



# MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

neprofitnih organizacija

## ▶ OSNOVE MENADŽMENTA LJDUSKIH RESURSA

- ▶ *ANALIZA, PLANIRANJE I ANGAŽIRANJE KADROVA U ORGANIZACIJI*
- ▶ *OBUKA I RAZVOJ KADROVA, OCJENA LJUDSKIH RESURSA I NJIHOVIH RADNIH UČINAKA*
- ▶ *UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA I RADNI ODNOSI*



# OASNOVE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

- ▶ **POJAM I VAŽNOST LJUDSKIH RESURSA**
- ▶ **POJAM, VAŽNOST I SADRŽAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA**
- ▶ **POJAM I VAŽNOST VOLONTERSTVA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**



# Pojam

---

- ▶ Volonterstvo ili volonterizam je pojam koji je uobičajen u rječniku civilnoga društva,
- ▶ U najrazličitijim oblicima volontiranje i volonterizam postoje i postojali su u svakom društvu.
- ▶ Volontiranje je bilo dio gotovo svake civilizacije i društva.
- ▶ Volonterstvo (ili dobrovoljni/dragovoljni rad) je jedan od kamena temeljaca civilnoga društva, jer oživljava najplemenitija stremljenja čovječanstva zauzimanje za mir, slobodu, mogućnost izbora, sigurnost i pravičnost za sve ljude



# Definiranje – najširi smisao

- ▶ ~~Neprofitna, neplaćena i nekarijeristička aktivnost~~ kojom pojedinci doprinose dobrobiti svojih susjeda, zajednice ili cijeloga društva, a koja se javlja u raznim oblicima, od tradicionalnih običaja uzajamne samopomoći do organiziranoga djelovanja zajednice u kriznim razdobljima i predvođenja napora u svrhu pomoći, rješavanje sukoba i iskorjenjivanja siromaštva.



- ▶ Volontiranje je osobina potrebe pojedinca koja se manifestira u potrebi da doprinese kolektivnoj dobrobiti, bez obzira radi li se o spontanom ili organiziranom volontiranju.
- ▶ Volonterstvo kao elementarni oblik altruizma (pomaganje bližnjem) sve više postaje kolektivna obveza članova društva kroz pomaganje zajednici.



- 
- ▶ Pojam volontarizam obično uključuje izravnu pomoć, poput dragovoljnoga rada u školi, bolnici, domovima za stare, udruzi za hendikepirane.
  - ▶ Postoje i drugi oblici volontiranja koji nisu usmjereni na izravan rad s ljudima, ali su također jednako vrijedni.
  - ▶ To su, na primjer, sudjelovanje u upravljanju udruge kroz članstvo u upravnom odboru, prikupljanje financijskih sredstava potrebnih za promociju volontiranja u društvu, angažman u procesu lobiranja za razne političke i društvene promjene
  - ▶ Volontirati se može jedan dan u tjednu, nekoliko sati mjesečno, puno radno vrijeme ili određeno vremensko razdoblje.



- ▶ ~~Koncept volonterizma uključuje lokalne i~~ općenarodne volonterske pothvate, kao i bilateralne i međunarodne programe međunarodnoga karaktera, koji prekoračuju državne, etničke, vjerske i svake druge granice.
- ▶ Jedna je od brojnih definicija riječi volonter i ta da je to osoba koja svojom voljom pruža neplaćenu pomoć u obliku vremena, usluge ili vještine, preko neke organizacije ili grupe.
- ▶ Volonter je osoba koja donira ili poklanja svoje vrijeme i sposobnosti da bi pružila usluge drugim ljudima ili zajednici u širem smislu.



- 
- ▶ Volonterizam omogućava ljudima rad za zajednicu i istodobno razvijanje svojih vještina učeći nove koje primjenjuju u tržišnom sustavu.
  - ▶ Kroz dobrovoljni rad pojedinci imaju prigodu naučiti nešto novo što će im pomoći da u budućnosti budu konkurentniji na tržištu radne snage i dobiju bolji i odgovorniji posao.
  - ▶ Sudjelovanje mladih ljudi u volonterskim projektima ohrabruje njihovo kasnije uključivanje u slične projekte.
  - ▶ Uključivanje mladih u lokalne projekte, koji doprinose poboljšanju zajednice, osvještava i osnažuje njihov osjećaj odgovornosti za zajednicu i vrijednosti civilnoga društva.

# Europska povelja o volonterizmu (1998.) određuje volonterski rad kao:

---

- ▶ djelatnost u interesu ljudi,
  - ▶ djelatnost koja nije motivirana financijskim interesom,
  - ▶ djelatnost koja se odvija na lokalnoj 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 na dobrobit zajednice,
  - ▶ djelatnost koja potiče razvoj ljudskih potencijala,
  - ▶ djelatnost koja poboljšava kvalitetu življenja na načelima solidarnosti,
  - ▶ traganje za predodžbama društva nesigurne budućnosti,
  - ▶ poticaj iskorištavanju poduzetničkih prigoda,
  - ▶ osnova razvoja partnerskih odnosa između aktera sustava blagostanja,
  - ▶ poticaj samoorganiziranja ljudi pri rješavanju problema.
- 



# U BIH - Zakon

---

- ▶ U Bosni i Hercegovini volontiranje je 2012. godine regulirano zakonom o volontiranju Federacije Bosne i Hercegovine.
- ▶ Volontiranje je definirano kao dobrovoljno ulaganje osobnoga vremena, truda, znanja i vještina kojima se bez naknade obavljaju usluge ili aktivnosti za opće dobro u Federaciji BiH.
- ▶ Sukladno zakonu o radu u Federaciji BiH volonter je također osoba koja se zapošljava kod određenoga poslodavca u svrhu odrađivanja pripravničkoga staža, a bez neophodnoga zaključivanja ugovora o radu, kako bi stekla uvjete za polaganje stručnog ispita.
- ▶ Po završetku volonterskoga staža, volonter dobiva potvrdu kao dokaz da je staž odrađen i da ispunjava uvjete za polaganje stručnoga ispita.
- ▶ U Federaciji BiH je dodatak navedenom da je obvezno zaključivanje ugovora o volontiranju.





- 
- ▶ Ne smije se zaboraviti da volonteri nisu u neprofitnim organizacijama samo da bi predstavljali jeftinu radnu snagu.
  - ▶ Oni svojom nazočnošću doprinose ostvarivanju postojećih mogućnosti organizacije i kreiranju novih.



- 
- ▶ Justin Davis Smith na sjednici UN-a održanoj u povodu Međunarodne godine volontera 2001. istaknuo je da postoje dvije glavne koristi od volontera.
  - ▶ **Prva je ekonomska.** Volonteri su snažna ekonomska potpora društvu jer oni rade poslove za koje bi se morao naći plaćeni kadar.
  - ▶ **Druga**, mnogo važnija korist koju zajednica ima od volontera je **izgradnja snažnoga i stabilnoga društva.** Njihovim radom stvara se povjerenje među građanima i jača solidarnost – stvari koje su od temeljne važnosti za stabilne društvene zajednice.
- 



- 
- ▶ Kako bi se postiglo najviše, volontere treba znati usmjeriti, maštovito im odabrati položaj, dati im zadatke koji odgovaraju njihovim sposobnostima i koji im donose zadovoljstvo i stručno ih voditi pružajući im nadzor i podršku.



# SPECIFIČNOSTI PLANIRANJA VOLONTERA U ORGANIZACIJI

---

- ▶ DONOŠENJE ODLUKE O KORIŠTENJU VOLONTERA
- ▶ RAZVOJ I DIZAJN POZICIJA ZA VOLONTERE U ORGANIZACIJI

## Volonteri






- 
- ▶ predviđeno je da određeni organi upravljanja moraju biti volonteri,
  - ▶ Veća širina i raspon potencijalnih kadrova mogu povećati potencijal organizacije za izvršenje zadaća, ali i reducirati troškove.
  - ▶ Dodatni ljudski resursi kao što su volonteri mogu raditi u mnoštvu različitih zadataka zavisno od potreba neprofitnih organizacija, često podržavajući profesionalno osoblje u određenim aktivnostima, događajima i projektima.
  - ▶ Oni svojim idejama i vještinama, znanjem, htijenjem, ali i ugledom i vrijednostima koje imaju, te u koje okolina vjeruje i cijeni ih, doprinose izvršenju ciljeva organizacije i ostvarenju njezine misije.
-

---

Prednosti:	Nedostaci:
<ul style="list-style-type: none"><li>● Izvršenje usluga smanjenjem troškova.</li><li>● Pristup dodatnim ekspertima.</li><li>● Bolji kontakt sa zajednicom.</li><li>● Bolja asistencija klijentima.</li><li>● Institucionalizacija zajedničke perspektive.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Uspješnost kontrole i pouzdanost volontera.</li><li>● Zahtijevano vrijeme za superviziju volontera.</li><li>● Potencijalni negativni utjecaj na plaćeno osoblje.</li><li>● Poteškoće u regrutiranju dostatno kvalificiranih volontera.</li></ul>



# Prednosti

---

- ▶ Integriranje svih vrsta radnih angažmana (puno i djelomično radno vrijeme kao i volonterski rad) može biti financijski efektivno za organizaciju, jer NVO plaća samo usluge koje su potrebne za određeni projekt ili zadatak, a volonterske su usluge minimalne;
- ▶ Mješavina opcija osoblja omogućava mnoštvu ljudi da budu uključeni u NVO uz potencijal za više novih ideja, energije i pristupa;
- ▶ Sredina u kojoj ljudi mogu raditi kraće od punoga radnog vremena može biti pogodna za osobe s mnogo osobnih obveza kojima je posao s punim radnim vremenom nepoželjan ili nemoguć (npr. obiteljske obveze ili studiranje);
- ▶ Fleksibilan pristup ljudskim resursima može povećati povjerenje i oslonac koje organizacija ima za ulogu volontera u misiji NVO-a.

# Nedostatci

---

- ▶ **Fleksibilna strategija ljudskih resursa zahtjeva efektivnu koordinaciju i dosta menadžerskoga/administrativnoga napora kako bi se postiglo da se svi neophodni poslovi urade na najbolji mogući način;**
- ▶ **Ako se broj osoblja na puno radno vrijeme smanji, a broj volontera i osoblja s djelomičnim radnim vremenom poveća, postoji opasnost da se oslabi fokus ukupne misije, izgube neke vještine ili institucionalna memorija na dulje razdoblje;**
- ▶ **Zamjena plaćenoga osoblja koji rade puno radno vrijeme volonterima ili radnicima s djelomičnim radnim vremenom može biti previše teška tranzicija u gospodarskim okolnostima kada su mogućnosti za zapošljavanje ograničene.**



# Motivi organizacije za uključivanje volontera

---

- ▶ dodatne potpore i radnici bez povećanja troškova za osoblje,
- ▶ potpora za zadatke koji su povremeni, sezonski ili jednostavno ne zahtijevaju puno radno vrijeme,
- ▶ dodatne specijalne vještine za organizaciju,
- ▶ potencijal za nove ideje i energiju,
- ▶ razvoj bližih veza sa zajednicom,
- ▶ razvoj šire mreže ljudi zainteresiranih demonstracija samoodrživosti i sposobnosti u vremenu promjenjivog donatorskog okruženja NVO. m radnim vremenom može biti previše za cilj i misiju,
- ▶ poboljšani odnosi s javnošću kroz povećanu „vidljivost“ djelovanja organizacije,
- ▶ demonstracija samoodrživosti i sposobnosti u vremenu promjenjivoga donatorskog okruženja NVO.



# Bitno za odnose

---

- ▶ Osoblje suglasno sa uključivanjem volontera
- ▶ Izbjeći strah profesionalnog osoblja od volontera
- ▶ Potrebno je da oni prihvate da educiraju volontere i pružaju im pomoć
- ▶ Educirati i osoblje za rad s volonterima
- ▶ Odrediti osobu koja će biti koordinator volonterskog programa



# Razvoj i dizajn pozicija za volontere u organizaciji

---

- ▶ sljedeći je korak određivanje pozicija, tj. u dokumentima dobivenim analizom posla utvrditi koje pozicije mogu zauzeti volonteri.
- ▶ Prije regrutiranja volontera mora biti jasna slika u organizaciji koji su poslovi predviđeni za volontere, moraju biti jasno opisani nadzorni mehanizmi i osoblje koje će biti uključeno u rad.
- ▶ Pozicija koja je opisana, tj. posao i zahtjevi posla mogu s vremenom doživjeti neke promjene u okviru razvoja volonterskoga programa, ali organizacija i organiziranje kao i menadžment ljudskih resursa se i prihvaćaju kao dinamične, a ne statične aktivnosti.



# Zahtjevi za dizajnirane poslove

---

- ▶ Posao mora biti osmišljen i važan kako za organizaciju tako i za klijenta.
  - ▶ Posao mora biti potreban i zanimljiv za koga.
  - ▶ To znači da posao volontera mora imati definirane ciljeve ili namjere koje volonter može radom postići da bi se osjećao dobro zbog njegova postignuća.
  - ▶ Volonteri moraju biti u mogućnosti osjetiti neku vrstu vlasništva i odgovornosti za posao.
  - ▶ Volonteri nisu roboti; oni moraju osjećati da su upućeni i da imaju neku kontrolu u poslu za koji su traženi.
-



- ▶ To znači da se volonteri trebaju uključiti u informacijski tijek i donošenje odluka.
- ▶ Posao mora pristajati situaciji za djelomično radno vrijeme, ili posao mora biti dostatan mali po obuhvatu kako bi mogao biti produktivan ako se radi nekoliko sati tjedno ili mora biti dizajniran da se može podijeliti na grupu volontera.
- ▶ Posao se mora uklapati u cjelokupan kontekst organizacije, uključujući strateške ciljeve (odnos organizacijske misije i klijenata), logistiku, (mjesto za rad, oprema), i menadžerske procedure (zadaci nadzora).

# Potrebno kod kreiranja

---

- ▶ Voditi računa da volonteri:
- ▶ mogu doprinositi ostvarenju ciljeva organizacije
- ▶ mogu ostvariti vlastite ciljeve i interese
- ▶ Interesi i ciljevi dosta različiti pa treba tako i kreirati različite poslove



## Standardni načini ponude volonterskih poslova uključuju sljedeće:

---

- ▶ Trajne, kratkoročne i jednokratne projekte;
- ▶ Obnašanje posla kao individualac, obitelj ili timski;
- ▶ Periodične i zadatke po pozivu;
- ▶ Obavljanje poslove na jednome radnom mjestu, doma ili dok je na poslu;
- ▶ Obnašanje posla primarno s ljudima, stvarima ili idejama.



# ***Identificiranje potencijalnih kandidata i kreiranje poziva za volontiranje***

- ▶ Specifično s obzirom da su drugačije ciljne skupine i motivi
- ▶ Potrebno voditi računa o tome kada se kreiraju pozivi i poruke za volontiranje
- ▶ Potrebno voditi računa o motivima – obrađeni u vodstvu



## **VOLONTERI**

Uvijek pitajte koji je motiv nekome da radi besplatno.

# Specifičnosti regrutiranja volontera

---

- **Identificiranje potencijalnih kandidata i kreiranje poziva za volontiranje**
- **Pristupi kampanji za regrutiranje volontera**
- **Potencijalne opasnosti kod regrutiranja volontera**



# Odgovori na pitanja – u kreiranju poziva

---

- ▶ Zašto bi taj posao uopće bio učinjen? Kakva je potreba u zajednici za tim poslom? Kakve će se loše stvari dogoditi ako taj volonterski posao ne bude učinjen?
- ▶ Kakve su koristi za zajednicu ili klijente nakon što se taj posao učini? Što će posao postići? Kakve će promjene napraviti u životu ljudi?
- ▶ Koji su mogući strahovi i prigovori koji se odnose na taj posao, a koji moraju biti riješeni? Vrsta klijenata? Područje djelovanja? Vještine potrebne da bi se učinio posao? Zemljopisno područje?
- ▶ Kakva će biti osobna dobit za volontera u izvršenju posla? Vještine? Iskustvo? Fleksibilan raspored rada? Novi prijatelji?



# ***Pristupi kampanji za regrutiranje volontera***

---

- ▶ široko regrutiranje (*Warm-body Recruitment*),
- ▶ ciljano regrutiranje (*Targeted Recruitment*) i
- ▶ regrutiranje u koncentričnim krugovima (*Concentric Circles Recruitment*).



# *Potencijalne opasnosti kod regrutiranja volontera - neke*

---

- ▶ *Dobivanje volontera ide previše lako i previše brzo*
- ▶ *Pouzdavati se u jednokratne poslove*
- ▶ *Imati vrlo malu mogućnost za napredovanje.*





# *Dobivanje volontera ide previše lako i previše brzo*

---

- ▶ Organizacija se može naći u situaciji da se ponudi više volontera nego je potrebno ili više nego je zbog strukture organizacije, osoblja, opreme ili novčanih sredstava u mogućnosti primiti i uspješno voditi.
- ▶ Potrebno ljubazno objasniti zainteresiranim kandidatima situaciju, te održavati popis potencijalnih novih kandidata za buduće angažmane i buduće razdoblje.
- ▶ Zainteresiranim je kandidatima potrebno zahvaliti na interesu, nastojati tijekom vremena održati njihov interes i redovito ih informirati o aktivnostima organizacije.



## *Pouzdavati se u jednokratne poslove.*

---

- ▶ Prvi koraci u procesu regrutiranja volontera mogu biti uspješni samo ako su inicijalni, ponuđeni poslovi kratkoga roka i ako su produktivni.
- ▶ Ako volonteri misle da je njihov posao gubljenje vremena, organizacija će ih već na početku izgubiti.
- ▶ Posao također treba biti kreiran da se volonteri mogu zaustaviti u svakom trenutku u određenim fazama posla i da se osjećaju dobro radi onoga što su do tada učinili.



## *Imati vrlo malu mogućnost za napredovanje*

---

- ▶ Ponuda za volontiranjem mora bezuvjetno naznačiti da volonteri u organizaciji mogu napredovati u liderskim pozicijama.
- ▶ Ako se to ne omogući za nove članove koji se uključuju u organizaciju, ista će u budućnosti vrlo teško privući nove volontere.



# EVALUACIJA VOLONTERA

---



- 
- ▶ Evaluacija volontera, kao dijela ljudskih resursa mora imati u sebi uključene sljedeće komponente:
  - ▶ evaluacija na individualnoj razini i
  - ▶ evaluacije na razini organizacije.

Također, evaluacija može biti na razini projekta, revizija postignuća i operacija posebnih događanja provedenih od timova volontera.



# Evaluacija na individualnoj razini

---

- ▶ dizajnirana je da daje vremena organizaciji i volonterima da izvrše pregled napretka i daju sugestije za poboljšanje za budućnost.
- ▶ Sastanak na kojem se vrši evaluacija treba imati svoj dnevni red s pregledom prošlih performansi i budućih očekivanja.
- ▶ Za razliku od plaćenoga osoblja kod evaluacije volontera će se predvidjeti i revizija motivacijskih aspekata uključenosti volontera u organizaciju i volonterski program.
- ▶ To će omogućiti identificiranje volontera koji su izgubili motivaciju i pokušati im pronaći nove izazove.
- ▶ Tijek tih sastanaka stvara priliku za premještanje volontera u organizaciji, ponovnu izgradnju njihove privrženosti organizaciji i njezinoj misiji i ciljevima.
- ▶ Potrebno je pozdraviti učinjene napretke, identificirati nove zadatke i prigode za poboljšanje usluga ili njihovo transferiranje u potpuno nova područja posla u organizaciji.

# Evaluacija na organizacijskoj razini

---

- ▶ Na organizacijskoj će se razini menadžment volontera angažirati u periodičnim evaluacijama.
- ▶ Evaluacije će obuhvatiti upite plaćenoga osoblja, volontera i klijenata o kvaliteti usluga koje se provode, te o odnosima s organizacijom.
- ▶ Također je potrebno razgovarati s volonterima koji su napustili organizaciju.
- ▶ To se sve čini kako bi se poboljšale usluge volontera, ali i ukupno organizacije, te jesu li i u kojem stupnju ostvarena očekivanja od volonterskih programa i od provedene obuke ili one koja se provodi.



# Radni odnosi

---

- ▶ Isto kao kod ostalih organizacija
- ▶ Volonterski rad – nije isto po zakonu o radu nije isto što i volonterski rad u smislu volonterizma





# Kraj

---

