno više osmijeha :)
- Osobni rast i osjećaj korisnosti za druge.
- Osobni rast i razvoj, iskustvo za radni odnos.
- Osobni razvoj i nova iskustva.
- Osobni razvoj i zadovoljstvo.
- Osobno zadovoljstvo.
- Otpor prema vladajućem pesimizmu.
- Pa misaoo tome kako ja u životu imam mnogo toga, nit sam bolesna, nit gladna, nit bez krova nad glavom dok drugi to nemaju. Dokle god ja budem imala dovoljno za sebe i svoju obitelj, toliko ću i volontirati i pomagati drugima.
- Pomaganje.

- Pomaganje drugima; vlastito usavršavanje i nova poznanstva.
- Pomaganje ljudima, stjecanje iskustava.
- Pomaganje ostalima. Dobro se dobrim vraća.
- Pomaganje siromašnima.
- Pomoć drugome, osmjeh na dječjem licu, sudjelovanje negdje gdje ne gledate svoju osobnu korist nego jednostavno ste dio nečega i osjećate se fantastično :).
- Pomoć potrebitima.
- Postalo mi je potreba da dam dio sebe zajednici.
- Postizanje ciljeva i onaj poseban osjećaj kad vidiš da si nekog usrećio :)
- Potiče me spoznaja da je lijepo pomagati drugima, jer čovjeka-pojedinca čini sretnijim i zadovoljnijim jer se osjeća korisnim, a pogotovo ako isti taj pojedinac je nekada također trebao pomoć, moje mišljenje.
- Pozitivan utjecaj na okolinu.
- Pozitivne povratne informacije od osoba s kojima sam u kontaktu, vidljiv napredak u radu, osjećaj postignuća i ponosa, korisno ispunjeno slobodno vrijeme, stjecanje životnog i profesionalnog iskustva, želja za ostvarivanjem novih osobnih i profesionalnih kontakata, nada da ću lakše pronaći posao u struci.
- Pridonosim povećanju kvalitete života u svojoj zajednici.
- Prijatelji.
- Prije svega moja unutarnja želja, a zatim prekrasna iskustva te zahvalnost i sreća djece s kojom volontiram.
- Sama spoznaja da nekome daješ od sebe ono što se ne može kupiti, a to je dobrovoljan i besplatan rad, ispunjava. To je ono što potiče moju potrebu za volontiranjem.
- Samoostvarenje, novo iskustvo, znanje, kompetencije.
- Slobodno vrijeme, zanimljive aktivnosti, usavršavanje i nova poznanstva.
- Socijalna osjetljivost prema slabijima i nemoćnima u ovom surovom kapitalizmu kojega treba što prije zamijeniti nekim boljim, pravednijim sistemom.
- Sreća drugih.
- Stjecanje novih iskustava.
- Stjecanje novih vještina, znanja i upoznavanje ljudi.
- Stjecanje prakse.
- Sva prethodna isključivo pozitivna iskustva :)
- Sve!

- U posljednje sam vrijeme stava da volontiranje samo dodatno potiče umanjivanje vrijednosti rada. Uz različite mjere za poticanje zapošljavanja, utječe na promjenu stava ljudi koji počinju razmišljati na način zašto bih nekoga platio kada će mi netko drugi obaviti isti posao za apsolutno nikakvu plaću.
- Upoznavanje novih ljudi i obogaćivanje i pomaganje zajednici.
- Vjera u dobro. Osmjeh na licu djece i milost koju dobiješ zauzvrat pomažući.
- Vlastiti problemi te depresija koju liječim volontiranjem.
- Volim volontirati.
- Volja i želja.
- Volja za pomaganjem i napredovanjem.
- Zabava i društvo.
- Zabava, nova zanimljiva iskustva i NOVA POZNANSTVA.
- Zajedništvo i želja za poboljšanjem društva.
- Želja da pomognem.
- Želja da se slobodno vrijeme kvalitetno ispuni.
- Želja za doprinos razvoju građanskih inicijativa.
- Želja za druženjem uz korisno provedeno vrijeme pri kojem se osobno razvijam i educiram.
- Želja za novim iskustvima i znanjima te potreba da neki način pridonesem društvu.
- Želja za osobnim razvojem, širenjem vlastitog znanja i učenja novih vještina.
- Želja za pomaganjem drugima.
- Želja za razvijanjem, znanjem, upoznavanjem novih ljudi, i osjećaja da činim nešto vrijedno.
- Želja za stjecanjem iskustva i razvijanjem kompetencija.
- Želja za učenjem i pomaganjem.

Izvor: Rezultati istraživanja.

PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK ZA VOLONTERE

1. Koliko često usmjeravate svoj rad i svoje vrijeme u volonterski rad? *
   - svaki dan
   - svaki tjedan
   - svaki mjesec
   - jednom u tri mjeseca
   - jednom u pola godine
   - jednom godišnje
   - po potrebi
   - rijetko

2. U kakvim poslovima/aktivnostima najčešće volontirate? (navedite aktivnosti): Vaš odgovor _____

3. Poznajete li svoja prava i obaveze prema Zakonu o volonterstvu?
   - Da
   - Ne
   - Djelomično

4. Koliko vam je važno ili potrebno….			
Dok volontiram, važno mi je da organizator volontiranja nadzire i prati moj rad	Nije važno	①②③④⑤⑥⑦	Jako važno
Dok volontiram, važno mi je da me organizator volontiranja podučava i da me savjetuje	Nije važno	①②③④⑤⑥⑦	Jako važno
Dok volontiram, važno mi je da organizator volontiranja razumije moju osobnu motivaciju za volontiranje	Nije važno	①②③④⑤⑥⑦	Jako važno
Dok volontiram, važno mi je da organizator volontiranja pomaže meni u mom osobnom razvoju	Nije važno	①②③④⑤⑥⑦	Jako važno

5. Prema osobnom iskustvu, ocijenite u kojoj mjeri se vaša očekivanja u praksi potvrđuju	Nikada	Vrlo rijetko	Uglavnom da	Često	Uvijek
Dok volontiram imam nadzor i praćenje rada					
Dok volontiram dobivam savjete i upute i učim					
Dok volontiram znam da svoj rad i vrijeme ulažem u pravu stvar					
Dok volontiram razvijam se, imam osjećaj da kroz volontiranje dobivam upravo ono što mi je potrebno					
Dok volontiram dobivam sve što mi je potrebno da taj rad izvršim na najbolji način					
Dok volontiram, sve mi objasne, upute me i točno znam što trebam raditi					

6. Na koji način pronalazite organizatora volontiranja
   - putem e-maila mi redovito dolaze obavijesti o svim projektima za koje traže volontere, pa se javim za ono što mi se dopadne
   - dobijem informacije preko poznanika pa idemo zajedno
   - organizator volontiranja me pozove na mobitel ili mi pošalje e-mail
   - zovu me razne organizacije i kažu da su dobile preporuku
   - pregledavam web stranicu volonterskog centra i izabirem ono što mi odgovara
   - volontiram uvijek kod istog organizatora volontera pa ne pratim drugo
   - Ostalo:_____

7. Da li organizatori volontiranja provode selekciju (odabir) volontera?
   - Da
   - Ne
   - Ne znam

8. Označite što ste primili za svoj volonterski rad
    - Javno priznanje
    - Zahvalnicu
    - Pismo preporuke
    - Potvrdu o volontiranju
    - Potvrdu o kompetencijama stečenim volontiranjem
    - Ponudu članstva u organizaciji kod koje ste volontirali
    - Nominirani ste za volontersku nagradu
    - Samo su vam rekli "Hvala"
    - Dobili ste neke informacije koje su vam koristile
    - Pozvani ste na zajednički obrok, druženje, izlazak ili proslavu
    - Dobili ste karte za kino, kazalište ili kakvu drugu manifestaciju koju volite
    - Uručili su vam majicu, rokovnik organizacije ili mali poklon
    - Redovno vam čestitaju rođendan ili blagdane koje slavite
    - Stekli ste prijatelje među članovima organizatora volontiranja
    - Potakli su vas da se uključite u odluku o poslu kojeg ste radili
    - Dobili ste podršku u pokretanju neke nove inicijative
    - Primili ste novčanu nagradu za svoj rad
    - Ništa od navedenog
    - Nešto drugo:_____

9. Što vas potiče na daljnje volontiranje? _____

PRILOG 2. ANKETNI UPITNIK ZA ORGANIZATORE VOLONTIRANJA

1. Koje godine je osnovana Vaša Organizacija?

2. Vrsta Organizacije:

3. Molim Vas da na sljedeća pitanja izaberete jedan od ponuđenih	**DA**	**NE**
Ima li u vašoj organizaciji stalno zaposlenih članova		
Koristi li vaša organizacija volonterski rad u redovnom poslovanju?		
Koristi li vaša organizacija volonterski rad u izvanrednim aktivnostima?		
Da li vaša organizacija priprema i provodi Program volontiranja?		
Da li vaša organizacija vodi evidenciju o volonterima i volontiranju?		
Da li vaša organizacija provodi menadžment volontera?		
Planiranje volonterskog programa provodite godišnje		
Imate Orijentacijski/informacijski paket za volontere		
Pratite li zadovoljstvo volontera		
Ulažete u obrazovanje, obuku i treninge koordinatora volontera		

4. Načini i učestalost traženja volontera	**Nikada**	**Ponekad**	**Najčešće**	**Svaki put**
tražite veliki broj volontera sa širokim spektrom vještina na relativno kratko vrijeme				
tražite volontere sa određenim znanjima, vještinama, stavovima				
tražite provjerene osobe i oslanjate se na preporuku nekoga kome vjerujete				
tražite osobe koje su nezaposlene ili mlade ili one sa visokom razinom stručnog znanja				

5. U kojoj mjeri se slažete sa tvrdnjama?

Kultura (Vaše) organizacije je otvorena za uključivanje potencijalnih volontera	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Volonterski rad je tema koje se diskutira zajednički s drugim članovima Organizacije	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
(Vaša) Organizacija ima viziju, misiju i strategiju za potencijalne volontere	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
U (Vašoj) organizaciji postoje jasno definirani razlozi, ciljevi i potrebe za uključivanje volontera	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
(Vaša) Organizacija lako i brzo pronalazi volontere	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Jasno je u kojim područjima se preklapaju interesi potencijalnih volontera i interesi (Vaše) Organizacije	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Volonteri samostalno određuju što i kada će raditi (u Vašoj) organizaciji	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
U Vašoj organizaciji postoji osoba koja stručno obavlja funkciju koordinatora volontera	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Definirano je koji poslovi zaista mogu biti delegirani volonterima	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Poslovi za potencijalne volontere imaju opis	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Volonteri (u Vašoj) Organizaciji ne zamjenjuju stalno osoblje u njihovim zadaćama i poslovima	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Prema (Vašem) iskustvu, lakše je raditi sa poznatim volonterima nego sa novim volonterima	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Kod opisa posla za (Vaše) potencijalne volontere propituje se realnost očekivanja	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Kod opisa posla za (Vaše) potencijalne volontere propituje se zanimljivost i atraktivnost pojedinog posla	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Kod opisa posla za (Vaše) potencijalne volontere propituje se mogućnost da se zaista privuče željeni profil potencijalnog volontera	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Vaša Organizacija oslanja se na volonterski rad redovito	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Vaša Organizacija objavljuje pozive za volontiranje	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Vaša Organizacija je objavila Prijavni obrazac za volontere	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Vaša Organizacija ima bazu podataka o volonterima	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Druge organizacije imaju više uspjeha kod pridobivanja volontera u odnosu na Vašu Organizaciju	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem

(nastavak na sljedećoj stranici)

Kod selekcije potencijalnih volontera (u Vašoj organizaciji) provodi se intervju i prikuplja se dokumentacija o svakom potencijalnom volonteru	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
U (Vašoj) Organizaciji se provodi uključivanje volontera na način da se što bolje uključe u Organizaciju	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
U (Vašoj) Organizaciji se provodi obuka volontera da se što bolje uključe u Organizaciju	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Vaša Organizacija uvijek izabire volontere koje poznaje od ranije	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Provodite programe treninga i edukacije volontera	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
U (Vašoj) Organizaciji vodite brigu o provedbi aktivnosti vezano uz razvoj volontera	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
Evaluacija volontera je u (Vašoj) Organizaciji povezana s procesom supervizije i podrške volonterima	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
U (Vašoj) Organizaciji provodi se praksa davanja povratne informacije volonterima	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem
U (Vašoj) Organizaciji se provodi evaluacija volonterskog programa	U potpunosti se slažem	①②③④⑤	U potpunosti se ne slažem

6. Selekcija volontera u Vašoj organizaciji najčešće je:

- o Niska (uključujete sve prijavljene volontere)
- o Srednja (tražite samo one sa specifičnim znanjima i vještinama, ili iskustvom)
- o Visoka (zakonska ograničenja, prethodno iskustvo, formalno obrazovanje, vještine, osobna obilježja, i slično)
- o Ne znam

7. Rangirajte prema važnosti funkcije supervizora volontera (1 = nije važno... 7 = jako važno**)**

Nadzor i praćenje rada volontera	Nije važno	①②③④⑤⑥⑦	Jako važno
Podučavanje, prijenos znanja, savjetovanje i razvoj volontera	Nije važno	①②③④⑤⑥⑦	Jako važno
Propitivanje i jačanje motivacije kod volontera	Nije važno	①②③④⑤⑥⑦	Jako važno
Pružanje podrške volonteru na osobnoj razini	Nije važno	①②③④⑤⑥⑦	Jako važno

8. Na koje načine Vaša Organizacija provodi formalno vrednovanje rada volontera

- o Odajete javno priznanje i uručite zahvalnicu
- o Ponudite sudjelovanje u edukaciji od interesa za pojedinog volontera/volonterku, na trošak organizacije
- o Napišete pismo preporuke
- o Posvetite posebnu pažnju izradi potvrde o volontiranju ili potvrde o kompetencijama stečenim volontiranjem
- o Ponudite članstvo u Organizaciji
- o Nominirate volontera za neku od volonterskih nagrada
- o Ostalo:

9. Na koje načine Vaša organizacija provodi neformalno vrednovanje rada volontera

- Jednostavno kažete "hvala"
- Proslijedite volonteru informaciju koja bi mu mogla biti od interesa
- Organizirate zajednički obrok, druženje, izlaske ili proslave
- Poklonite karte za kino, kazalište ili kakvu drugu manifestaciju koju voli
- Nagradite volontera majicom, rokovnikom organizacije ili malim poklonom
- Čestitate rođendan ili blagdane koje slavi
- Primijetite da nešto ne valja i ponudite razgovor (ili samo "otvoreno uho")
- Uključite volontera u odluku o poslu kojeg radi
- Podržite volontera u pokretanju neke nove inicijative
- Ostalo:

10. Koju funkciju obnašate u Organizaciji

ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

Ime i prezime:	**IVANA PUŠKARIĆ**
Datum i mjesto rođenja:	23.09.1984., Travnik
Adresa stanovanja:	A. B. Šimića 72, Split 21 00
Mobitel:	098-967-44-13
Elektronska adresa:	franjicster@gmail.com

Radno iskustvo:

Svibanj 2009. (u tijeku)	**TOMMY d.o.o.** - referentica u marketingu - referentica u odjelu neprehrane - samostalna komercijalna referentica
Lipanj-rujan 2008.	**V.I.N.S. Centar d.o.o.** - poslovna tajnica
Svibanj 2007. - lipanj 2008.	Promessa i AWT Grupacija - prodajna predstavnica
Siječanj 2000.- svibanj 2007.	**Knjižara Lasta** - vođenje poslovanja i asistencija vlasniku

Obrazovanje:

2010. (u tijeku)	**EKONOMSKI FAKULTET, SPLIT** Specijalistički poslijediplomski studij, smjer Poslovna ekonomija
2003. do 2008.	**EKONOMSKI FAKULTET, SPLIT** Diplomski studij. Smjer Management
1999. do 2003.	**OPĆA GIMNAZIJA, TRAVNIK**

Osposobljenost i angažman:

2008.-2010.	Škola stranih jezika Jantar – njemački jezik (aktivno)
2006. - 2008.	Škola stranih jezika Jantar – engleski jezik (pasivno)
Ekonomski fakultet Split	Sudjelovanje na seminarima iz menadžmenta
Stručna praksa	Euroherc d.d. Omiš

Vještine:

- Aktivno i svakodnevno korištenje MS Office paketa
- Vozačka dozvola B kategorije

Hobiji:

-judo, karate, aerobik
- učenje i unaprjeđenje znanja stranih jezika

SAŽETAK

Menadžment ljudskih resursa i menadžment ljudskih potencijala u organizacijama svih veličina i vrsta dolazi do punog izražaja ukoliko se ista predvodi sviješću da su ljudi najvažniji njezin element. Ipak, organizaciju valja promatrati i kao splet ciljeva i motiva. Voljnost ljudi da se identificiraju sa tuđim ciljem i/ili motivom, te ulože svoje vrijeme i rad, različito je od koncepta organiziranog djelovanja koje nastaje kada ljudi samoinicijativno kreiraju organizirano djelovanje radi rješavanja nekog problema. U prvom slučaju ravnoteža se postiže materijalnom kompenzacijom za ustupljeni rad i vrijeme. U drugom slučaju element izravne materijalne kompenzacije na relaciji organizacija-čovjek je izostavljen. Da bi se upravljalo volonterskim radom potrebno je implementirati tehnike i metode menadžmenta ljudskih resursa, no istodobno i korekcija u primjeni formira različite pristupe pa su sličnosti i/ili različitosti menadžmenta ljudskih resursa u realnom sektoru u odnosu na primjenu u organizacijama civilnog društva,ujedno i predmet istraživanja u ovome radu. S ciljem ukazivanja na prisutnost/odsutnost tehnika i metoda upravljanja ljudskim resursima u volonterskom radu, istražena je aktivnost menadžmenta ljudskih resursa kod organizatora volontiranja, a uspješnost tih aktivnosti vrednovano je iskustveno od strane volontera. Nalaz ukazuje da stupanj implementacije tehnika i metoda menadžmenta ljudskih potencijala u volonterskom radu odražava stupanj razvoja civilnog društva i kulture volontiranja građana.

Ključne riječi: volontiranje, volonteri, organizatori volontiranja, menadžment ljudskih resursa, menadžment ljudskih potencijala.

SUMMARY

Human resource management in organizations of all sizes and types come to the fore if the latter led by the awareness that people are the most important element of it. However, the organization should be viewed as a set of objectives and motives. The willingness of people to identify with other people's aim and / or motive, and devote their time and work, is different from the concept of organized activity that occurs when people voluntarily create an organized action to cope with a problem. In the first case, the balance is achieved by the material compensation for completed work and allocated time. In another case, an element of direct material compensation from the organization-human is left out. In order to manage volunteer work, it is necessary to implement techniques and methods of human resources management. But at the same time, correction in the application creates different approaches so are the similarities and / or differences of human resources management in the real sector in relation to the application in civil society organizations, also the subject of research in this paper. With the aim of pointing to the presence / absence of techniques and methods of human resource management in voluntary work, studied the activity of human resources management at the volunteer organizers, and the success of these activities is evaluated empirically by volunteers. The finding suggests that the degree of implementation techniques and methods of human resources management in voluntary work reflects the level of development of civil society and a culture of volunteering citizens.

Key words: *volunteer, volunteers, organizers of volunteering, human resource management.*