

UPRAVLJANJE POSLOVANJEM KNJIŽNICA PRI UKLJUČIVANJU VOLONTERA

LIBRARY MARKETING STRATEGIES IN THE SPHERE OF ENGAGING VOLUNTEERS

Antal Balog

Veleučilište s pravom javnosti *Baltazar Adam Krčelić* Zaprešić
antal.balog@bak.hr

UDK / UDC 02:658.8+02-057.54
Stručni rad / Professional paper
Primljeno / Received: 1. 8. 2014.

Sažetak

Metodama društvenog poslovanja, knjižnice promiču vlastite društvene vrijednosti uvećavajući time ukupni društveni kapital neke zemlje. U uvjetima produžene i ustrajne gospodarske recesije, uprave knjižnica mogu se odlučiti za uključivanje volontera kao dopunskog oblika zaposlenika. Kao relativno novi oblik *outsourcinga* (ili povjeravanja poslova vanjskim izvršiteljima), pojava volonterstva omogućuje knjižnicama brži rast i razvoj novih oblika osoblja, unatoč relativnoj stagnaciji ili padu prihoda. Kombinacijom društvenog i neprofitnog poslovanja, knjižnice mogu zainteresirati, a potom i uključiti moguće volontere, omogućavajući im time stručni i osobni razvoj te stjecanje novih znanja, vještina i kompetencija. Odabrane metode i tehnike društvenog poslovanja određuju pojedine dijelove tržišta volontera iz kojih se oni preuzimaju, bilo za svakodnevne knjižnične djelatnosti, posebne projekte, bilo za neke druge komplementarne ili prateće knjižnične djelatnosti.

Ključne riječi: društveno poslovanje knjižnica, volonteri, suradnja, partnerstva

Summary

Through the methods of social marketing libraries promote their own social values, and thus enhance the total social capital of a particular country, too. At the times of continuous economic recession library administration can decide to engage volunteers as an addition to the existing human resources. Volunteer engagement, as a relatively new form of outsourcing, enables libraries to grow faster and to develop new forms of human resources, despite a relative stagnation or even decrease in their budgets. Through the combination of social and non-profit marketing strategies libraries have the opportunity to spark the interest, and later even engage potential volunteers, offering them both professional and personal development, as well as acquiring new knowledge, skills and competences. Carefully selected methods and techniques of social marketing determine the choice of volunteers' profiles and targeted segments of volunteer market, depending on whether a library needs help in everyday library activities, special projects, or for some other complementary or related library activities.

Keywords: social marketing, libraries, volunteers, outsourcing

1. Uvodna razmatranja

Ovim člankom nastavljamo razmatranje primjene koncepcije društvenog poslovanja knjižnica u Hrvatskoj u uvjetima produljene društveno-političke tranzicije koja je dodatno opterećena višegodišnjom gospodarskom recesijom. Ta razmatranja započeli smo u članku objavljenom 2010. godine u ovom časopisu.¹ U citiranom radu naveli smo da knjižnice mogu prikupljati tri vrste sredstava: (1) Darove u naravi, (2) Novčane darove i (3) Darove u osobnom radu (volontiranje). Darovi u naravi koje knjižnice primaju od pravnih i fizičkih osoba ponajprije se odnose na povećanje knjižničkog fonda (knjige, časopisi, nosači slike i zvuka, umjetničke slike i fotografije) te na ostale darove, primjerice, zemljišta, zgrade, opremu, vozila, prava i slično. Novčani darovi podrazumijevaju jednokratne, povremene ili stalne financijske transfere koje donatori ustupaju nekoj knjižnici, a od nje ne primaju novac ili neku protučinidbu, donosno, uslugu (primjerice, oglašavanje donatora). Uobičajeno je da novčanim darovima donatori utvrđuju namjenu te način trošenja, ali novčane donacije mogu biti i bez prethodno utvrđene svrhe. Treći oblik prikupljanja sredstava odnosi se na uključivanje radnih snaga, odnosno, na motiviranje osoba koje su spremne nekoj knjižnici donirati svoj rad, vrijeme i sposobnosti.

Stoga će naglasak ovog izlaganja biti usmjeren na uključivanje volon-

¹ Balog, Antal. Poslovanje knjižnica u zadaći prikupljanja sredstava. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 53, 3/4(2010), 42-65.

tera, kao relativno novog oblika vanjskog izvora knjižnice kao organizacije, odnosno oblika *outsourcinga* potrebnog za njen rad i razvoj. U tom kontekstu, želimo pokazati kako društveno i neprofitno poslovanje, kao jedan od oblika poslovne koncepcije, može biti učinkovito sredstvo bržeg i uspješnijeg pronalazjenja volontera. Njegova primjena u društveno-političkom i gospodarskom kontekstu u kojem se trenutno nalazi Hrvatska, zaslužuje našu osobitu pozornost.

2. Neprofitno i društveno poslovanje – određivanje pojmova

Definiranje poslovanja kao poslovne koncepcije ima svoje broje inačice.² Nerijetko se koristi poznata definicija Američke poslovne udruge (*American Marketing Association*), koja naglasak stavlja na razmjenu i navodi sljedeće: “Poslovanje je postupak kojim se planira i provodi stvaranje ideja, robe i usluga, određivanje njihovih cijena, promocija i raspacavanje da bi se ostvarila razmjena koja će zadovoljiti ciljeve pojedinca i organizacije.”³ Premda je koncepcija poslovanja nastala i razvijala se u poslovnom svijetu i zadaća joj je uglavnom uvijek ista te se odnosi na ubrzavane i olakšavane razmjene među sudionicima proizvodnje i potrošnje, odnosno između pružatelja i primatelja usluga, ona se može primjenjivati i u područjima koja se ne smatraju isključivo poslovnima, ali gdje postoji razmjena bilo dobara, usluga ili vrijednosti. Kako usluge mogu biti ne samo proizvodne (materijalne), nego i neproizvodne (nematerijalne), poslovanje sve više pronalazi mjesto i u neprofitnim djelatnostima kao što su knjižnice, učilišta, zdravstvene i socijalne ustanove, kulturne ustanove itd.

U tom smislu, neprofitno poslovanje obuhvaća sve one aktivnosti kojima se planiraju i provode poslovne zadaće jednako kao i u generičkom poslovanju, ali uz njihovu potrebnu prilagodbu pojedinoj neprofitnoj djelatnosti. Tako će poslovanje knjižnice obuhvaćati dvije temeljne kategorije:

1. Neprofitno poslovanje određene knjižnice kao neprofitne organizacije. Neprofitno se poslovanje knjižnice bavi poslovanjem same knjižnice kao takve (primjerice, poslovanje Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu,

² Kotler, Philip. Upravljanje marketingom. Zagreb : Informator, 1994. Str. 4. Pored ove, učestalo je citiranje i sljedeće definicije: “Poslovanje je ljudska aktivnost usmjerena na zadovoljavanje potreba i želja razmjennom.” Kotler, Philip. *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1980. Str. 4.

³ The dictionary of marketing terms. Chicago, Illinois : American Marketing Association, 1995. Str. 155.

kao stožerne nacionalne ustanove u području knjižničarstva) i svrha mu je ubrzati razmjenu knjižničnih usluga i vrijednosti sa svim svojim korisnicima i dionicima.

2. Društveno poslovanje knjižničarstva usmjereno je na promicanje općih vrijednosti knjižničarstva koje u sebi objedinjuje niz zadaća značajnih za znanstveni, informatički, obrazovni, odgojni i kulturni razvoj nekog društva. Društveno poslovanje knjižnice promiče one poruke i sadržaje knjižnice i knjižničarstva koje imaju opća društvena obilježja, značenja i koristi, odnosno, koja promiče opću kulturu pisane riječi i nosača slike i zvuka. Pojedini autori drže da je poslovanje ideja dio društvenog poslovanja. Primjerice, poslovanje studija za knjižničare nekoga visokog učilišta pripada neprofitnom poslovanju u području obrazovanja, dok poslovanje knjižničarskog zvanja i njegovoga općeg značenja u znanosti i kulturi jednog naroda predstavlja područje društvenog poslovanja, odnosno poslovanja ideja. Možemo reći da je društveno poslovanje knjižničarstva, odnosno, u izvjesnoj mjeri i knjižnica, u svojoj biti poslovanje ideja, koje ima za cilj promjenu određenih društvenih vrijednosti, bolju percepciju određenih stavova te promjenu ponašanja pojedinaca, ciljnih skupina i/ili društva kao cjeline. Prema tome, poslovanje ideja usmjereno je, između ostaloga, i na izgradnju afirmativnih društvenih stavova u odnosu na djelovanje i djelatnosti neprofitnih organizacija te organizacija civilnog društva koje društvo općenito doživljava kao društveno korisne i potrebne. Drugim riječima, neprofitno poslovanje nešto je širi pojam od društvenog poslovanja, pri čemu treba naglasiti da se područje društvenog poslovanja u teoriji i njenoj primjeni nešto brže razvija od neprofitnog poslovanja.⁴

Društveno poslovanje neprofitnih organizacija u području zdravstva, obrazovanja, znanosti, kulture, fizičke kulture, politike, socijalnih ustanova, vjerskih zajednica i u dobrotvornim društvima, nastajalo je, između ostalog i kao rezultat relativnog zaostajanja njihove djelotvornosti i učinkovitosti prema korisnicima i dionicima, u odnosu na djelotvornost i učinkovitost profitnih organizacija. Razmjerno opadanje učinkovitosti ovih organizacija i smanjivanje zainteresiranosti djelatnika neprofitnih organizacija za zadovoljavanje potreba i želja korisnika, povezano je s postupnim opadanjem organizacijske i/ili individualne motiviranosti. Neposredno nakon osnivanja neke neprofitne organizacije ili organizacije civilnog društva, razina zanosa je visoka i gotovo neupitna, ali tijekom vremena javlja se tzv. "zamor materijala" i općenita zasićenost, što doprinosi opadanju oduševljenja za prvotno organizacijsko

⁴ Prema Meler, Marcel. Marketing u kulturi. Osijek : Ekonomski fakultet u Osijeku, 2006. Str. 49-50.

poslanje i organizacijske ciljeve. To se može očekivati, osobito, u uvjetima odsustva stalne obnove izvorne motivacije i vizije neprofitne ili organizacije civilnog društva. S druge strane, sasvim je očigledno da nije moguće u cjelini primjenjivati tržišna načela poslovanja u radu neke neprofitne organizacije ili organizacije civilnog društva, ne samo zbog značajne različitosti u uvjetima poslovanja, nego i zbog društvenog značaja i niza osobitosti ovih organizacija u odnosu na gospodarske subjekte.

Kotler definira društveno poslovanje ovako: “Društveno poslovanje predstavlja utvrđivanje, izvršavanje i nadzor poslovnog programa sa svrhom povećanja prihvaćanja društvenih/socijalnih ideja ili društvene/socijalne prakse u ciljnoj skupini, odnosno skupinama. On se služi segmentacijom tržišta istraživanjem potrošača (korisnika), razvojem koncepcije, komunikacijama, unapređivanjima i pobuđivanjima razne vrste te teorijom razmjene da bi maksimizirao reakciju ciljne skupine”.⁵ Prema Meleru, “društveni marketing možemo definirati kao primjenu marketinga u procesu realizacije društvenih ciljeva koje kao temeljno ili izvedeno ishodište nemaju prvenstveno dobit, već zadovoljenje potreba koje imaju općedruštveni, odnosno ili pak i socijalni karakter”.⁶

Društveno, odnosno neprofitno i konvencionalno poslovanje, prema Meleru i Pavičiću, razlikuju se u sljedećim vidovima:⁷

(1) Za razliku od tržišnoga poslovanja koje nastoji poticati tržišnu potražnju za proizvodima i uslugama, cilj društvenog poslovanja je promicati određene društvene vrijednosti (primjerice zdrav način života, čitanje djeci od najranije dobi itd.),

(2) Subjekti društvenog poslovanja manje su autonomni u poslovnom odlučivanju u svojim organizacijama, odnosno, njihovo unutarnje i vanjsko okruženje na njih ima značajnije veći utjecaj nego što je to slučaj poslovnog odlučivanja u gospodarskim subjektima,

(3) Subjekti društvenog poslovanja najčešće obavljaju poslove od tzv. posebnog društvenog interesa, što znači da su “poslovne” pogreške nedopustive, a ukoliko se dogode, mogu imati veće posljedice na pojedince i društvo u cjelini u odnosu na propuste nekoga gospodarskog subjekta,

⁵ Kotler, Philip. Marketing for nonprofit organizations, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc. 1975. Str. 283.

⁶ Meler, Marcel. Neprofitni marketing. Osijek : Ekonomski fakultet u Osijeku, 2003. Str. 73.

⁷ Prema Meler, Marcel. Društveni marketing. Osijek : Ekonomski fakultet u Osijeku, 1994. Str. 71. Također, prema Mreža za izgradnju mira, Resursno područje, Marketing u neprofitnim organizacijama [citirano: 2014-05-01]. Dostupno na: <http://www.mreza-mira.net/biblioteka/resursno-podrucje/>

(4) Proizvodi subjekata društvenog poslovanja (prema koncepciji totalnog proizvoda)⁸ u svoj strukturi najčešće su imaterijalni, odnosno, riječ je većinom o uslugama i idejama (primjerice, kampanje protiv pušenja, štednji energije, promicanju čitanja djeci od najranije dobi, zdrave prehrane, korištenje sigurnosne sjedalice za djecu u automobilu itd.),

(5) Cijena “proizvoda” i “usluga” koje subjekti društvenog poslovanja nude svojim korisnicima u pravilu su besplatni (ili se od korisnika očekuje simboličan dobrovoljni prilog, plaćanje manje participacije pune cijene, simbolična članarina itd.); također, usluge ili proizvode subjekata društvenog poslovanja korisnici plaćaju neizravno time što su porezni obveznici te se iz poreza, prireza i doprinosa djelomično ili u cijelosti financiraju djelatnosti subjekata društvenog poslovanja; također, za samo jedan manji broj usluga ili proizvoda subjekata društvenog poslovanja korisnici plaćaju punu cijenu,

(6) U području društvenog poslovanja kanali raspačavanja nisu kao u slučaju konvencionalnog (ili komercijalnog) poslovanja, nego su mjesta na kojima usluge nastaju najčešće ista mjestima na kojima se one pružaju korisnicima.

Osim navedenih razlika između neprofitnog i konvencionalnog poslovanja, koje izravno određuju primjenu vrste i oblika poslovne koncepcije u poslovanju neprofitnih organizacija, postoje i drugi čimbenici sociološke, psihološke, socio-psihološke, organizacijske i kulturološke naravi koji imaju utjecaj na prisutnost poslovanja u neprofitnim organizacijama i djelomice ga određuju.

Povezivanjem i preplitanjem neprofitnog i društvenog poslovanja možemo govoriti o integriranom poslovanju neprofitnih organizacija i organizacija civilnog društva. Ono obuhvaća tri glavna područja djelovanja.

Prvo, sada već tradicionalno područje društvenog poslovanja, odnosi se na postojeće i moguće korisnike usluga ovih organizacija, kao što su to korisnici usluga, primjerice korisnici javnih knjižnica, studenti i učenici raznih učilišta, vjernici u župnim zajednicama, posjetitelji ustanova koje se bave kulturom i umjetnošću, pacijenti zdravstvenih usluga itd.

Drugo područje odnosi se na postojeće i moguće izvore organizacijskih sredstava, kao što su donatori financijskih i materijalnih sredstava, druge organizacije civilnog društva koje osiguravaju dotacije po programima i projektima, državne ustanove i zakonodavna tijela koja imaju ulogu normativnih regulatora okruženja organizacija civilnog društva itd.

⁸ O koncepciji totalnog proizvoda vidjeti u Meler, Marcel; Željko Turkalj. Politika proizvoda i usluga. Osijek : Ekonomski fakultet u Osijeku, 1991. Str. 4-5.

Treće područje integriranog poslovanja neprofitnih organizacija i organizacija civilnog društva odnosi se na općeniti utjecaj na svoje šire i uže okruženje, na društvenu zajednicu, odnosno, na razna područja vlastitih utjecaja na interesne sfere zbog postizanja strateških ciljeva. U ovoj trećoj skupini možemo kao primjer navesti sredstva javnog priopćivanja, korisnike usluga i sudionike organizacije civilnog društva te opću zainteresiranu javnost.

3. Primjenljivost koncepcije poslovanja u knjižnicama

Povezanost neprofitnog i društvenog poslovanja u knjižnicama manje je prisutna nego u nekim drugim društvenim djelatnostima, primjerice u zdravstvu ili u obrazovanju. Posljedica je to, između ostaloga, i odsustva komercijalizacije knjižnične djelatnosti kao u navedenim djelatnostima. Otuda se primjena poslovanja u knjižnicama ne razlaže na navedene dvije sastavnice, neprofitnu i društvenu, nego je najčešće integrirana u jednu.

Prema dosadašnjim iskustvima, društveno poslovanje knjižnica najčešće je usmjereno na promicanje pojedinačnih događaja koje knjižnice organiziraju nastojeći privući što više korisnika. Povremeno se organiziraju veće kampanje čije je trajanje ograničeno na jedan tjedan ili jedan mjesec. No, intenzitet poslovnih kampanja koji susrećemo u poslovnom svijetu nije prisutan u poslovanju knjižnica. Prema tome, najčešća primjena poslovanja u knjižnicama odnosi se na neprofitno poslovanje događaja koji može u pravilu utrošiti relativno skromna novčana sredstva.

Uvriježeno je mišljenje da promicanje glavnog poslanja knjižnice, odnosno, njenih središnjih ciljeva i zadaća kao i općeniti društveni utjecaj koji knjižnice ukupnom djelatnošću u jednoj zemlji imaju na odgoj, obrazovanje, informiranje i kulturu svojih korisnika nije potrebno, nego je to općenito poznato svima. Međutim, odsustvo stalne promidžbe navedenih vrednota ima za dugoročne posljedice, između ostalih negativnih i pojavu stabilnog opadanja učešća sredstava koja se iz proračuna izdvajaju za potrebe održavanja i razvoja knjižnica.

Primjenljivost poslovne koncepcije u poslovanju i upravljanju knjižnicama očito nije upitna. Ona je moguća, uz potrebne prilagodbe pojedinim knjižničarskim djelatnostima, tijekom provođenja raznih projekata i pružanja usluga korisnicima. Izravne koristi koje knjižnice, kao neprofitne

organizacije mogu imati od primjene poslovanja, prema Pavičiću, možemo navesti sljedeće:⁹

(1) bolje mogućnosti (metode) istraživanja potreba i želja korisnika knjižnica i načina njihova uspješnog zadovoljavanja,

(2) bolje mogućnosti (metode) osiguravanja financijskih i drugih sredstava te osoblja za djelovanje knjižnica,

(3) bolje mogućnosti (metode) planiranja, organiziranja, provođenja i nadzora ukupnih aktivnosti knjižnice usmjerenih prema ciljnim skupinama, odnosno, korisnicima.

Uz navedeno, moguće je, nastavlja Pavičić, istaknuti i izdvojene spoznaje Kohlija i Jaworskog, prema kojima poslovanje pomaže i pri:

(4) boljem razumijevanju i boljoj komunikaciji među zaposlenicima/volonterima/odjelima itd. unutar knjižnice; a prema Hurley i Hultu, poslovna usmjerenost pozitivno utječe na:

(5) porast ukupne inovativnosti i bolje organizacije rada knjižnice i njegovog općeg djelovanja.¹⁰

Primjena društvenog poslovanja u knjižničarstvu postupno će rasti ne samo radi poslovnih odluka knjižničnih uprava, nego i radi tzv. organizacijske *rezonancije* koja nastaje među povezanim organizacijama. To znači da primjena poslovanja u jednom profitnom ili neprofitnom području, utječe na primjenu poslovanja i u drugim područjima koja su s njime povezana.¹¹ Učinci poslovne *rezonancije* ne odvijaju se potpuno spontano, nego su i za njih potrebni upravljački naponi u donošenju poslovnih odluka te njihovo provođenje.

4. Volonterstvo

Volonterstvo možemo definirati kao dobrovoljan, neplaćeni i društveno korisni rad kojim volonteri darivajući svoje vrijeme, sposobnosti i druge značajke, doprinose povećanju različitih oblika društvenog kapitala. "Volonterstvo je aktivnost odrađena u interesu zajednice. Ta aktivnost nije financijski

⁹ Pavičić, Jurica. Mreža za izgradnju mira. Resursno područje. // Marketing u neprofitnim organizacijama [citirano: 2014-05-01]. Dostupno na: <http://www.mreza-mira.net/biblioteka/resursno-podrucje/>

¹⁰ Priredeno prema Pavičić Jurica. Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija : teorijska razrada. // Ekonomski pregled 52, 1/22001, 103.

¹¹ Siguaw, Judy. A.; Penny M. Simpson; Thomas L. Baker. Effects of supplier on distributor market orientation and the channel relationship : the distributor perspective. // Journal of Marketing 62, 3(1998), 99-111.

motivirana, već slobodnom voljom pojedinca. Ona je naglašeno osoban i slobodan izbor. Volontiranje je miroljubiva i tolerantna aktivnost s razvijenim poštovanjem prema svojim i tuđim prednostima i manama, aktivnost koja pomaže razvoj ljudskih potencijala i aktivnu ulogu u društvu, te poboljšava kvalitetu života rješavajući konkretne probleme¹². Zalažući se, volonteri, osim što daju opći društveni doprinos, jednako tako razvijaju i usavršavaju vlastite sposobnosti obogaćujući svoje radno iskustvo. Prema tome, volonterstvo ima najmanje tri dimenzije:

1) Osobnu, u kojoj volonter razvija vlastite sposobnosti: radne, intelektualne, emocionalne, društvene, moralne;

2) Organizacijsku – organizator volontiranja je ustanova ili druga organizacija u kojoj volonter volontira, te može imati izvanorganizacijski odnosno neformalni oblik; i

3) Opće društvenu dimenziju kojom se stvara i održava društvena kohezija i društvena stabilnost temeljene na pripadnosti, solidarnosti i povjerenju.

Mogući volonteri knjižnice, odnosno, ciljno tržište jesu ponajviše one osobe koje su, prema Maslowljevoj klasifikaciji, uglavnom zadovoljile svoje potrebe nižeg reda, te su se okrenule zadovoljavanju svojih potreba višeg reda, odnosno, kako ih Maslow naziva društvena pripadnost, izgradnja samopoštovanja i osobito samoaktualizacije. Dodatni motiv mogućih volontera, sadržaj je i u mogućnosti lakšeg ulaska u svijet rada te dodatnog učenja i stjecanja novih vještina, čime volonteri dugoročno povećavaju izgled svoga zapošljavanja. Dobro je imati u vidu da one osobe koje se odlučuju za volontiranje, osobito na duže razdoblje i na složenijim zadacima, mogu imati sklonosti za neke oblike poduzetništva. Činjenica da se volonteri u prosjeku brže zapošljavaju od onih koji to nisu, govori u prilog tvrdnji da volonteri pokazuju u prosjeku veću inicijativnost u radu i općenito u samoreguliranju poslovnog ponašanja.

Prema Smithu, postoji pet elemenata koji sačinjavaju koncept volonterstva:

(1) Odsustvo nagrađivanja volonterskog rada, odnosno oblik nagrađivanja koje treba biti značajno manje od vrijednosti volonterskog radnog doprinosa organizaciji,

(2) Postojanje slobodne volje volontera,

(3) Korist od volontiranja trebaju imati nepoznate osobe i organizacije (a ne rođaci, bliski poznanici ili prijatelji),

(4) Organiziranje volonterstva može biti formalno ili neformalno i

¹² Jurić, Danijela. Volonterski menadžment. Zagreb : Volonterski centar, 2007. Str. 8.

(5) Razina predanosti volontera.¹³

Volontiranje nije stručno osposobljavanje niti obavljanje stručne prakse. Ono nikako ne smije za organizatora volontiranja biti izvorom besplatne radne snage koje bi imalo za posljedicu usporavanje zapošljavanja ili smanjivanja broja zaposlenika.¹⁴ Uputno je volonterima davati one poslove i zadaće koji imaju obilježja rada za opće dobro, a da se pri tome volonterom ne nadoknađuje rad nepopunjenoga radnog mjesta. Kultura volontiranja u Hrvatskoj je u porastu, ali još nije na razini prosjeka zemalja Europske unije.

5. Prikladnost poslovne koncepcije u uključivanju volontera za knjižnice

Kao jedan od oblika donacija u naturi, uključivanje volontera može narodnim i drugim knjižnicama biti prikladan način za ulazak u područje prikupljanja sredstava (*fundraisinga*). Za svoja društvena i organizacijska postignuća mnoge neprofitne organizacije, odnosno, organizacije civilnoga društva mogu zahvaliti upravo radu i zalaganju volontera koji u njihovim različitim programima i projektima, nerijetko, zauzimaju značajno mjesto. Vrijednost volonterstva u radu ovih organizacija je nezaobilazna, iako još uvijek nije dovoljno poznata i prepoznata.

Druckerova tvrdnja u knjizi *Managing for the Future*, kako je volonterstvo jedinstveno američko dostignuće i najznačajniji američki doprinos (svijetu), može se smatrati prenaglašenom. Povijesni izvori volonterstva nalaze se u krilu kršćanstva, koje je iznjedrilo kulturu dobrovoljnog i neplaćenog rada, tako što je osnivalo i njegovalo brojne crkvene redove specijalizirane za razne službe, primjerice, skrb za siromašne i bolesne, za obrazovanje i znanost, za

¹³ Citirano prema Perić, Julija. Izgradnja društvene odgovornosti sveučilišta kroz studentsko volontiranje kao oblik socijalnog poduzetništva. Osijek : Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera, 2010. Str 117.

¹⁴ Da bi se onemogućila ovakva praksa, Zakon o volonterstvu navodi da se "Volontiranjem, u smislu ovoga Zakona ne smatra: ... obavljanje poslova koji, s obzirom na narav i vrstu rada te ovlasti poslodavca, imaju obilježja poslova za koje se osniva radni odnos sukladno Zakonu o radu." Članak 5. Zakona o volonterstvu, Narodne novine 58/2007 i 22/13. [citirano: 2014-05-01]. Dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/258/Zakon-o-volonterstvu>. Također, Mataga, Zvonimir. Analiza postojećeg pravnog okvira za volontiranje u Republici Hrvatskoj. Zagreb : Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske, 2004.

kršćansku misiju i evangelizaciju, za propovijedanje itd.¹⁵ Neprofitne organizacije iz privatnog područja kreativno su primjenjivale stoljetna iskustva te unapređivale i oplemenjivale svoje djelatnosti.

Europska povelja o volonterstvu određuje volonterstvo na sljedeći način: “Djelatnost koja je u interesu ljudi i nije motivirana financijskim interesom, koja se obavlja na lokalnoj i nacionalnoj razini, koja je dragovoljna, miroljubiva i utemeljena na osobnoj motivaciji i slobodi izbora, koja potiče aktivnu građansku ulogu na dobrobit zajednice, koja potiče razvoj ljudskih potencijala i poboljšava kvalitetu življenja na načelima solidarnosti, koja traga za predodžbama društva nesigurne budućnosti, koja je poticaj iskorištavanju poduzetničkih prigoda i koja je osnova razvoja partnerskih odnosa između aktera sustava blagostanja, i poticaj samoorganiziranju ljudi pri rješavanju problema”.¹⁶

Ekonomska vrijednost volonterskog rada, mjerena brojem poklonjenih radnih sati, često je značajna. Iz toga se može zaključiti da one organizacije koje uključe volontere, dobro upravljaju osobljem. Volonteri mogu biti izdašan izvor sposobnosti i talenata, kojima doprinose i pomažu u boljem ostvarivanju vizije i poslanja organizacija u koje se uključuju, dodatno im donoseći, osim svoga rada, znanja i vještina, osobni zanos i radni polet. Volonteri mogu značajno nadopunjavati rad plaćenog osoblja i omogućuju da se za jednak iznos proračuna nekog projekta postigne više i bolje. Koliko je volonterstvo značajno društveno područje ljudskog rada, govori činjenica da su Ujedinjeni narodi 2001. godinu proglasili Međunarodnom godinom volontera (MGV) koja je bila usmjerena na prepoznavanje, podupiranje, umrežavanje i promociju rada volontera.¹⁷

Međutim, volontiranje u Hrvatskoj još nije razvijeno do optimalne mjere, ponajviše zbog odsustva tradicija dobrovoljnog rada. Rezultati povremenih istraživanja o volonterstvu kod nas, navode da je najznačajniji uzrok slabog odziva građana na volontiranje opća percepcija javnosti da takav rad nije društveno dovoljno cijenjen. Jednako tako možemo navesti da opće društvene okolnosti i socijalna klima ne djeluje poticajno na razvoj volonterstva. U

¹⁵ Vidi: Drucker, Peter. *Managing for the future – the 1990s and beyond*. New York : Tuman Talley Books/Dutton, 1992. Str. 206. Drucker bi vjerojatno svojom prethodnom tvrdnjom bio bliži istini da je naveo kako je jedinstveno američko postignuće i doprinos (svijetu) bio u sekularizaciji kršćanskog razumijevanja i prakse volonterskog rada u crkvama i crkvenim ustanovama posvećenog života i njihovoj primjeni u organizacijama civilnog društva, odnosno u vladinim i provladinim organizacijama.

¹⁶ O volonterskom radu. Split : Udruga Mi, 2004. Str. 8.

¹⁷ Ledić, Jasminka. *Biti volonter/volonterka : istraživanje uključenosti građana u civilne inicijative u zajednici kroz volonterski rad*. Rijeka : Smart, 2001. Str. 5.

aktualnim uvjetima ekonomske recesije i smanjivanja proračuna na svim razinama, preporuka je da početne poslovne aktivnosti neprofitne organizacije i organizacije civilnog društva, odnosno knjižnice, budu usmjerene prema pridobivanju mogućih volontera za rad na manjim projektima. Njih je moguće uspješno privući ponudama za njih prikladnih i smislenih poslova, koji će ih tijekom volontiranja osobno ispunjavati, te dugoročnije emocionalno pridobiti ih za poslanje i ciljeve organizacije. Takvim pristupom moguće ih je dugoročnije zadržati u organizaciji. Njihovi doprinosi nisu samo u brojnim satima neplaćenog i vrlo često stručnog rada, nego i u tzv. moralnom doprinosu radnoj atmosferi organizacije, u poletu i u želji za dodatnim postignućima. Ugled knjižnice u lokalnoj zajednici bit će, svakako, veći ako je ona uspješna u privlačenju i zadržavanju osoba koje su joj spremne darivati svoje slobodno vrijeme, znanja i sposobnosti. Pri tome, treba imati na umu da korisnici, odnosno dionici najčešće doživljavaju da se volonteri nerado uključuju u one organizacije za koje procjene da njihova organizacijska i radna etika nije na potrebnoj visini. Otuda možemo zaključiti da, općenito, one organizacije koje imaju brojne volontere i koji se u njima zadržavaju duže vremena, vjerojatno imaju dobru radnu atmosferu. Dugoročna prisutnost volontera u knjižnici, osobito onih na dugoročnom volontiranju može značajno doprinositi javnom ugledu knjižnice.

6. Upravljanje poslovnim miksom društvenog poslovanja volonterstva

Prema konvencionalnom razumijevanju poslovnih elemenata, poslovni miks obuhvaća sljedeće elemente: proizvod (engl. *product*), cijena (*price*), promocija (*promotion*) i raspačavanje (*place*), često nazivanim *4P*. Unutar koncepta neprofitnog poslovanja knjižnica usmjerenog prema volonterima, te elemente možemo definirati na sljedeći način. Proizvodi knjižnice nemaju svoje materijalne oblike, nego, prema teoriji totalnog proizvoda, predstavljaju pojedine knjižnične usluge, kao što je posuđivanje knjiga i druge knjižnične građe, pružanje nekih drugih usluga korisnicima (čitaonice, informatičko opismenjivanje, pomoć u traženju informacija, digitalizacija tekstova, predstavljanje knjiga, igraonice za djecu itd.), nabava, obrada i pohrana knjižnične građe itd. Izabrane knjižnične usluge ili skupine usluga trebaju biti usklađene sa željama i sklonostima volontera kako bi oni poželjeli uključiti se u jednu ili više njih. Stoga je učinkovito privlačenje volontera na prvi razgovor o njihovom uključivanju značajno određeno uspješnim prepoznavanjem njihovih motiva te povezivanje s mogućim knjižničnim aktivnostima. Pri tome je prikladno činiti manje ustupke volonterima tijekom organizacije rada. U našem

slučaju, poslovni proizvod je onaj volonterski posao koji je oblikovan i prilagođen sklonostima mogućih volontera. On ne smije biti previše složen niti ključan u organizacijskom ustroju knjižnice, kako bi se djelatnost knjižnice nesmetano nastavila u slučaju iznenadnog i nenajavljenog nedolaska volontera na posao. Volonterska dužnost, međutim, mora volonteru biti zanimljiva, izazovna i trajnija kako bi se volonter dovoljno dugo zadržao u organizaciji. Jedan od boljih načina za izgubiti volontera jest ne davati mu dovoljno poslova ili mu ih davati previše u odnosu na njegove sklonosti. Postizanje dobre ravnoteže u davanju poslova volonterima stječe se iskustvom u poslovanju s volonterima.

Premda se volonterski poslovi obavljaju bez naknade, volonteri ipak primaju određene protuvrijednosti koje nisu financijske, nego, u pravilu, nematerijalne naravi. U tom smislu poslovni element cijene određen je tako što su u njoj sublimirani svi one primici koje volonteri ili volonterke primaju radeći povjerene im poslove u knjižnici. Ti primici imaju svoje različite pojavnosti, primjerice, stručno usavršavanje volontera uz prateće radno-socijalne i strukovne komponente, lakše pronalaženje plaćenog posla s položaja volontera imajući u vidu društvenu prihvatljivost dobrovoljnog zalaganja volontera na poslovima koji su društveno korisni. Također, volonteri u pravilu imaju različite razine psihološkog zadovoljstva darivajući svoj rad za koji ne primaju naknadu itd. Ukoliko postoji mogućnost, uputno je da organizator volontiranja volonterima plati gradski prijevoz u visini mjesečne pretplatne karte za tramvaj ili autobus. U tom slučaju, volonter bi trebao volontirati kod organizatora volontiranja najmanje četiri sata dnevno šesnaest dana mjesečno. Nadalje, ukoliko se pokaže mogućnost odlaska na neku stručnu konferenciju ili na seminar, dobro je s ostalim djelatnicima knjižnice poslati i volontera. Također, ako je to moguće, preporučljivo ih je pozvati kao promatrače na sastanke stručnih kolegija i time im dati na važnosti i pokazati poštovanje kao članovima radnog kolektiva. Takve i druge oblike darivanja volonter će doživjeti kao prikladnu protuvrijednost darivanog rada, vremena i sposobnosti.

Promocija, kao uobičajeni treći dio poslovnog miksa, odnosi se uglavnom na konvencionalna sredstva oglašavanja koja koriste knjižnice u izboru volontera. Oblik izbora volontera opredijelit će izbor promocije kao poslovnog sredstva koje će knjižnica odlučiti koristiti. Prema McCurleyu i Lynchu, postoje tri oblika izbora: 1) po načelu toplog tijela, 2) ciljni izbor i 3) izbor po načelu koncentričnih krugova.¹⁸

¹⁸ McCurley, Steve; Rick Lynch. Essential volunteer management. London : Directory of Social Change, 1998. Citirano prema Jurić, Danijela. Nav. dj., str. 43-45.

Prvi oblik izbora, po načelu toplog tijela, ima za cilj privući mnogo volontera koji trebaju u kraćem razdoblju obaviti relativno jednostavne poslove za koje nije potrebna posebna pouka niti posebna organizacija. Poslovna metoda koja se može koristiti u ovom obliku izbora volontera odnosi se na masovno oglašavanje podjelom brošura, letaka i drugih reklamnih materijala te oglašavanje u sredstvima javnog priopćivanja.

Drugi oblik izbora ciljno je usmjeren jer se želi privući i zadržati volontere koji imaju željeni obrazovni, stručni, kvalifikacijski, motivacijski ili neki drugi profil. Mogu se primjenjivati iste poslovne metode, pri čemu će ravnatelj ili ravnateljica knjižnice prema zadanim mjerilima obaviti izbor prijavljenih kandidata. Ovaj dodatni organizacijski, odnosno upravljači napor, svakako će rezultirati povećanom učinkovitošću kasnijeg volonterskog rada.

Treći oblik izbora volontera, nazvan po načelu koncentričnih krugova, funkcionira tako da one osobe koje su na neki način povezane s knjižnicom nastoje izabrati one osobe koje su s njima na neki način društveno povezane. To mogu biti zaposlenici i volonteri knjižnice, korisnici, dobavljači, studenti, donatori koji biraju volontere među svojim prijateljima, rođacima i poznanicima na različita radna mjesta. Za ovaj oblik izbora volontera prikladna je poslovna metoda od-usta-do-usta (*word of mouth*), ne samo radi neznatnih troškova, nego i radi pretpostavljenoga sklada mogućih volontera organizacijskim vrijednostima i organizacijskoj kulturi knjižnice.

Raspačavanje, kao četvrti element poslovnog miksa, odnosi se na sva ona mjesta na kojima se odvijaju knjižnične aktivnosti. U širem smislu, raspačavanje se može odnositi na aktivnosti knjižnice koje se odnose na njene dionike, primjerice, obrazovne ustanove, volonterska središta, obrazovne ustanove, zavodi za zapošljavanje, sajmovi poslova, mrežne stranice itd. Iskustvo govori da su najprikladnija mjesta za izbor volontera same knjižnice s oglasnim pločama i mrežnim stranicama. Druga mjesta izbora volontera mogu biti sajmovi poslova, koje u raznim gradovima Hrvatske povremeno organizira Hrvatski zavod za zapošljavanje i na kojem se okupljaju nezaposlene osobe. Volonterska središta s mrežnim stranicama mogu biti korisni izvori mogućih volontera. Knjižnice u čijim gradovima nema takvih središta, mogu oglašavati potrebe za volonterima iako ih nema u njihovom naselju. Mnogi zainteresirani volonteri iz različitih naselja pretražuju mrežne stranice volonterskih središta i mogu se odazvati na oglas određene knjižnice. Uobičajeni oblik oglašavanja potrebe

volonterske pomoći odnosi se na lokalna sredstava javnog priopćivanja (radio, tisak, televizija). Tijekom prikladnog gostovanja djelatnika knjižnice u nekom od lokalnih medija, a povodom nekog događaja, može se tijekom razgovora navesti potreba za volonterima te pozvati sve zainteresirane da se jave u knjižnicu radi dogovora.

7. Izbor volontera

Izbor volontera može se provoditi povremeno, odnosno, od slučaja do slučaja, primjerice, prigodnim promicanjem pojedinog projekta knjižnice, uz pridodanu obavijest o potrebi za volonterima. Također, izbor se može provoditi i trajno tako da je implementiran u svakodnevne aktivnosti knjižnice. Pri izboru volontera, knjižnica kao organizator volontiranja treba ukratko opisati poslove koje treba obavljati. Tome može poslužiti manji letak ili skromna crno-bijela brošura izrađena u vlastitim uredima. U sadržaj treba uključiti osnovne informacije o knjižnici, informacije o volonterskim programima te o mogućoj potražnji volonterskog rada. Također, dobro je navesti sve što izabrani volonter može dobiti za uzvrat. To može biti, primjerice, evidencija vremena provedenog u volontiranju, koje se upisuje u Volontersku knjižicu, zatim, znanja i vještine temeljem stručne pouke potrebne za određene poslove, plaćeni gradski prijevoz, učenje u stimulativnom radnom okruženju, moguća preporuka ravnatelja knjižnice ili voditelja volontera za radno mjesto u drugoj organizaciji itd.

Izbornu poruku za moguće volontere treba oblikovati tako da ona govori o važnosti volonterskog posla koji se odnosi na ciljne skupine, uz jasni naglasak da volonter svojim zalaganjem može značajno doprinijeti zadovoljstvu korisnika knjižnice. U tom smislu izborna poruka treba biti zanimljiva i poticajna, odnosno jednostavnog sadržaja i razumljiva kako bi ju mogući volonter mogao lako razumjeti bez dodatnoga napora. Osim što poruka treba biti kratka i razumljiva, ona treba imati i svoj jaki motivacijski naboj, kako bi se na nju odazvao potreban broj volontera. Dobri primjeri izborne poruke neke knjižnice mogli bi biti sljedeći: "Naši najmlađi korisnici vole slušati čitanje dječjih priča. Volontirajte u igraonici naše gradske knjižnice i obradujte najmlađe." „Digitalizacijom starijih diplomskih, magistarskih i doktorskih radova

povećavate njihovu globalnu dostupnost. Volontirajte u digitalnom repozitoriju knjižnice našeg fakulteta!¹⁹

Komercijalno oglašavanje potreba za volonterima u sredstvima javnog priopćavanja može biti skupo. Knjižnica može izbor volontera početi tako što koristi svoju oglasnu ploču ili svoje mrežne stranice. Moguća besplatna metoda izbora volontera za potrebe knjižnice može biti povezivanje knjižnice sa savjetnicima za zapošljavanje u Hrvatskom zavodu za zapošljavanje koji mogu tijekom razgovora s osobama koje traže zaposlenje, ponuditi pojedine volonterske poslove u knjižnicama dok ne pronađu plaćeni posao. Iskustva ovakvog načina izbora volontera govori u njihov prilog. Na ovaj način knjižnica dolazi ne samo do osoba koje su stručne u području humanističkih i društvenih, nego i u području informacijskih ili drugih znanosti, često potrebnih u razvoju knjižničnih usluga. Također, savjetnici za zapošljavanje u HZZ-u sposobni su prepoznati moguće sklonosti mogućih kandidata za volontiranje, prikladno ih motivirati i potom ih uputiti na nastavak izbornog razgovora u neku od knjižnica.²⁰

Jedna od mogućnosti izbora volontera je povremeno organiziranje dana otvorenih vrata knjižnice tijekom kojih se pozivaju i mogući volonteri. Pri tome je dobro unaprijed oglašavati izabrani datum, a tijekom dana otvorenih vrata osigurati lagana osvježenja (primjerice, pića, voće, biskvite) kako bi se posjetiteljima stvorila ugodna i prijateljska atmosfera dobrodošlice. Svaki zainteresirani kandidat treba ispuniti prethodno priređen obrazac s osnovnim podacima i osobnim radnim sklonostima. Tijekom posjete zainteresiranih kandidata, moguće je organizirati prigodno predavanje nekog od mjesnih političara ili stručnjaka na zadanu temu, prirediti video prezentacijom slika iz života i rada knjižnice, rezervirati vrijeme za pitanja i odgovore i slično.

Kao dobra praksa izbora volontera pokazala se metoda tzv. umreženog volonterstva, koja funkcionira tako da više povezanih organizacija međusobno

¹⁹ Prema Forčić, Gordana; Bojana Ćulum; Lejla Šehić Relić. Kako ih pronaći? Kako ih zadržati? Smjernice za rad s volonterima. Rijeka : Smart, 2007. Str. 39. Također vidjeti: Volonterski centar Zagreb oglašava mogućnosti volontiranja u Knjižnicama grada Zagreba informatičkog opismenjavanja za osobe treće životne dobi [citirano: 2014-05-01]. Dostupno na: <http://www.vcz.hr/partneri/organizatori-volontiranja/organizator-118/> Također u, Volontiranje u Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici na različitim izdvojenim projektima, primjerice u Zbirci muzikalija i audiomaterijala, u središnjoj službi za obradu, u hrvatskom arhivu weba, u korisničkoj službi, u ekspeditu, u odnosima s javnošću, u digitalizaciji starih rukopisa itd. [citirano: 2014-05-01]. Dostupno na: <http://www.vcz.hr/partneri/organizatori-volontiranja/organizator-295/>.

²⁰ Rusin, J. B. *Volunteers wanted : a practical guide to finding and keeping good volunteers*. Mobile, AL : Magnolia Mansions Press, 1999. Str. 33.

omogućuju volonterima povremeno volontiranje na različitim mjestima u različitim organizacijama. Primjerice, volonter u knjižnici na zamolbu neke od organizacija civilnog društva, odlazi u tu organizaciju nekoliko dana pomagati u organiziranju i provođenju nekog događaja koji je od javnog društvenog interesa. Nakon završetka planiranog projekta, vraća se na svoje mjesto volontiranja u knjižnici. Na ovaj način, volonter ne samo što obogaćuje svoja znanja i usavršava svoje sposobnosti te nerijetko donosi i provodi svoja novostečena iskustva, nego izbjegava moguću radnu monotoniju.²¹

Postupak izbora volontera treba biti što jednostavniji, kako ne bi postao demotivirajući mogućim kandidatima. Svi zaposlenici u knjižnici trebaju biti upoznati s dolaskom volontera i prema njima se uljudno odnositi i biti im stalno od pomoći, razvijajući prema njima osobnu i kolektivnu emocionalnu naklonost.

8. Ciljne skupine marketinga volontera

Skup onih osoba iz kojega možemo najlakše izabrati volontere za knjižnične poslove, nazivamo ciljnim skupinama. Te osobe mogu biti prijatelji knjižnice, nezaposlene osobe, umirovljenici, studenti i đaci te ostali. Određivanje ciljnih skupina povezano je s, kako to *marketari* običavaju nazvati, segmentacijom tržišta. Postupak segmentiranja tržišta je važan jer se za svaki tržišni segment, odnosno za svaku cilju skupinu prilagođavaju pojedini elementi marketing miksa, odnosno proizvod (vrsta posla koja će se ponuditi volonteru), cijena (koje će sve nematerijalne vrijednosti primiti volonter od organizatora volontiranja), promocija (oglašavanje i druge promotivne aktivnosti) te raspačavanje (mjesto regrutiranja i volontiranja). U poslovanju je relativno lako formulirati marketing miks za jednu diferenciranu skupinu, ali kada je potrebno to učiniti za više njih istovremeno, može nastati problem preklapanja poruka među odabranim skupinama. Primjerice, nezaposlenima se može poslati poruka o volontiranju u knjižnici s naglaskom na korisno upotrjebljenom slobodnom vremenu i mogućnošću lakšeg dobivanja posla u slučaju volontiranja. Studenti i đaci nemaju previše slobodnog vremena, ali ih privlači mogućnost novih izazova, stvaranja vlastitih rješenja, druženje s vršnjacima i tome slično. Umirovljenici imaju u pravilu više slobodnog vremena, ali se nerado

²¹ Oglašavanje na mrežnim stranicama volonterskih središta dobar je početak izbora volontera. Osim što je besplatan, pokazalo se da je učinkovit. Poveznica Volonterskog centra u Osijeku [citirano: 2014-05-01]. Dostupno: <http://vcos.hr/forma/prijava/organizacije>.

upuštaju u za njih nova područja, nego ih privlače poznata okruženja, druženje s vršnjacima, korisno provođenje vremena uz mogućnost učenja osobito onih sadržaja koja su željeli usvojiti, ali za to nisu imali prigode (primjerice, znanja o korištenju komunikacijskih tehnologija). Kako nije uvijek moguće stvoriti marketinški miks uspješan u svim ciljnim skupinama, preporučljivo je poslovne aktivnosti prilagođivati svakoj izabranoj skupini.

Ciljne skupine mogućih volontera u knjižnicama mogu se razlikovati, primjerice prema izvorima podataka o mogućim volonterima. To izvori mogu biti sljedeći:

1) Burze volontera koje vode Volonterski regionalni i lokalni centri u sljedećim gradovima Hrvatske: Zagreb, Split, Rijeka, Osijek, Slavonski Brod, Čakovec, Belišće, Dubrovnik i Sisak.²² Osobe koje prate mrežne stranice volonterskih središta, uglavnom su osobe mlađe životne dobi, studenti ili mlađi nezaposleni te zaposlene osobe koje žele ili pronaći novi posao ili učiti novo.

2) Klubovi volontera srednjoškolske mladeži okupljeni su oko projekata, primjerice projekt "Pokreni sebe, promijeni svijet". Srednjoškolci su se pokazali kao dobri u volontiranju na manjim i kraćim poslovima, osobito kada su organizirani u mješovite volonterske skupine (mješovite po dobi i radnom iskustvu).²³

3) Visoka učilišta na kojima se školuju knjižničari i njima srodne struke (arhivistika, muzeologija itd.) te drugi studenti vrijedni su izvori mogućih volontera kada je riječ o knjižnicama. Izbor ovih mogućih volontera može započeti kontaktiranjem neke od studentskih organizacija gdje se okupljaju ponajviše oni studenti koje već imaju sklonost i radnu energiju i za one obveze koje se ne odnose samo na studiranje i izvršavanje propisanih akademskih obveza.

4) Savjetodavci Zavoda za zapošljavanje mogu poticati klijente na volontiranje u knjižnicama dok ne pronađu plaćeno radno mjesto. Praksa je pokazala da kada nezaposlena osoba u svojoj molbi navede da trenutno dugotrajno volontira i o tome priloži odgovarajuću potvrdu i preporuku organizatora volontiranja, vjerojatnost njenog zapošljavanja nešto je veća nego kada u svojoj molbi mogućem poslodavcu navede da "je trenutno nezaposlena i čeka posao na burzi rada".

²² Burza volontera Volonterskog centra u Osijeku [citirano: 2014-05-01]. Dostupno na: <http://vcos.hr/programi/volonterstvo/aktivnosti/burza-volontera>.

²³ Volontiram Hrvatska! Portal u volonterstvo i svijet volontiranja [citirano: 2014-05-01]. Dostupno na: <http://www.volontiram.info/vazno/svijet-volontera/skolsko-volontiranje/163-popis-skola>. Također, Čulum, Bojana. Škola u promociji volontiranja. Rijeka : Filozofski fakultet, 2013.

5) Samo jedan manji dio umirovljenika okuplja se u udrugama ili matricama, no većina to ne čini. Biranje umirovljenika stoga predstavlja poseban izazov i zahtijeva dodatni napor jer su oni značajnije raspršeni. Dodatni izazov predstavlja njihova neaktivnost i općenita usporenost. Međutim, njihova prisutnost u volonterskim projektima pokazala se značajnijom od očekivanja. Volonteri treće životne dobi, osim što doprinose svojim osobnim vremenom, trudom, znanjima i vještinama, u organizaciju unose mudrost koja se stječe cjeloživotnim iskustvom, te doprinose uravnoteženosti i društvenoj stabilnosti volonterske skupine. Najprikladnije osobe za izbor umirovljenika za volonterske poslove su umirovljenici. Ukoliko neka knjižnica uspije pridobiti jednu osobu “treće životne dobi” za volontiranje, ona je najprikladnija osoba za daljnji izbor drugih umirovljenika.

9. Učinkovito poslovanje volonterskog rada – uspješno stalno upravljanje volonterima

Upravljanje volonterskim radom ima nekoliko specifičnih pravila u odnosu na upravljanje zaposlenicima. O tim pravilima piše Bunić u svome članku, navodeći potreban pravni okvir koji se sastoji od ugovora o volontiranju, potvrde o volontiranju, primjene etičkog kodeksa volontera, nagrađivanje volontera te izvještavanje o obavljenim uslugama i aktivnostima volontera itd.²⁴

Upravljanje volonterskim ciklusom, prema navedenoj autorici, sastoji se od osam koraka:

- 1) planiranje uključivanja volontera,
- 2) izrada opisa poslova volontera,
- 3) pronalaženje volontera, odnosno njihov izbor,
- 4) izbor volontera i njihovo uključivanje u organizaciju i rad knjižnice,
- 5) usmjeravanje i trening volontera,
- 6) supervizija i praćenje rada volontera,
- 7) nagrađivanje volontera,
- 8) vrednovanje volontera i organizacije.

Upravljanje volonterima obuhvaćeno je metodama i standardnom praksom upravljanja osobljem (ili ljudskim potencijalima, kako ih nazivaju pojedini

²⁴ Bunić, Sanja. Volonteri u knjižnici : okolnosti i mogućnosti. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 53, 3/4(2010), 115-124.

autori), ali s nekim posebnostima. U tom smislu možemo reći da upravljanje volonterima obuhvaća sljedeća uobičajena područja:

- (1) izbor (ili privlačenje) volontera u organizaciju,
- (2) selekcija prijavljenih kandidata i odluka o njihovom primanju u službu,
- (3) upravljanje aktivnostima volontera, odnosno upravljanje volonterima u užem smislu,
- (4) zadržavanje volontera u organizaciji odnosno, održavanje potrebne razine njihove motivacije,
- (5) izlazna strategija iz organizacije za volontere,
- (6) vrednovanje organizacijske prakse volonterstva u knjižnici.

Smatramo da postoje dva osobito kritična područja koja se odnose na upravljanje volonterima, prvo, njihovo pridobivanje za preuzimanje ponudnog posla u organizaciji knjižnice, i drugo, njihovo dovoljno dugo zadržavanje u organizaciji. U tom pogledu, upravljačke aktivnosti knjižnice prema volonterima ne prestaju njihovim dolaskom u organizaciju i preuzimanjem poslova, nego se i dalje nastavljaju primjenom drugih metoda i tehnika koje su prvenstveno usmjerene na održavanje motivacije volontera. U kampanji izbora i uzimanja u službu volontera, sudjeluje jedna ili dvije osobe iz knjižnice, dok u održavanju motivacije volontera sudjeluju sve zaposlene osobe, osobito one koje izravno komuniciraju s volonterima. Prema dosadašnjem iskustvu, odsustvo potrebne radne motiviranosti zaposlenika u knjižnici može predstavljati značajnu prepreku duljem zadržavanja volontera. Drugim riječima, volonteri se nerado zadržavaju u onoj radnoj sredini gdje zaposlenici pokazuju značajno pomanjkanje radne etike uz nedostatak motiviranosti i oduševljenja za posao koji obavljaju.

Nakon izbora volontera i pouke za odabrane poslove, dolazi razdoblje svakodnevnog praćenja njihovoga rada. Radna svakodnevica u knjižnici donosi razne oblike socijalnih interakcija od kojih neke mogu biti konfliktne. Upravljanje takvim stanjima zahtijevat će dodatno radno i emocionalno zalaganje većine zaposlenika. Osobe koje su se odlučile volontirati najčešće visoko vrednuju pohvale za svoj volonterski rad, osobito kada pohvale dolaze od pojedinih rukovoditelja u knjižnici ili ravnatelja knjižnice. Strategija postupnog uključivanja volontera u organizaciju, davanja povremenih poticanja i priznanja za njihova postignuća, uz poštovanje i uvažavanje njihovoga rada i

osobnosti, doprinosi duljem ostanku u knjižnici.²⁵ Praksa je pokazala da samo onaj zaposlenik koji je motiviran za dobro obavljanje posla, može motivirati volontera da dovoljno dugo ostane na volonterskom položaju. U tom smislu dobro upravljanje volonterskim radom postupno postaje stalno upravljanje volonterstvom u knjižnici. Dobro upravljani volonteri i sami postaju *marketerima* volonterstva u svome okruženju.

Izlazna strategija volontera iz organizacije značajna je s gledišta dobrog upravljanja, ali i sa stajališta stalnog upravljanja volonterima. Potrebno je imati u vidu da bivši volonteri knjižnice mogu biti značajnim izvorima budućih volontera. Bez obzira jesu li otišli na drugo mjesto volontiranja, zaposlili se ili su otišli iz nekoga drugog razloga, preporučljivo je da ravnatelj ili ravnateljica knjižnice s njima obavi izlazni razgovor. Tijekom završnog razgovora, treba im se uručiti volonterska knjižnica popunjena s podacima o volontiranju, a da se nakon toga, prema financijskim mogućnostima, organizira kratka polusatna oproštajna svečanost uz skromni prigodni dar. Ukoliko volonteri to žele, mogu ostaviti svoju elektroničku adresu na koju im se povremeno mogu slati obavijesti o radu knjižnice s potrebama za novim volonterima. Osobito je važno obaviti kvalitetan završni razgovor s volonterom koji odlazi s nakupljenim nezadovoljstvom iz bilo kojeg razloga. U poslovnom smislu, nezadovoljstvo volontera koji odlazi važno je, koliko god je to moguće, umanjiti. Međutim, u organizacijskom i upravljačkom pogledu, nezadovoljni volonteri mogu biti važan izvor informacija o organizacijskim i upravljačkim slabostima knjižnice. Primjedbe nezadovoljnih korisnika i nezadovoljnih volontera često imaju valjanu osnovu za razmatranje provedbe mogućih organizacijskih promjena u knjižnici.

10. Iskustva izbora volontera

Oglašavanje volonterskih poslova koji su potrebni korisnicima knjižnice nesumnjivo pridonosi odzivu kandidata. U izboru volontera, praksa je pokazala da je veoma važan prvi razgovor s kandidatom tijekom kojega ga se može zainteresirati, a nakon toga i “pridobiti” za volontiranje u knjižnici. Okolnost da knjižnica već ima volontere, koji su uz to prisutni razgovoru promotora i kandidata, može dodatno doprinijeti odluci kandidata da prihvati ponuđeno

²⁵ Republika Hrvatska je Zakonom o volonterstvu ustanovila 2007. godine Državnu nagradu za volontiranje koju dodjeljuje Nacionalni odbor za razvoj volonterstva. Iskustvo pokazuje da je nominiranje jednoga od volontera iz knjižnice dovoljno za porast zadovoljstva volontera s odnosom organizatora volontiranja prema volonterima.

volontersko radno mjesto. Neke knjižnice imaju običaj davati pismene preporuke svojim sadašnjim ili bivšim volonterima kada se oni javljaju na natječaj za plaćena radna mjesta.²⁶

Sajmovi poslova pokazali su se kao dobra mjesta na kojima se mogu birati volonteri jer se na njima okupljanju uglavnom mlađe i obrazovane osobe otvorene za novu kulturu volontiranja. S pripremljenim upitnikom preporučljivo je započeti prijateljski razgovor s mogućim kandidatom ili kandidatkinjom o njegovim ili njenim sklonostima u mogućem volontiranju. Tijekom razgovora moguće je procijeniti moguće interese te moguće radne sklonosti i sukladno tome ponuditi moguću službu. Dugotrajno nezaposlene osobe sklone su razmotriti mogućnost ulaska u svijet rada tako da započnu volontirati.

Druga uspješna metoda biranja volontera odnosi se na oglašavanje slobodnih volonterskih poslova u knjižnicama na mrežnim stranicama volonterskih središta u Hrvatskoj. Pri tome je preporučljivo navoditi općenitije opise poslova uz napomenu da će svaki volonter moći proći besplatnu pouku te da će organizator volontiranja nastojati volonterske zadaće prilagodivati interesima i željama volontera. Takav pristup umanjuje možebitnu nelagodu volontera pri ulasku u njima nepoznato organizacijsko okruženje, uz dodatna očekivanja i pritiske da dobro obavljaju posao koji, vjerojatno, i ne poznaju. Stoga prvi telefonski razgovor s volonterom ili prvi odgovor na njegov elektronički upit može biti jako značajan za nastavak razgovora, pobuđivanje volonterove zainteresiranosti te njegov uspješan izbor.

Ukoliko u knjižnici već postoje volonteri, postoji mogućnost da oni, u suradnji s voditeljem volontera, osmisle način biranja drugih volontera te ga zatim provode. Praksa je, također, pokazala da ako knjižnica ima jednog ili dva volontera iz inozemstva, lakše bira domaće volontere, osobito one koji su mlađe životne dobi. Njih privlači, između ostaloga, mogućnost učenja ili uvježbavanja stranog jezika i/ili suradnja s osobom iz druge kulture.

U zemljama razvijenog volonterstva piše se o "novoj vrsti volontera" prema kojima se trebaju prilagoditi organizacijske strategije izbora. McKee i McKee opisuju te volontere kao "veoma zaposlene, koji imaju mnoge obveze, često istovremeno volontiraju u različitim organizacijama, vole prilagodljivost, žele unapređivati svoje sposobnosti, ne žele surađivati s nesposobnim volonterima, razumiju se u tehniku, ne žele doprinositi organiziranju, nego žele stvoriti razliku između onoga što je bilo prije njihovog dolaska i onoga

²⁶ Visoko evandeosko teološko učilište u Osijeku u pravilu to čini svakom volonteru koji u knjižnici volontira 160 i više sati tijekom jedne akademske godine.

što su oni stvorili”.²⁷ Biranje ovih volontera može biti složen postupak imajući u vidu da oni više od drugih pružaju organizaciji, ali također od organizacije u koje dolaze očekuju visoke standarde rada i upravljanja. Ukoliko oni te upravljačke i organizacijske standarde u dovoljno mjeri ne prepoznaju i pri tome ocijene da svoja očekivanja ne mogu ili se neće moći ispuniti u mjeri u kojoj oni to žele, tada ili odustaju od potpisivanja ugovora o volontiranju ili nakon početka rada u knjižnici ubrzo napuštaju volontiranje i odlaze u drugu organizaciju.²⁸

Organizator volontiranja i volonter trebaju zajedno odrediti optimalni broj volonterskih dana u tjednu (tri ili četiri dana) te broj volonterskih sati po danu (dva do četiri sata). Premali broj dana ili sati volontiranja može biti jednako demotivirajući za ostanak volontera u organizaciji kao i prevelik broj. Kod nekih volontera bit će potrebno postupno povećavati broj tjednih volonterskih sati, dok će se kod nekih, radi volonterskog zamora te radi drugih okolnosti, taj broj trebati postupno smanjivati. Također, kod nekih volontera, broj volonterskih sati postupno će se povećavati ili smanjivati, ovisno o fazi u kojoj se trenutno budu nalazili.

11. Zaključak

Temeljem prethodnih razmatranja, možemo sa sigurnošću zaključiti da narodne i druge knjižnice u radu mogu uspješno primjenjivati suvremenu poslovnu koncepciju poslovanja s primjenom u izboru i zapošljavanju volontera. Takva primjena društvenog upravljanja knjižnicama je potrebna, a postojeće višegodišnje recesijsko gospodarstvo tome je dodatni dokaz. Kao opće zaključke dosadašnjem izlaganju možemo navesti sljedeće:

1. Sadašnje društveno-ekonomske okolnosti i odsustvo gospodarskog rasta uz porast nezaposlenosti osobito mladih i obrazovanih osoba, povoljno je za promicanje volonterstva u knjižnicama;

²⁷ McKee, Jonathan; Thomas McKee. The new breed : understanding & equipping the 21st century volunteer. Loveland : Group, 2008. Str. 24.

²⁸ Volonteri su ponekad poput dječjih zmajeva od papira : mora postojati dovoljno jak i zanimljiv posao koji ih zadržava u organizaciji. Previše posla ili nedostatak posla jednako mogu doprinijeti odluci volontera da napusti volontiranje. Njihov voditelj treba moći osjetiti raspon volonterovih emocija i stupaj njegova zadovoljstva postojećim radom i njegovim ishodima i uspostaviti stabilnu ravnotežu. Stoga je emocionalna inteligencija potrebna u uspješnom upravljanju volonterskim programima.

2. Volonteri, osobito oni koji imaju visoko obrazovanje, mogu biti značajni dodatni izvori knjižnicama ne samo u području rada i razvoja knjižnica, nego i u moralnom i strukovnom području;

3. Upravljanje poslovanjem knjižnice u funkciji izbora i zadržavanja volontera može biti dijelom opće strategije razvoja i poslovanja knjižnice;

4. Pripreme zaposlenika za prihvata volontera uvjet je njihovoga uspješnog izbora, njihovog zadržavanja te dobre izlazne strategije iz knjižnice;

5. Vrijednost volonterskog rada u pravilu se ne mjeri, ali je ona nedvojbeno prisutna i povećava opću društvenu vrijednost rada knjižnica;

6. One knjižnice koje ulažu dodatne organizacijske napore u izbor, zapošljavanje, pouku i uključivanje volontera u rad organizacije, dugoročno doprinose povećanom zadovoljstvu korisnika knjižnice te izgradnji i održavanju dobrih odnosa knjižnice sa svojim dionicima.

LITERATURA

Balog, Antal. Poslovanje knjižnica u zadaći prikupljanja sredstava. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 53, 3/4(2010), 42-65.

Begović, Hrvojk. O volontiranju i volonterima/kama. Zagreb : Volonterski centar Zagreb, 2006.

The dictionary of marketing terms. Chicago, Illinois : American Marketing Association, 1995.

Bunić, Sanja. Volonteri u knjižnici : okolnosti i mogućnosti. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 53, 3/4(2010), 115-124.

Burza volontera Volonterskog centra u Osijeku [citirano: 2014-05-01]. Dostupno na: <http://vcos.hr/programi/volonterstvo/aktivnosti/burza-volontera>.

Ćulum, Bojana. Škola u promociji volontiranja. Rijeka : Filozofski fakultet, 2013.

Drucker, Peter. Managing for the future – the 1990s and beyond. New York : Tuman Talley Books/Dutton, 1992.

Forčić, Gordana. Volonterstvo i razvoj zajednice – sudjelovanje građana u inicijativama u zajednici, Rijeka : Smart, 2007.

Forčić, Gordana; Bojana Ćulum; Lejla Šehić Relić. Kako ih pronaći? Kako ih zadržati? Smjernice za rad s volonterima. Rijeka : Smart, 2007.

- Ivelja, Nives; Slobodan Škopelja. Priručnik za volontere. Split : Udruga MI, 2001.
- Jurić, Danijela. Volonterski menadžment. Zagreb : Volonterski centar , 2007.
- Kotler, Philip. Marketing for nonprofit organizations. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1975.
- Kotler, Philip. Principles of marketing. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1980.
- Kotler, Philip. Upravljanje marketingom. Zagreb : Informator, 1994.
- Ledić, Jasminka. Biti volonter/volonterka : istraživanje uključenosti građana u civilne inicijative u zajednici kroz volonterski rad. Rijeka : Smart, 2001.
- Mataga, Zvonimir. Analiza postojećeg pravnog okvira za volontiranje u Republici Hrvatskoj. Zagreb : Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske,2004.
- McCurley, Steve; Rick Lynch. Essential volunteer management. London : Directory of Social Change, 1998.
- McKee, Jonathan; Thomas McKee. The new breed : understanding & equipping the 21st century volunteer. Loveland : Group, 2008.
- Meler, Marcel. Društveni marketing. Osijek : Ekonomski fakultet, 1994.
- Meler, Marcel. Marketing u kulturi. Osijek : Ekonomski fakultet, 2006.
- Meler, Marcel. Neprofitni marketing. Osijek : Ekonomski fakultet, 2003.
- Meler, Marcel; Željko Turkalj. Politika proizvoda i usluga. Osijek : Ekonomski fakultet, 1991.
- Milošević, Igor: Volonterizam i javne institucije. Podgorica : Asocijacija za demokratski prosperitet – Zid, 2004.
- Pavičić Jurica. Ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija : teorijska razrada. // Ekonomski pregled 52,1/2(2001), 101-124.
- Pavičić, Jurica. Mreža za izgradnju mira. Resursno područje. // Marketing u neprofitnim organizacijama [citirano: 2014-05-01]. Dostupno na <http://www.mreza-mira.net/biblioteka/resursno-podrucje/>
- Perić, Julija: Izgradnja društvene odgovornosti sveučilišta kroz studentsko volontiranje kao oblik socijalnog poduzetništva. Osijek : Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera, 2010.
- Perry, Valery. Uključivanje volontera u NVO : mini priručnik za podršku volonterstvu i građanskom društvu u BIH. Sarajevo : IRC – International Rescue Committee / Međunarodni komitet za pomoć, 2002. [citirano: 2014-05-01]. Dostupno na: <https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFJA>

A&url=http%3A%2F%2Fwww.civilnodrustvo.ba%2Ffiles%2Fdocs%2Fbiblioteka%2FUkljucivanje_volontera_u_NVO.doc&ei=e_uOU_a8JsSq0QW75oDgAw&usg=AFQjCNH3eCDQtg2YeaL5ouGxztKwuE9BoQ&sig2=VYKIKNIPWuHI6L6Ss8RXYw&cad=rjt.

Rusin, J. B. Volunteers wanted : a practical guide to finding and keeping good volunteers. Mobile, AL : Magnolia Mansions Press, 1999.

Siguaw, Judy. A.; Penny M. Simpson; Thomas L. Baker. Effects of supplier on distributor market orientation and the channel relationship : the distributor perspective. // Journal of Marketing, 62, 3(1998), 99-111. O volonterkom radu. Split : Udruga Mi, 2004.

Priručnik za rad s volonterima. Split : Udruga MI : Volonterski centar, 2001. [citirano: 2014-05-01]. Dostupno na: file:///D:/My%20Documents/Downloads/pr_za_volontere.pdf.

Volontiram Hrvatska! Portal u volonterstvo i svijet volontiranja [citirano: 2014-05-01]. Dostupno na: <http://www.volontiram.info/vazno/svijet-volontera/skolsko-volontiranje/163-popis-skola>.