DOI 10.5673/sip.64.2.1
Izvorni znanstveni rad

Obilježja upravljanja volonterima u neprofitnim organizacijama socijalnog sektora u Republici Hrvatskoj

Antonija Farčić
e-mail: farcicantonija@gmail.com

Danijel Baturina
Pravni fakultet u Zagrebu, Studijski centar socijalnog rada, Hrvatska
e-mail: danijel.baturina@pravo.hr
ORCID: 0000-0002-9063-305X

Ivana Marić
Ekonomski fakultet u Zagrebu, Hrvatska
e-mail: imaric8@net.efzg.hr
ORCID: 0000-0003-2814-0868

SAŽETAK Neprofitne organizacije usmjerene su na ostvarivanje javnog interesa i pozitivnih društvenih promjena, a ne na stjecanje profita. Njihova se specifičnost očituje u strukturi ljudskih resursa u kojoj volonteri imaju ključnu ulogu. Upravljanje volonterima obuhvaća procese planiranja, organiziranja, koordiniranja i pružanja podrške volonterima radi učinkovitog ostvarivanja misije organizacije i izgradnje dugoročne suradnje. Ključne sastavnice učinkovitog upravljanja volonterima uključuju planiranje, regrutaciju, orijentaciju, osposobljavanje, podršku, priznanje i evaluaciju volonterskog rada. U Hrvatskoj se bilježi porast broja udruga, što je rezultat društvenih i gospodarskih promjena te razvoja neprofitnog sektora. Ipak, prakse upravljanja volonterima u neprofitnim organizacijama ostaju nedovoljno razvijene, unatoč naporima države da potiče razvoj volonterske infrastrukture.

Cilj ovoga rada jest pružiti empirijski uvid u obilježja upravljanja volonterima u hrvatskim neprofitnim organizacijama koje djeluju u socijalnom sektoru. Istraživanje je provedeno metodom anketnog upitnika među 152 koordinatora volontera, koji su dali svoje procjene o različitim aspektima upravljanja volonterima. Rezultati pokazuju da većina organizacija ima razvijen i ustrojen sustav upravljanja volonterima, pri čemu su, prema samoprocjenama ispitanika, najviše ocijenjeni elementi podrška (supervizija) i evaluacija volontiranja. Istodobno, ispitanici

Copyright © 2026 Institut za društvena istraživanja u Zagrebu – Institute for Social Research in Zagreb
Sva prava pridržana – All rights reserved

u ovim područjima prepoznaju prostor za unaprjeđenje, osobito u pogledu osposobljavanja volontera. Dobiveni nalazi istraživanja doprinose razumijevanju specifičnosti upravljanja volonterima u hrvatskom kontekstu te pružaju osnovu za unaprjeđenje volonterskih politika i organizacijskih praksi.

Ključne riječi: neprofitne organizacije, volonteri, upravljanje volonterima, prakse upravljanja volonterima, socijalni sektor.

1. Uvod

Neprofitne organizacije[1] su organizacije čija je svrha ostvarivanje javnog interesa, a ne stjecanje profita (Alfirević i sur., 2013.; Bežovan, 2004.). Njihova aktivnost najčešće proizlazi iz potrebe da se odgovori na postojeće društvene probleme i izazove te da se pokrenu pozitivne promjene u zajednici. U tom djelovanju često ih možemo sagledavati kao hibridni model organizacije. Hibridni model rada povezuje različite resurse, zadatke, ciljeve, financiranje i načela djelovanja (Bežovan i Matančević, 2017.). Ograničenost financiranja dokazani je problem kako u hrvatskom tako i u europskom kontekstu (Baturina i sur., 2019.; Pape i sur., 2020.), stoga u kontekstu unaprjeđivanja rada i održivosti organizacije koriste različite resurse iz državnog, lokalnog i tržišnog sektora, među ostalim i one volonterske.

Volontiranje je neplaćena i neprofitna aktivnost koja ističe humanu dimenziju suvremenog života (Marić, 2018.)[2]. Volontiranje je „prepoznato kao građanska vrlina koja pridonosi razvoju zajednice, izgrađuje osjećaj solidarnosti, pridonosi izgradnji socijalnog i ljudskog potencijala te inicira promjene u društvu“ (Ledić, 2007.: 9). Dobrobiti volontiranja prepoznaju se na osobnoj razini (primjerice zadovoljenju vlastitih potreba i interesa, povećanju konkurentnosti pri zapošljavanju, unaprjeđivanju mentalnog i fizičkog zdravlja) i na društvenoj razini (primjerice jačanju demokracije, izgradnji zajednice, smanjenju ili prevenciji društvenih problema) (Kamerāde, 2015.; OECD, 2024.a; OECD, 2024.b).

Globalni podaci ukazuju da više od 860 milijuna ljudi, odnosno približno 15 % svjetske populacije, volontira barem jednom mjesečno.[3] U Republici Hrvatskoj istraživanja temeljena na različitim metodologijama i uzorcima ukazuju na varijabilnu učestalost

[1] U hrvatskom kontekstu ustaljeniji je naziv organizacija civilnog društva te se one najviše razmatraju kroz pravni oblik udruge i zaklade (Bežovan i Zrinščak, 2007.). Stoga smo taj naziv koristili u nekim dijelovima upitnika, no u radu će se koristiti općenitiji pojam neprofitne organizacije.

[2] Prema istraživanjima, volontiranje se najčešće definira kroz četiri ključna principa: dobrovoljnost, angažman u formalno registriranoj organizaciji, blizinu primatelja ili korisnika te dostupnost nagrada (EviDems, 2024.).

[3] https://www.oecd.org/en/events/2024/12/valorising-volunteering-for-people-and-places-international-trends-and-experiences.html

volontiranja (Ledić, 2001.; Forčić, 2007.; Bežovan i Matančević, 2011.; CAF, 2019.). Podaci Eurostata za 2022. godinu pokazuju da je udio osoba u Hrvatskoj koje sudjeluju u formalnim volonterskim aktivnostima iznosila 8,8 %, a uključenost u neformalne volonterske aktivnosti iznosila je 9,1 %, oboje znatno niže od prosjeka EU-a (Eurostat, 2025.). Istraživanje Ćulum Ilić i Kozjak (2023.) pokazuje da je svega 25 % stanovnika Hrvatske starijih od 16 godina nekad u životu volontiralo.

Što se tiče neprofitnih organizacija, prema podacima Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (2025.) iz izvješća o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja, pokazuje se da je broj volontera/ki 64.510 te su ukupno ostvarili 2.888.464 volonterska sata[4]. Isti izvor navodi da se broj prijavljenih volontera smanjio za 5 %, dok se broj sati volontiranja smanjio za 4 % u odnosu na godinu prije.

Gledano iz perspektive organizacijske hibridnosti, neprofitne organizacije karakterizira specifična struktura ljudskih resursa koja kombinira rad plaćenih zaposlenika i volontera. Upravo ta dualnost u sastavu ljudskih resursa predstavlja distinktivno rješenje kojem ove organizacije pribjegavaju kako bi odgovorile na svoje operativne potrebe. Volonteri se smatraju ključnom komponentom ljudskih resursa u neprofitnom sektoru (Alfes i sur., 2017.) te predstavljaju jedan od temeljnih generatora društvenih promjena koje te organizacije proizvode. Slijedom toga osiguravanje i adekvatno uključivanje volontera prepoznato je kao jedno od ključnih pitanja u radu i opstojnosti neprofitnih organizacija (Nencini, Romaioli i Meneghini, 2016.; Lee i sur., 2023.; Arnon, Almog-Bar i Cnaan, 2023.).

Drucker (1990.) ističe kako upravo upravljanje ljudskim resursima i međuljudskim odnosima tvori jednu od temeljnih razlika između profitnog i neprofitnog sektora. Pritom se zadržavanje plaćenih zaposlenika i učinkovito upravljanje volonterima tretiraju kao glavni izazovi upravljanja ljudskim resursima u tim organizacijama (Berenguer i Shen, 2020.; Berenguer i sur., 2024.).

Upravljanje volonterima, odnosno menadžment volontera[5], ključno je ne samo za kvalitetno izvršavanje zadataka, već i za razvoj okvira koji potiče dugoročni angažman, zadovoljstvo volontera te, u konačnici, ostvarenje misije organizacije (Cuskelly i sur., 2006.; Stirling i sur., 2011.; Alfes i sur., 2017.; Arnon i sur., 2023.). Sustavne analize organizacijskih čimbenika potvrđuju ključnu ulogu specifičnih praksi i instrumenata upravljanja volonterima (Studer i Von Schnurbein, 2013.), dok brojni autori elaboriraju različite aspekte i značaj upravljanja volonterima (npr. Xu i sur., 2024.; Berenguer i sur., 2024.; El-Amin, 2023.; Brudney, 2016.; Hager i Brudney, 2004.).

[4] Hrvatski centar za razvoj volonterstva (2025.) izvještava o kampanji Hrvatska volontira i daje i navodi 1338 volontera koji su se s 5768 volonterskih sati uključili u tu specifičnu akciju.

[5] Pojmovi upravljanje volonterima i menadžment volontera često se u literaturi koriste kao istoznačnice, no u ovom će se radu dosljedno upotrebljavati izraz upravljanje volonterima.

Istraživanja volontiranja i volontera[6] u Hrvatskoj su rijetka i uglavnom vezana uz mlade, školsko okruženje i studentsku populaciju (Šnidarić i Tahiri, 2025.; Ćavar i sur., 2018.; Zrinščak i sur., 2012., Skočić Mihić, Lončarić i Rudelić, 2011.). Dodatno, neka su istraživanja bila više usmjerena na motivacije volontera (primjerice Juzbašić i Vukasović Hlupić, 2015.; Pološki Vokić i sur., 2013.). U socijalnom sektoru su se razmatrale dobrobiti volontiranja u specifičnom području volontera u palijativnoj skrbi (Klinar, 2025.; Vočanec i sur., 2022.), socijalnog aktivizma u brizi za migrante (Krnić i Vukušić, 2025.) ili tek djelomična spremnost zdravstvenih ustanova za uključivanje volontera (Šimunković, 2024.a; 2024.b). Sagledava se i volontiranje u starijoj životnoj dobi (Rusac i Dujmović, 2014.). Pokazalo se da su neprofitne organizacije u socijalnom sektoru tijekom pandemije COVID-19 promijenile i prilagodile svoj rad uz pomoć tehnologije i dijelom oslanjajući se na volontiranje (Baturina, 2022.).

Dok su karakteristike upravljanja volonterima u međunarodnom kontekstu relativno iscrpno istražene, u Republici Hrvatskoj se tim aspektima do sada pristupilo pretežito posredno. Dosadašnji doprinosi uglavnom su artikulirani kroz praktične priručnike i smjernice namijenjene organizacijama (Volonterski centar Zagreb, 2015.; Forčić, Ćulum i Šehić Relić, 2016.), u okviru kurikuluma upravljanja neprofitnim organizacijama (Marić, 2018.) te organizacijama u području socijalne ekonomije i socijalnog poduzetništva (Baturina i Babić, 2021.). Uloge volontera i organizacijske prakse djelomično su razmatrane i unutar šire koncepcije utjecaja organizacija trećeg sektora na razvoj vlastitih ljudskih resursa (Baturina, 2016.).

Ipak, u hrvatskom znanstvenom kontekstu primjetan je izostanak specifičnih i sustavnih istraživanja usmjerenih ponajprije na procese upravljanja volonterima. Slijedom navedenoga, cilj je ovoga rada pružiti empirijski uvid u upravljanje volonterima u hrvatskim neprofitnim organizacijama, čime se izravno adresira nedostatak znanstvenih spoznaja u tom području. U tom pogledu glavno istraživačko pitanje glasi: Koja su obilježja i prakse upravljanja volonterima u neprofitnim organizacijama u socijalnom sektoru u Hrvatskoj?

Struktura rada koncipirana je na sljedeći način. Nakon uvodnog dijela slijedi poglavlje koje donosi teorijski pregled karakteristika i dosadašnjih istraživanja o upravljanju volonterima. Potom se iznose metodološke napomene, nakon čega se predstavljaju ključni rezultati provedenog empirijskog istraživanja. U okviru rasorave dobiveni nalazi istraživanja stavljaju se u kontekst razvoja neprofitnih organizacija u Hrvatskoj te se uspoređuju s međunarodnim trendovima u upravljanju volonterima. Rad donosi kritički osvrt na rezultate, razmatra ograničenja istraživanja te izvodi preporuke za daljnja istraživanja i unaprjeđenje prakse.

[6] Kezić (2023.) daje pregled povijesnog razvoja volontiranja u Hrvatskoj.

2. Obilježja upravljanja volonterima u neprofitnom sektoru

Upravljanje volonterima odnosi se na proces optimalnoga korištenja resursa kako bi se kroz volontiranje stvorila dodatna vrijednost za organizaciju i korisnike (Volonterski centar Zagreb, 2015.). Velik dio literature o upravljanju volonterima sugerira „dijelom univerzalni" pristup koji se zasniva na principima postojanja određenog „administratora" volontera koji radi na tome da volonteri budu pouzdan i ključan ljudski resurs za postizanje organizacijskih ciljeva, a da istodobno osjećaju da se njihov doprinos organizaciji cijeni (Brudney i Sink, 2017.). Aspekti uspješnog upravljanja volonterima povezani su s planiranjem, regrutacijom, obukom i podrškom, prepoznavanjem i nagrađivanjem te upravljanjem učinkom (Hager i Brudney 2004.; Al Mutawa, 2015.; Lee i sur., 2023.)[7]. Forčić i sur. (2016.)[8] dodatno razrađuju i razvijaju model kroz osam koraka: planiranje uključivanja volontera, izrada opisa volonterske pozicije, pronalazak volontera, selekcija i uključivanje, orijentacija i trening, supervizija i praćenje, prepoznavanje rada volontera (nagrađivanje) te procjena rada volontera i volonterskog programa.[9]

Svi navedeni koraci važni su za uspješno upravljanje volonterima. Općenito gledano, istraživanje (Einolf, 2016.) pokazuje da je više aspekata upravljanja volonterima pozitivno povezano sa zadovoljstvom volontera: osiguranje od odgovornosti, jasno definiranje uloga volontera, kvalitetno definiranje poslova, učinkovita regrutacija volontera, selekcija i usklađivanje volontera sa zadacima, orijentacija i edukacija, nadzor komunikacija i podrška, priznavanje doprinosa volontera, zadovoljenje volonterskih potreba, poticanje refleksije, stvaranje podržavajuće i povezane zajednice.

No, upravljanje volonterima dijelom ostaje „crna kutija" jer relativno malo istraživanja nudi empirijske analize organizacijskih konteksta za volonterstvo, organizacijskih struktura koje potiču volontiranje ili operativnih postupaka za upravljanje volonterima (Arnon i sur., 2023.).Specifično, istraživanja su utvrdila povezanost između planiranja volonterskog programa te motivacije i zadovoljstva volontera (Shin i Kleiner, 2003.). Također je potvrđena povezanost između planiranja i zadržavanja volontera (Cuskelly i sur., 2006.).

---

[7] Ti su principi uvelike slični onima Naylora (1967.), koji je prvi postavio ključne principe upravljanja volonterima. Postoje i nešto suvremenije perspektive koje upravljanje volonterima vide između dvaju modela: onog zapošljavanja, koji ih tretira kao kvazizaposlenike, i onog participacije, koji je više usmjeren na potrebe volontera (Brudney i Sink, 2017.). Naime, volonterska se pozicija može gledati kao jedinstvena. Volonter nije ni zaposlenik ni privatna osoba, ni profesionalac ni amater, ni unutar organizacije ni u potpunosti izvan nje (La Cour i sur., 2023.). Neki čak navode da je pomak prema shvaćanju volontiranja kao izbora provođenja slobodnog vremena naveo dio istraživača da pokušaju razumjeti volontere kao potrošače (Laverie i McDonald, 2007.).

[8] Slično, Volonterski centar Zagreb (2015.) upravljanje volonterima i razvoj volonterskog programa predstavlja kroz devet etapa.

[9] Za još detaljniju razradu glavnih elemenata upravljanja volonterima vidjeti Ellis (2010.).

Nakon pažljive pripreme i planiranja dolazi se do jednog od najvažnijih koraka provedbe volonterskog programa, a to su traženje (regrutacija) i odabir (selekcija) volontera. Taj korak ima ključnu ulogu u upravljanju volonterima (McBride i Lough, 2010.). Cilj toga koraka jest postaviti pravog čovjeka na pravo mjesto (Alfirević i sur., 2013.). Regrutacija je važna aktivnost organizacije jer određuje kakvu vrstu volontera organizacija uključuje (Al Mutawa, 2015.) i u kojem broju. Potencijalni volonteri mogu se privući iz unutarnjih i vanjskih izvora (Buble, 2006.). Clary i sur. (1994.) pokazali su da su regrutiranje novih volontera i njihovo zadržavanje učinkovitiji kada je poziv organizacije motivacijski usklađen s motivima potencijalnih volontera. No, istraživanja pokazuju da se prakse regrutacije i selekcije u neprofitnim organizacijama često temelje na kratkoročnim i trenutačnim potrebama, umjesto na dugoročnim, odnosno strateškim ciljevima organizacije (Dwyer i sur., 2013.; Cuskelly i sur., 2021.).

Sljedeći korak nakon odabira prikladnih volontera jest njihova priprema i pružanje podrške za rad u organizaciji. Tim korakom upravljanje volonterima ima priliku pojasniti njihovu ulogu u organizaciji te maksimalno iskoristiti njihove vještine. Forčić i sur. (2016.) navode da priprema volontera za rad uključuje tri aspekta: orijentaciju, obuku i kontinuiranu edukaciju. Orijentacija je sastanak (ili više njih) na kojem se daju uvodne informacije osobama koje prvi put nešto rade (Fader, 2010., prema Connors, 2011.), što je u ovom slučaju prvo volontiranje u određenoj neprofitnoj organizaciji.[10] Obuka je kratkotrajan proces čija je svrha rješavanje tehničkih problema vezanih uz specifične zadatke, dok je razvoj dugotrajan proces u kojem organizacije i djelatnici stječu znanja, kompetencije i vještine kako bi mogli rješavati buduće izazove. Neka istraživanja ističu obuku kao ključni element upravljanja volonterima (Boyd, 2003.; Kerka, 2003.; Shin i Kleiner, 2003.). Nužno je naglasiti kako je razvoj vještina povezan s potrebom za ispunjavanjem budućih zahtjeva s kojima će se organizacije tek susresti (Ferreira, 2016.).

Podrška (supervizija) definira se kao briga i razumijevanje koje se pruža volonteru radi boljeg zadovoljavanja potreba volontera i organizacije (Forčić i sur., 2016.), pri čemu je fokus na razvoju volontera. Cilj podrške jest raspravljati o radu, mentorirati, odnosno savjetovati o načinu rada, jačati motivaciju te pomoći u osvještavanju subjektivnog doživljaja volontiranja (Volonterski centar Zagreb, 2015.). Podrška ima ključnu ulogu u jačanju motivacije volontera (Volonterski centar Zagreb, 2015.), a može je pružati i sam menadžer. Istraživanja Tedrick i Henderson (1989.) te Hager i Brudney (2004.) uz obuku prepoznaju i podršku kao važan prostor za razvoj vještina i optimalno korištenje potencijala volontera radi ostvarivanja misije organizacije.

[10] Orijentacija je vrlo važan inicijalni korak. Forčić, Ćulum i Šehić Relić (2016.) ističu kako se volonteri koji nisu bili adekvatno pripremljeni mogu osjećati nesposobnima za rad, što može rezultirati odustajanjem od volonterskog programa.

Prepoznavanje rada i nagrađivanje također su važan aspekt upravljanja volonterima. Organizacija koja želi zadržati najmotiviranije suradnike postiže to sustavnim motiviranjem i nagrađivanjem za postignute rezultate (Alfirević i sur., 2013.). Einolf (2016.) zaključuje da su priznavanje i nagrađivanje važan element povezan sa zadovoljstvom volontera, a isto potvrđuju i Al Mutawa (2015.), Galindo-Kuhn i Guzley (2002.) te Finkelstein i sur. (2005.). Istraživanje Robinson i sur. (2021.) pokazalo je da volonteri koji dobiju priznanje ili nagradu za svoj rad iskazuju veću predanost projektima. Istraživanje Phillips i Phillips (2010.) pokazalo je da su najpoželjnije nematerijalne nagrade osjećaj zadovoljstva i mogućnost doprinosa zajednici. S druge strane, kao najpoželjnije materijalne nagrade ističu se zahvalnica, besplatan kolač i prilika za upoznavanje novih ljudi, koji su ocijenjeni bolje od drugih poticaja materijalne vrijednosti poput kino-ulaznica ili besplatnog obroka.

Posljednji korak uspješnog upravljanja volonterima, koji ujedno pokazuje je li organizacija uspješno vodila volontere, jest evaluacija i upravljanje učinkom. Evaluacija je proces ocjenjivanja kojim se procjenjuje učinkovitost volontera i upravljanja volonterima putem različitih pokazatelja (Hager i Brudney, 2004.; Sozanska i sur., 2004.). Volonterski doprinos rezultat je rada volontera i pristupa njihovih koordinatora, što prepoznaju organizacija, korisnici i šira zajednica, a rezultati evaluacije mogu se koristiti u izradi novih strateških planova i postavljanju budućih ciljeva.

U hrvatskom kontekstu za upravljanje volonterima i volonterskim programima odgovoran je organizator volontiranja, što je prema Zakonu o volonterstvu neprofitna organizacija koja definira i koordinira uključivanje volontera u program. Volonterski program obuhvaća sve aktivnosti i projekte u kojima sudjeluju volonteri, bilo da je riječ o radu s korisnicima ili o angažmanu u upravljačkim tijelima organizacije. Za njegovo provođenje odgovoran je koordinator volontera koji vodi dokumentaciju o volonterima i poslovima koje obavljaju, čime osigurava uspješnost programa i njegovu usklađenost s misijom organizacije (Volonterski centar Zagreb, 2015.; Forčić i sur., 2016.). Osim znanstvene i stručne literature, praktičan okvir za procjenu razine uređenosti volonterskog programa u hrvatskom kontekstu nude i Standardi kvalitete volonterskih programa koje je razvio Hrvatski centar za razvoj volonterstva i na koje se ovaj rad dijelom oslanja[11](Hrvatska mreža volonterskih centara, 2016.).

[11] Ne oslanja se u cijelosti jer je riječ o deset standarda, a svaki od njih ima veći broj kriterija i to bi u znatnoj mjeri nadišlo opseg i usmjerenje ovog istraživanja.

3. Metodologija istraživanja

U ovom je radu primijenjen kvantitativni deskriptivni nacrt. Takav pristup omogućuje prikupljanje i analizu numeričkih podataka te pruža brojčani opis ispitivane pojave (Milas, 2009.). Za potrebe prikupljanja podataka konstruiran je anketni upitnik. Sadržajna valjanost upitnika utemeljena je na sustavnom pregledu relevantne znanstvene literature i stručnih priručnika iz područja upravljanja volonterima (Volonterski centar Zagreb, 2015.; Al Mutawa, 2015.; Forčić i sur., 2016.; Hager i Brudney, 2021.), na temelju kojih su formulirane čestice koje pokrivaju ključne sastavnice volonterskog programa prepoznate u teorijskom dijelu rada.[12]

Podaci su prikupljeni metodom mrežne ankete putem alata *LimeSurvey*, a istraživanje je provedeno od 2. do 13. lipnja 2025. godine.[13] Ciljana populacija ovog istraživanja su koordinatori (menadžeri) volontera u neprofitnim organizacijama u socijalnom sektora s 300 ili više volonterskih sati i 20 ili više volontera. Uzorkovanje je temeljeno na popisu organizacija koji je preuzet sa stranica Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike iz *Izvješća o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja za 2024. godinu* (Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, 2025.).

Uzorak je definiran prema trima kriterijima. Prvi ključni kriterij odnosio se na organizacije unutar socijalnog sektora. Analiza izvješća imala je za cilj prepoznati organizacije koje rade s ranjivim skupinama. U analizi je primijenjen širi pristup definiranju socijalnog sektora, uzimajući u obzir djelatnosti udruga povezanih s neprofitnim sektorom prema klasifikaciji Ministarstva pravosuđa i uprave Republike Hrvatske (2021.). Drugi ključni kriterij bio je broj volontera. Donesena je odluka da je 20 ili više volontera prijavljenih u Izvješću o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja za 2024. godinu minimalni relevantni broj za uključivanje organizacije u uzorak. Treći kriterij za sudjelovanje u istraživanju bio je broj volonterskih sati. Također, donesena je odluka da je 300 ili više sati volontiranja značajna i relevantna vrijednost za uključivanje u uzorak. Granične vrijednosti od 20 ili više volontera te 300 ili više volonterskih sati odabrane su kao prosudba istraživačkog tima[14] kako bi se u uzorak uključile organizacije za koje je upravljanje volonterima redovita, a ne rubna organizacijska praksa, čime se povećava vjerojatnost da će ispitanik, koordinator

[12] Instrument nije prošao formalan postupak, formalnu validaciju ili pilot-testiranje prije provedbe glavnog istraživanja, što je potrebno uzeti u obzir prilikom generalizacije nalaza te razmotriti u budućim istraživanjima u kojima bi se primijenio isti ili sličan instrument.

[13] Istraživanje je provedeno u okviru diplomskog rada *Specifičnosti upravljanja volonterima u neprofitnim organizacijama u socijalnom području* (Farčić, 2025).

[14] Za oba kriterija, broj volontera i broj volonterskih sati, dodatno su sagledane i statističke mjere koje opisuju središnju vrijednost i raspodjelu podataka. Za broj volontera odlučeno je pri tome da on bude 20, što pada između 5. i 6. decila, dakle predstavlja organizacije koje koordiniraju većim brojem volontera, a za broj volonterskih sati da bude 300, što je između 3. i 4. decila, čime su predstavljene organizacije koje imaju značajnu količinu volonterskih sati.

volontera, imati dovoljno iskustva za pouzdanu procjenu obilježja upravljanja volonterima u svojoj organizaciji.

Primjenom navedenih triju kriterija obuhvaćeno je 320 neprofitnih organizacija u socijalnom sektoru od ukupno 1662 organizacije na popisu organizatora volontiranja (19,3 %). Od toga je 317 organizacija kontaktirano e-poštom, a tri izravno putem vlastitih mrežnih stranica, uz dostavljenu poveznicu na anketu izrađenu u alatu *LimeSurvey*. U pozivnom pismu jasno su istaknuti tema istraživanja, ciljna skupina ispitanika te informacije o anonimnosti i dobrovoljnosti sudjelovanja. Uz to su organizacije dobile i uputu o tome tko bi trebao ispuniti upitnik – da prepoznaju i odrede koordinatore (menadžere) volontera ili osobe koje u organizaciji ponajviše obavljaju taj posao te ih upute na ispunjavanje ankete. Na suradnju su se odazvale 152 organizacije, što čini 47,5 % ukupnog broja organizacija uključenih u uzorak. No, nisu sve organizacije odgovorile na sva pitanja ni na sve tvrdnje unutar pojedinih pitanja, pa su u prikazu rezultata dodatno navedeni podaci o broju odgovora.

Podaci iz anketnog upitnika statistički su obrađeni, dok su odgovori na otvorena pitanja sabrani i analizirani primjenom tematske analize. Sve su tvrdnje i procjene u anketnom upitniku ocjenjivane na petostupanjskoj Likertovoj ljestvici važnosti ili slaganja.[15] Tematska analiza, često korištena u kvalitativnim istraživanjima, predstavlja postupak kodiranja i grupiranja podataka u zasebne cjeline radi kategorizacije sadržaja. U ovom se istraživanju ona odnosila na grupiranje podataka prema elementima upravljanja volonterima (Milas, 2005.).

4. Rezultati istraživanja

4.1. Obilježja organizacija i volontera[16]

Ciljano geografsko područje istraživanja obuhvatilo je cijelu Hrvatsku, pa su u istraživanju sudjelovale organizacije iz različitih županija. Najveći broj sudionika dolazio je iz Grada Zagreba (23,3 %), Primorsko-goranske županije (13,3 %) i Splitsko-dalmatinske županije (9,3 %). S obzirom na područje djelatnosti, najzastupljenije su bile organizacije koje pružaju pomoć i podršku osobama s invaliditetom (23,8 %), osobama u riziku od siromaštva i socijalne isključenosti (15,7 %) te djeci (15,0 %). Slijede organizacije usmjerene na pomoć i podršku mladima (14,3 %), na druga područja socijalne pomoći i podrške (8,2 %) te na pomoć i podršku starijim osobama (7,5 %). Prema podacima o prihodima u 2024. godini, najčešće su bile organizacije s prihodima od 200.000 do 499.999 eura (24,1 %), zatim one s prihodima od 99.999 do 199.999

[15] Od 1 = *Uopće mi nije važno.* do 5 = *Jako je važno.*, odnosno 1 = *Uopće se ne slažem.* do 5 = *U potpunosti se slažem.*

[16] Broj sudionika koji su odgovorili na pojedino pitanje čiji su rezultati prikazani u ovom potpoglavlju kreće se od 133 do 150.

eura (15,0 %), 10.000 do 49.999 eura (14,3 %), 50.000 do 99.999 eura (10,5 %) te 500.000 do 999.999 eura (nešto manji udio). Promatrano prema broju zaposlenih, najčešće su organizacije imale od 1 do 3 zaposlenika (22,2 %), potom od 0 do 1 zaposlenika (19,5 %), od 5 do 10 zaposlenika (14,8 %) te od 10 do 20 zaposlenika (10,1 %). Dakle, većinu uzorka činile su male organizacije s relativno malim brojem zaposlenih.

U pogledu broja volontera u trenutku anketiranja, najveći udio organizacija imao je između 30 i 60 volontera (26,7 %), zatim između 60 i 100 volontera (21,3 %) te između 20 i 30 volontera (20,7 %). Prema obilježjima volontera, najčešće su skupine bile u dobi od 20 do 29 godina (34,5 %) te od 40 do 49 godina (18,6 %). Volonteri su najčešće imali završenu srednju strukovnu školu u trajanju od četiri godine ili gimnaziju (37,1 %), kao i završen prvi stupanj fakulteta, stručni studij ili višu školu (28,7 %). Sudionici su naveli da volonteri u njihovim organizacijama najčešće volontiraju na tjednoj razini (41,0 %), uz povremeni ili epizodni angažman (29,5 %), dok najrjeđe volontiraju na godišnjoj razini (10,1 %). Rezultati istraživanja također pokazuju da velika većina volontera volontira uživo (89,9 %).

4.2. Upravljanje volonterima u organizacijama

Slijedom aspekata važnih za upravljanje volonterima prepoznatih u literaturi, ispitanicima je postavljeno pitanje da procijene važnost različitih razloga za uključivanje volontera u rad organizacije. Rezultati (tablica 1) pokazuju da su najznačajniji razlozi za uključivanje volontera vrijednosti koje volonteri unose u rad organizacije, pozitivan učinak njihova djelovanja na korisnike te važnost misije organizacije te jačanja vidljivosti i reputacije organizacije i njezinih aktivnosti.

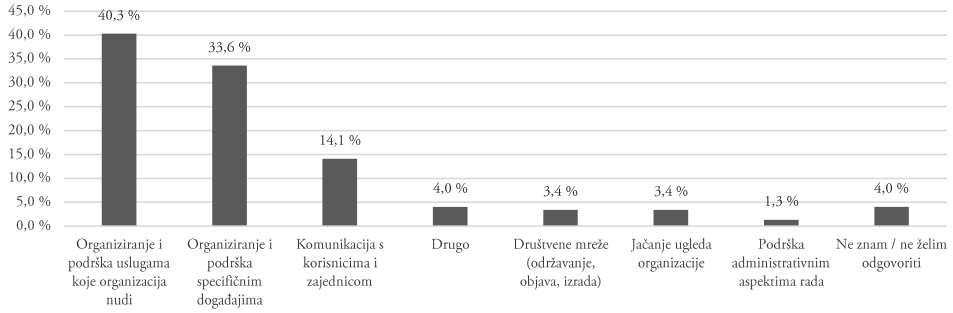
Tablica 1.
Razlozi za uključivanje volontera[17]

Razlog	Važnost	Aritmetička sredina (M)	Ukupno odgovora (N)
vrijednosti koje volonteri unose u rad organizacije	95,9 %	4,7	148
pozitivan učinak koji volonteri imaju na korisnike usluga	92,6 %	4,6	149
sudjelovanje u misiji/promicanju građanskog sudjelovanja	95,3 %	4,5	148
povećanje vidljivosti i ugleda organizacije u zajednici	86,4 %	4,3	147
povećanje obujma i dosega aktivnosti uz pomoć volonterskog rada	85,8 %	4,2	148
stvaranje baze budućih potencijalnih zaposlenika	58,6 %	3,6	145
nedostatak financijskih sredstava za zapošljavanje dodatnog osoblja	49,7 %	3,2	147

[17] U prikazu rezultata (tablice 1 – 7) odgovori s petostupanjske ljestvice objedinjeni su tako da se uz svaku tvrdnju navodi postotak važnosti/slaganja, dakle ispitanika koji su odabrali odgovore 'Važno je' (4) i 'Jako je važno' (5), odnosno 'Uglavnom se slažem' (4) i 'Slažem se u potpunosti' (5). Uz postotak se navode aritmetička sredina i ukupan broj odgovora (N) na pojedinu tvrdnju, ali on varira jer nisu svi ispitanici odgovorili na sve tvrdnje.

U pogledu doprinosa volontera organizaciji ispitanici su istaknuli (graf 1) da volonteri najviše doprinose organiziranju i pružanju podrške u uslugama koje organizacija nudi (42,3 %) te organiziranju i podršci pri specifičnim događanjima (36,2 %).

Graf 1.
Analiza aspekata doprinosa volontera u organizaciji (N = 149):



Nadalje, u istraživanju se pokazala važnost osobina volontera. Rezultati (tablica 2) pokazuju da su ispitanicima sve navedene osobine vrlo važne. Istaknuta je važnost odgovornosti i pouzdanosti, dok su komunikacijske vještine i otvorenost za učenje i razvoj dobile najnižu (ali i dalje vrlo visoku) ocjenu.

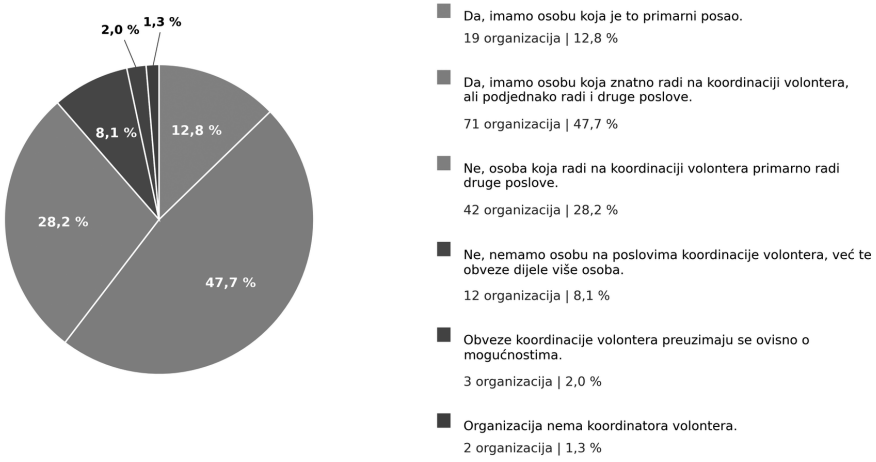
Tablica 2.
Pokazatelji važnosti osobina volontera za organizaciju

Osobina	Važnost	Aritmetička sredina (M)	Ukupno odgovora (N)
odgovornost i pouzdanost	100,0 %	4,8	149
osjetljivost na društvene teme i ranjive skupine	98,7 %	4,8	151
motiviranost i proaktivnost	98,7 %	4,6	151
sposobnost rada u timu	92,1 %	4,4	151
otvorenost za učenje i razvoj	92,7 %	4,4	150
komunikacijske vještine	91,3 %	4,3	149

Sljedeća skupina pitanja odnosila se na upravljanje volonterima. Prvo se ispitivalo imaju li organizacije osobu čiji je primarni posao vođenje volontera (graf 2). Svega 12,8 % ima osobu koja se primarno bavi volonterima. Organizacije najčešće imaju osobu koja radi na koordinaciji volontera, ali podjednako radi i druge poslove, 47,7 %.[18]

[18] Osim toga, ispitivalo se koji naziv organizacije koriste za osobu koja upravlja volonterima: 74,2 % (109 ispitanika) koristi naziv koordinator volontera, dok 19,1 % iskazuje da za tu osobu ne koriste poseban naziv.

Graf 2.
Analiza organizacija prema postojanju koordinatora volontera (N = 149)



Ispitanike se pitalo o samopercepciji znanja i vještina za upravljanje volonterima u njihovoj organizaciji. Više od polovice ispitanika (59,7 %) smatra kako imaju dobra znanja i vještine upravljanja, dok 31,5 % smatra da imaju vrlo dobra znanja i vještine.

S druge strane, sve ispitivane osobine koordinatora volontera percipirane su kao poželjne i vrlo značajne za koordinatore volontera (tablica 3). Najniže ocijenjene vještine su konzultantske (savjetodavne) vještine te vještine mjerenja rezultata rada, iako i one imaju visok rezultat.

Tablica 3.
Važnost osobina koordinatora volontera

Vještina	Važnost	Aritmetička sredina (M)	Ukupno odgovora (N)
organizacijske vještine	100,0 %	4,8	146
vještine rada s ljudima (rješavanje sukoba, razvijanje potencijala i slično)	99,3 %	4,7	145
senzibilnost za podršku volonterima	95,2 %	4,6	145
vještine motiviranja volontera za rad	95,9 %	4,6	147
vještine za obuku i razvoj volontera	95,2 %	4,5	147
konzultantske (savjetodavne) vještine	92,3 %	4,4	142
vještine mjerenja rezultata rada	85,5 %	4,1	145

Pitanje o organizaciji i standardima volonterskog programa kao temelja na kojem se volonteri uključuju sagledano je kroz slaganje ispitanika s navedenim tvrdnjama (tablica 4). Ispitanici su sa svim tvrdnjama iskazali relativno visok stupanj slaganja. Najviše ispitanika složilo se da u njihovoj organizaciji postoji sustav izvještavanja o radu volontera te da se volonterski programi izrađuju u skladu s dugoročnim potrebama organizacije. Najniže slaganje zabilježeno je kod tvrdnji koje se odnose na jasno definirane načine privlačenja novih volontera te na planiranje resursa i vremena potrebnih za njihovo uključivanje.

Tablica 4.
Organizacija i standardi volonterskog programa

Tvrdnja	Slaganje	Aritmetička sredina (M)	Ukupno odgovora (N)
U našoj organizaciji postoji sustav izvještavanja o radu volontera.	91,8 %	4,5	146
Naši volonterski programi izrađuju se u skladu s dugoročnim potrebama organizacije.	87,8 %	4,2	147
U našoj organizaciji postoji etički kodeks volontera.	75,7 %	4,1	144
U našoj organizaciji jasno je definiran opis posla za svakog volontera.	77,6 %	4,1	147
Naš volonterski program ima jasno definiranu strukturu.	81,0 %	4,1	147
U našoj organizaciji planiramo resurse i vrijeme za uključivanje volontera.	72,8 %	3,9	147
U našoj organizaciji postoje jasno definirani načini privlačenja novih volontera.	59,9 %	3,7	147

Daljnje istraživanje ove dimenzije bilo je usmjereno na način privlačenja novih volontera, pri čemu su ispitanici rangirali tri najčešće korištena načina privlačenja. Najčešće korišten način privlačenja novih volontera jest putem društvenih mreža i *online* kampanja (31,2 %), zatim suradnja s obrazovnim institucijama (školama i fakultetima) (28,4 %), dok je treći najčešći način privlačenje volontera na temelju osobnih kontakata i mreže poznanstava (24,4 %).

Daljnji aspekt odnosio se na upravljanje volonterima i percepciju organizatora (tablica 5). U tom su pogledu ispitanici iskazivali razinu slaganja s različitim tvrdnjama, pri čemu su najviše slaganje izrazili s tvrdnjama da organizacije imaju pozitivno okruženje za rad volontera te da pružaju podršku volonterima u njihovim ulogama. Osim toga, visoko su ocijenjeni orijentacija i priprema volontera za rad.

Tablica 5.
Različiti aspekti upravljanja volonterima

Tvrdnja	Slaaganje	Aritmetička sredina (M)	Ukupno odgovora (N)
U našoj organizaciji prevladava pozitivno okruženje za rad volontera.	97,3 %	4,6	148
Organizacija pruža podršku volonterima u njihovim ulogama.	89,6 %	4,4	144
Rad volontera je pažljivo isplaniran i koordiniran od odgovorne osobe.	91,8 %	4,3	146
Novi volonteri prolaze adekvatnu orijentaciju i upoznavanje s organizacijom.	87,8 %	4,3	147
Volonterima su dostupne mogućnosti za dodatnu edukaciju i razvoj.	77,0 %	4,1	148
Volonteri kontinuirano izvještavaju o svojem radu.	78,2 %	4,0	147
Provodimo intervjue ili razgovore s potencijalnim volonterima.	73,3 %	4,0	146
Organiziramo načine nagrađivanja za volontere.	72,6 %	3,9	146
Imamo jasno definirane kriterije selekcije volontera.	66,2 %	3,8	145

Sljedeća analizirana dimenzija odnosila se na sagledavanje slaganja s različitim tvrdnjama vezanima uz ishode i učinke volonterskog angažmana (tablica 6). Ispitanici su iskazali visoku razinu slaganja s različitim tvrdnjama o volonterskom angažmanu, posebno u pogledu usklađenosti volontiranja s misijom i vrijednostima organizacije te s tvrdnjom da uključivanje volontera u organizaciju doprinosi zadovoljstvu korisnika.

Tablica 6.
Ishodi i učinci volonterskog angažmana

Tvrdnja	Slaganje	Aritmetička sredina (M)	Ukupno odgovora (N)
Volonterski rad usklađen je s misijom i vrijednostima organizacije.	100,0 %	4,8	146
Uključivanje volontera doprinosi zadovoljstvu naših krajnjih korisnika.	96,6 %	4,7	148
Zadovoljni smo učinkom naših volontera.	96,6 %	4,5	148
Volonteri izražavaju zadovoljstvo iskustvom volontiranja.	96,6 %	4,5	148
U organizaciji se prati rad volontera.	95,9 %	4,5	146
Organizacija uspješno dugoročno zadržava volontere.	81,6 %	4,1	147

Osim toga, istraživanje je kroz različite tvrdnje sagledavalo promjene u upravljanju volonterima (tablica 7). Rezultati pokazuju da se ispitanici uglavnom umjereno slažu da su se u posljednjih nekoliko godina dogodile promjene u upravljanju volonterima.

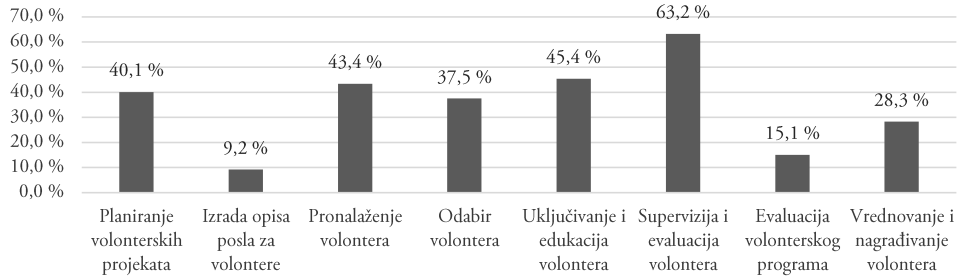
Najčešće ističu da je upravljanje volonterima u neprofitnim organizacijama u novije vrijeme postalo profesionalnije i strukturiranije.

Tablica 7.
Promjene u upravljanju volonterima

Tvrdnja	Slaganje	Aritmetička sredina (M)	Ukupno odgovora (N)
Upravljanje volonterima u organizacijama civilnog društva u posljednjih nekoliko godina postaje profesionalnije i strukturiranije.	76,6 %	4,0	145
Promjene u upravljanju volonterima u organizacijama civilnog društva u posljednjih nekoliko godina pozitivno su utjecale na učinkovitost volonterskih programa.	67,4 %	3,9	144
U posljednjih nekoliko godina primijetio/la sam promjene u načinu upravljanja volonterima.	58,6 %	3,6	145

Naposljetku, istraživanje je ispitanicima dalo priliku da iskažu u kojim bi područjima upravljanja volonterima trebalo unaprijediti. Najveći broj ispitanika smatra da je potrebno unaprijediti područje supervizije i evaluacije volontera (63,2 %). Drugo područje koje ispitanici prepoznaju kao prostor za unaprjeđenje jest uključivanje i edukacija volontera (45,4 %), dok je treće pronalaženje volontera (43,4 %).

Graf 3.
Područja za napredak u upravljanju volonterima (N = 152)



Posljednje pitanje u upitniku bilo je otvorenog tipa, u kojem su ispitanici naveli brojne izazove u upravljanju volonterima poput teškoća s njihovim dugoročnim zadržavanjem (osobito mladih volontera) te problema s usklađivanjem termina i motivacije. Nekoliko je sudionika navelo i da udruge u kojima djeluju imaju međunarodne volontere iz Europe. Istaknuta je potreba za dodatnim resursima, edukacijom koordinatora te fleksibilnim pristupom u radu s volonterima, kao i potreba za boljom podrškom malim organizacijama.

5. Rasprava

Volonterstvo kao fenomen ima dugu povijest tijekom koje postoji u različitim oblicima. U Hrvatskoj su se u posljednjih deset godina počeli razvijati novi, organizirani pristupi volontiranju (Forčić i sur., 2016.). U posljednje vrijeme neprofitni sektor postaje sve važnija tema, posebice kroz razvoj kombiniranih modela socijalne politike (Matančević, 2014.), što dodatno potiče potrebu za sustavnim pristupom upravljanju volonterima u socijalnim organizacijama u neprofitnom sektoru. Volonteri su srž neprofitnih organizacija u socijalnom području jer donose jedinstvene karakteristike te su pokretačka snaga koja omogućuje ostvarenje misije. I ovo istraživanje pokazuje kako su vrijednosti koje volonteri unose u rad organizacije te pozitivan učinak koji imaju na korisnike, kako procjenjuju ispitanici, najveća motivaciju za uključivanje volontera. K tome, vrlo su visoko ocijenjene tvrdnje o ishodima, doprinosu volontera zadovoljstvu krajnjih korisnika i usklađenosti njihova rada s misijom organizacije, što potvrđuje da su volonteri važan resurs rada neprofitnih organizacija u socijalnom sektoru, kako pokazuju i prijašnja istraživanja (primjerice Baturina, 2018.; Bežovan i Matančević, 2017.). U tom pogledu ne iznenađuje što organizacije u socijalnom sektoru kod volontera, uz odgovornost i motiviranost, visoko vrednuju osjetljivost na društvene teme i ranjive skupine.

No, tek oko desetine organizacija u uzorku ima osobu koja se primarno bavi volonterima. Prema Zakonu o volonterstvu, organizacije bi trebale predvidjeti postojanje osobe odgovorne za provedbu volonterskih aktivnosti. U priručnicima i stručnoj literaturi (Forčić i sur., 2016.; Volonterski centar Zagreb, 2015.) ta se uloga najčešće naziva "koordinator volontera", što su potvrdili i sudionici ovog istraživanja. Formalno prepoznavanje te uloge u klasifikaciji zanimanja[19] tako stoji u zamjetnom raskoraku s nalazom da je koordinacija volontera tek u svakoj osmoj organizaciji u uzorku primarni posao, što upućuje na to da institucionalno priznanje zanimanja samo po sebi nije dostatno ako organizacije nemaju kadrovske kapacitete za njegovo popunjavanje. Koordinatori volontera u ovom su istraživanju naveli da uz poslove koordinacije ljudi često paralelno obavljaju i druge zadatke u organizaciji. Sličan obrazac može se pronaći i u nekim međunarodnim istraživanjima (Hager i Brudney, 2021.), a taj je aspekt očekivan s obzirom na već navedene izazove ljudskih resursa u hrvatskom kontekstu (Baturina, 2016.).

Kao najvažnije vještine koordinatora volontera ispitanici ističu organizacijske sposobnosti, vještine za obuku i razvoj volontera, senzibilitet i podršku volonterima, motiviranje volontera za rad te opće vještine rada s ljudima. Ti se rezultati podudaraju s navodima Volonterskog centra Zagreb (2015.) da su komunikacijske i organizacijske sposobnosti ključne za uspješno upravljanje volonterima.

[19] https://www.hcrv.hr/advocacy

Provedeno istraživanje potvrđuje teorijske pretpostavke i ističe ključna određenja područja upravljanja volonterima. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da u organizacijama obuhvaćenima istraživanjem postoje svi ključni elementi upravljanja volonterima te da su gotovo sva ispitana područja procijenjena vrlo pozitivno, što ukazuje na to da neprofitne organizacije u socijalnom sektoru pozitivno procjenjuju strukturiranost u upravljanju volonterima. Upitnik jasno razlikuje formalnu dokumentaciju volonterskog programa (tvrdnje u tablici 4) od njegove operativne prakse i svakodnevnog rada s volonterima (tvrdnje u tablici 5). Ta podjela polazi od pretpostavke da formalna uređenost i stvarna provedba predstavljaju dvije povezane, ali konceptualno različite razine kvalitete upravljanja volonterima, što je u skladu sa Standardima kvalitete volonterskih programa Hrvatskog centra za razvoj volonterstva (Hrvatska mreža volonterskih centara, 2016). No, prijašnji uvidi govore da su razrađeni sustavi zapošljavanja, ali i vođenja evidencije volontera, prisutniji među udrugama koje zapošljavaju veći broj zaposlenika (Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, 2011.), dok su takvi zahtjevi preveliki za veliku većinu manjih organizacija. Stoga se to, s obzirom na način uzorkovanja organizacija, djelomično može potvrditi i u ovom istraživanju. U srodnom zdravstvenom području recentno istraživanje pokazuje strukturirani i aktivni pristup koordinaciji volontera (Šimunković, 2024.b). Drugi uvidi iz hrvatskog konteksta sugeriraju da na razini organizacija općenito nedostaje kapaciteta za kvalitetno uključivanje volontera (Baturina i sur., 2019.).

Prema rezultatima ovog istraživanja, najčešći načini privlačenja volontera jesu društvene mreže i *online* kampanje, potom suradnja s obrazovnim institucijama (školama i fakultetima), što dijelom odudara od uvida iz međunarodnih istraživanja koji pokazuju da se regrutacija volontera često odvija „usmenim putem", odnosno putem osobnih kontakata i preporuka (Einolf, 2016.). No, ta se razlika može dijelom pripisati razvoju komunikacije posredovane tehnologijom u proteklom desetljeću. Ipak, nešto manje pozitivno ocijenjene procjene jasno definiranih načina privlačenja novih volontera i kriterija njihove selekcije sugeriraju da organizacije još nemaju sasvim razrađen pristup privlačenju volontera.

Hager i Brudney (2004.) pokazuju da tek oko polovice organizacija iz njihova istraživanja donekle primjenjuje obuku i razvoj volontera, dok istraživanje Hager i Brudney (2021.) sugerira da tek nešto više od polovice organizacija provodi superviziju. Pozitivno slaganje s tvrdnjama koje se tiču tih dimenzija u ovom istraživanju pokazuje da organizacije posvećuju vrijeme i pozornost i obuci i superviziji, iako je upravo supervizija označena kao područje s najvećim prostorom za napredak. Dodatna elaboracija tih aspekata nalazi se i u odgovorima na otvoreno pitanje o izazovima s kojima se koordinatori volontera susreću u svakodnevnome radu, pri čemu ističu poteškoće s dugoročnim zadržavanjem volontera, osobito mladih, te potrebu za dodatnim resursima, edukacijom koordinatora i boljom podrškom manjim organizacijama. Taj nalaz upućuje na dijelom moguć raskorak između deklarativno visokih pozitivnih procjena postojećih praksi i operativnih izazova s kojima se koordinatori svakodnevno suo-

čavaju. Nalaz ujedno potvrđuje da područja poput obuke i zadržavanja volontera te unaprjeđenja praksi supervizije i evaluacije, koja su ispitanici prepoznali kao prostor za unaprjeđenje (graf 3), zaslužuju dodatnu pozornost u budućim istraživanjima i u praksi upravljanja volonterima.

U ovom istraživanju ispitanici su iskazali da je motivacija za uključivanje volontera od velike važnosti te predstavlja vrijednosti koje volonteri unose u rad organizacije, kao i pozitivan učinak koji imaju na korisnike, što je u skladu s perspektivom organizacija koje djeluju u socijalnom sektoru. Ispitanici također naglašavaju da upravljanje volonterima u neprofitnim organizacijama u posljednjih nekoliko godina postaje profesionalnije i znatno strukturiranije, što je u skladu s drugim uvidima o radu neprofitnih organizacija koji ukazuju na to da one postaju profesionalnije (Bežovan i sur., 2016.).

Gledajući općenito, brojna istraživanja u hrvatskom kontekstu upozoravaju na (ne)stabilnost financiranja neprofitnih organizacija kao ključni razvojni problem koji utječe na održivost organizacija (primjerice Doolan i sur., 2024.; Bežovan i Matančević, 2017.; Baturina i sur., 2019.) te može imati utjecaj i na prakse upravljanja ljudskim resursima, uključujući volontere. Dosadašnja istraživanja koja sagledavaju ljudske resurse u sektoru ističu izazove nesigurnosti radnog mjesta te zahtjevne uvjete rada, pa čak i sagorijevanje (Baturina, 2018.; Barada i sur., 2016.; Škrbić i Stažnik, 2008.). Pitanje je kako u takvom kontekstu učinkovito organizirati volonterske programe i upravljati volonterima. Stoga nije neobično nešto manje pozitivno slaganje s tvrdnjom o planiranju resursa i vremena za uključivanje volontera. Stupanj u kojem su volonterski doprinosi ključni za misiju i aktivnosti organizacije može biti važan pokazatelj načina na koji organizacija doživljava volontere i njihove doprinose (Arnon i sur., 2023.).

6. Zaključak

U hrvatskoj znanstvenoj literaturi i dalje je primjetan deficit istraživanja usmjerenih na različite aspekte fenomena volonterstva (Krnić i Vukušić, 2025.), pri čemu se upravljanje volonterima izdvaja kao nedovoljno istraženo područje.

Nalazi ovog istraživanja pokazuju da koordinatori volontera u neprofitnim organizacijama socijalnog sektora visoko procjenjuju zastupljenost pojedinih elemenata upravljanja volonterima u vlastitim organizacijama. To obuhvaća cjeloviti ciklus od pripreme i planiranja volonterskih programa preko regrutacije, selekcije i orijentacije do obuke, nagrađivanja i evaluacije. Rezultati, uz ograničenja uzorka i samoprocjene ispitanika sugeriraju trend formalizacije i strukturiranja upravljanja volonterima u neprofitnim organizacijama u socijalnom sektoru u recentnom razdoblju.

Navedena je tema od iznimne važnosti za daljnji razvoj neprofitnih organizacija u Hrvatskoj. Ovo istraživanje pruža empirijski uvid u trenutačno stanje i karakteristike upravljanja volonterima, što može poslužiti kao osnova za oblikovanje javnih politika i programa potpore razvoju volonterskih programa, osobito u kontekstima u kojima kultura volontiranja još nije u potpunosti afirmirana, a neprofitne organizacije suočavaju se s različitim izazovima vezanim uz održivost.

Dobiveni rezultati predstavljaju i polazište za buduća istraživanja koja bi mogla obuhvatiti širi uzorak organizacija iz različitih sektora djelovanja ili primijeniti kvalitativnu metodologiju radi dubljeg razumijevanja iskustava koordinatora volontera. Također, s obzirom na to da se u literaturi češće analizira perspektiva organizacija, budući istraživački napori trebali bi se usmjeriti na potrebe i percepciju samih volontera, što predstavlja rijetko istraživan aspekt u okviru upravljanja volonterima (Prince i Piatak, 2023.). Prilikom interpretacije rezultata potrebno je uvažiti i određena metodološka ograničenja. Ključno ograničenje odnosi se na strukturu uzorka, koji je obuhvatio isključivo organizacije iz socijalnog sektora s visokim pragom volonterskih sati i broja volontera, što onemogućuje potpunu generalizaciju nalaza na cjelokupni neprofitni sektor. Slijedom toga, izgledno su prisutne pristranosti; organizacije koje su zadovoljile navedene kriterije vjerojatno imaju razvijenije prakse i bogatije iskustvo u upravljanju ljudskim potencijalima u usporedbi s prosjekom sektora. Prethodna istraživanja (primjerice Lee i sur., 2023.) potvrđuju da neprofitne organizacije s razvijenim kompetencijama u upravljanju ljudskim, društvenim i financijskim resursima u pravilu angažiraju veći broj volontera. Konačno, budući da su svi nalazi utemeljeni na samoprocjeni koordinatora volontera, dobiveni rezultati odražavaju njihovu percepciju vlastite organizacijske prakse, a ne neovisno utvrđenu, objektivnu mjeru kvalitete upravljanja volonterima, što je potrebno imati na umu prilikom tumačenja svih iznesenih zaključaka. Pritom i sklonost pozitivnijem prikazivanju vlastitoga rada može pridonijeti sustavno višim ocjenama. Unatoč navedenim ograničenjima, rad pruža vrijedan uvid u aktualno stanje upravljanja volonterima u neprofitnim organizacijama u socijalnom sektoru u Hrvatskoj te predstavlja važan doprinos razumijevanju toga nedovoljno istraženog područja.

Literatura

1. Al Mutawa, O. (2015). *Impact of volunteer management practice on volunteer motivation and satisfaction to enhance volunteer retention* (doktorska disertacija). London: Brunel University London. https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/11581/1/FulltextThesis.pdf. (Pregledano 15. ožujka 2026.)
2. Alfes, K.; Antunes, B. and Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1): 62-97.
3. Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija.* Zagreb: Školska knjiga.
4. Arnon, L.; Almog-Bar, M. and Cnaan, R. A. (2023). Volunteer engageability: A conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52 (6): 1633-1659.
5. Barada, V.; Primorac, J. i Buršić, E. (2016). *Uvjeti rada organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti.* Zagreb: Biblioteka Kulturanova.
6. Baturina, D. (2016). *Utjecaj trećeg sektora na socioekonomski razvoj Republike Hrvatske*, Doktorska disertacija. Zagreb: Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
7. Baturina, D. (2018). Za nestabilnost spremni? Utjecaj dionika i procesa trećeg sektora na njegove ljudske resurse. *Sociologija i prostor*, 56 (2(211)): 137-159. https://doi.org/10.5673/sip.56.2.3. (Pregledano 15. ožujka 2026.)
8. Baturina, D. (2022). Uvidi u djelovanje civilnog društva u Hrvatskoj u vrijeme pandemije bolesti Covid-19. *Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku*, 38 (3-4): 133-157.
9. Baturina, D. i Babić, Z. (2021). *Socijalna ekonomija i socijalno poduzetništvo.* Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
10. Baturina, D.; Bežovan, G. and Matančević, J. (2019). Challenges of third sector development in Croatia, in Auferbauer, M.; Berc, G.; Heimgartner, A.; Rihter, Lj.; Sundbay, R. (Eds.). *Social development today: Ways of understanding & practices* LIT Verlag GmbH & Co. KG.
11. Berenguer, G. and Shen, Z. J. (2020). Challenges and strategies in managing nonprofit operations: An operations management perspective. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22 (5): 888-905.
12. Berenguer, G.; Haskell, W. B. and Li, L. (2024). Managing volunteers and paid workers in a nonprofit operation. *Management Science*, 70 (8): 5298-5316.
13. Bežovan, G. (2004). *Civilno društvo.* Zagreb: Nakladni zavod Globus.
14. Bežovan, G. i Matančević, J. (2011). *Civicus Civil Society Index in Croatia. Building identity: Future challenges for CSOs as professionals in the societal arena.* https://www.ceraneo.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-CSI-Analytical_Country_Report1.pdf. (Pregledano 15. ožujka 2026.)
15. Bežovan, G., i Matančević, J. (2017). *Civilno društvo i pozitivne promjene.* Zagreb: Školska knjiga.

16. Bežovan, G. i Zrinščak, S. (2007). *Civilno društvo u Hrvatskoj.* Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
17. Bežovan, G.; Matančević, J. and Baturina, D. (2016). *Identifying external and internal barriers to third sector development in Croatia. TSI National Report Series* (No. 5). Zagreb.
18. Boyd, B. (2003). Competencies for leaders of volunteers during the next decade: A national Delphi study. *Journal of Agricultural Education*, 44 (4): 47-56.
19. Brudney, J. L. (2016). Designing and managing volunteer programs, in: Renz, D. O. and Herman, R. D. (Eds.). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (4. izd., str. 688-734). New Jersey: John Wiley & Sons.
20. Brudney, J. L. and Sink, H. K. (2017). Volunteer management: It all depends, in: Word, J. and Sowa, J. (Eds.). *The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice.* New York i London: Taylor & Francis.
21. Buble, M. (2006). *Menadžment.* Split: Ekonomski fakultet Split.
22. CAF – Charities Aid Foundation. (2019). *CAF World Giving Index: 10th edition. Ten years of giving trends.* https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_wgi_10th_edition_report_2712a_web_101019.pdf. (Pregledano 16. ožujka 2026).
23. Clary, E. G.; Snyder, M.; Ridge, R. D.; Miene, P. K.; Haugen, J. A. (1994). Matching messages to motives in persuasion: A functional approach to promoting volunteerism. *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (13): 1129-1146. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1994.tb01548.x experts.umn. (Pregledano 15. siječnja 2025.).
24. Connors, T. D. (Ur.) (2011). *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success* (2. izd.). Hoboken: John Wiley & Sons.
25. Cuskelly, G.; Fredline, L.; Kim, E.; Barry, S.; Kappelides, P. (2021). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. *Sport Management Review*, 24 (1): 116-133. https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002. (Pregledano 16. ožujka 2026.).
26. Cuskelly, G.; Taylor, T.; Hoye, R.; Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9 (2): 141-163.
27. Ćavar, J.; Pavić, J. i Racz, A. (2018). Procjena stavova i zastupljenost volontiranja u srednjoškolskoj populaciji na području grada Vinkovaca. *Medica Jadertina*, 48 (3): 143-156. https://hrcak.srce.hr/204725. (Pregledano 15. ožujka 2026.).
28. Ćulum Ilić, B. i Kozjak, A. (2023). *Rezultati istraživanja o volonterstvu u Republici Hrvatskoj.* (https://dkolektiv.hr/storage/documents/publications/rezultati-istrazivanja-o-volonterstvu-u-republici-hrvatskoj.pdf.) (Pregledano 12. siječnja 2025.).
29. Doolan, K.; Barada, V.; Primorac, J.; Puđak, J. (2024). The "dark side" of organizational resilience: The civil society sector in Croatia. *Journal of civil society,* 20 (3): 209-227.

30. Drucker, P. (1990). *Managing the Non-profit Organization.* Oxford: Butterworth-Heineman.
31. Dwyer, P. C.; Bono, J. E.; Snyder, M.; Nov, O.; Berson, Y. (2013). Sources of Volunteer Motivation: Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 24: 181–205. https://doi.org/10.1002/nml.21084. (Pregledano 23. veljače 2025.).
32. Einolf, C. J. (2016). Evidence-based volunteer management: A review of the literature. *Voluntary Sector Review*, 7 (2): 231–247. https://doi.org/10.1332/204080516X14611353267178. (Pregledano 13. lipnja 2025.).
33. El-Amin, A. (2023). Utilizing effective volunteer management to elevate nonprofit organizational capacity. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 13 (2): 101.
34. Ellis, S. J. (2010). *From the Top Down: The Executive Role in Successful Volunteer Involvement.* Philadelphia, PA: Energize, Inc.
35. Enhancing Volunteer Impact – Developing European Management Standards (EVI-DEMS) (2024). *Vodič za volontiranje, solidarnost i europske vrijednosti.* https://www.hcrv.hr/public/storage/images/publications/files/01JF92Y5YAQ36FADDES971ZJM5.pdf. (Pregledano 7. veljače 2025.).
36. EUROSTAT (2025). *Participation in formal or informal voluntary activities or active citizenship by sex, age and educational attainment level.* https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ILC_SCP19/default/table?lang=en. (Pregledano 15. ožujka 2026.)
37. Farčić, A. (2025). *Specifičnosti upravljanja volonterima u neprofitnim organizacijama u socijalnom području*. Diplomski rad. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
38. Ferreira, A. P. V. G. (2016). Training and development in organizations: Start at the beginning. U: *MBA: Theory and Application of Business and Management Principles* (str. 105–121). Cham: Springer. https://www.researchgate.net/publication/289469813_Training_and_Development_in_Organizations_Start_at_the_Beginning. (Pregledano 16. ožujka 2026.).
39. Finkelstein, M. A.; Penner, L. A. and Brannick, M. (2005). Motive, role identity, and prosocial personality as predictors of volunteer activity. *Social Behavior and Personality*, 33 (4): 403–418. https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.4.403. (Pregledano 12. lipnja 2025.).
40. Forčić, G. (2007). *Volonterstvo i razvoj zajednice: Sudjelovanje građana u inicijativama u zajednici. Istraživanje uključenosti građana u civilne inicijative u zajednici kroz volonterski rad.* Rijeka: SMART – Udruga za razvoj civilnog društva.
41. Forčić, G.; Ćulum, B. i Šehić Relić, L. (2016). *Kako ih pronaći? Kako ih zadržati? Menadžment volonterskih programa u neprofitnim organizacijama.* Rijeka: Hrvatska mreža volonterskih centara i Udruga za razvoj civilnog društva SMART.
42. Galindo-Kuhn, R. i Guzley, R. M. (2002). The Volunteer Satisfaction Index – Construct definition, measurement, development, and validation. *Journal of Social Service Research,* 28 (1): 45-68. https://doi.org/10.1300/J079v28n01_03. (Pregledano 12. svibanja 2025.).

43. Hager, M. and Brudney, J. (2004). *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers.* Washington, DC: The Urban Institute.
44. Hager, M. A. and Brudney, J. L. (2021). *Volunteer Management Capacity in America"s Charities: Benchmarking a Pre-pandemic Field and Assessing Future Directions.* Phoenix, AZ: Arizona State University.
45. Hrvatska mreža volonterskih centara (2016). Standardi kvalitete volonterskih programa za organizatore volontiranja. https://www.vcst.info/images/documents/Standardi_kvalitete_volonterskih_programa_za_organizatore_volontiranja_online.pdf. (Pregledano 15. srpnja 2025.).
46. Hrvatska mreža volonterskih centara. (b.g.) *Zagovaranje* https://www.hcrv.hr/advocacy. (Pregledano 25. srpnja 2026.).
47. Hrvatski centar za razvoj volonterstva (2025). *Hrvatska volontira.* https://www.hcrv.hr/campaigns/hrvatska-volontira-2025-volontiranje-u-digitalnom-dobu. (Pregledano 15. ožujka 2026.).
48. Juzbašić, M. i Vukasović Hlupić, T. (2015). Osobine ličnosti i motivi za volontiranje. *Psihologijske teme*, 24 (2): 279-304. (https://hrcak.srce.hr/142132). (Pregledano 15. ožujka 2026.).
49. Kamerāde, D. (2015). *Third Sector Impacts on Human Resources and Community: A Critical Review (TSI Working Paper No. 3/2015).Third Sector Impact.* https://thirdsectorimpact.eu. (Pregledano 16. ožujka 2026.).
50. Kerka, S. (2003). *Volunteer Development* (Practice Application Brief No. 26). Washington, DC: ERIC.
51. Kezić, V. (2023). Kratak pregled povijesti volontiranja u Hrvatskoj. *Časopis za povijest Zapadne Hrvatske*, 17–18: 97-111. https://doi.org/10.31820/cpzh.17%E2%80%9118.4. (Pregledano 15. ožujka 2026.).
52. Klinar, I. (2025). Čini dobro, osjećaj se dobro: koje su dobrobiti volontiranja? *Glasnik Hrvatskog katoličkog liječničkog društva*, 35 (2): 115-120. https://hrcak.srce.hr/333813. (Pregledano 15. ožujka 2026.).
53. Krnić, R. and Vukušić, D. (2025). Social participation of youth through volunteering: Case study of Centre for Peace Studies in Zagreb. *Ethnography*, 26 (3): 543-562.
54. La Cour, A.; Hustinx, L. and Eliasoph, N. (2023). Paradoxes within the management of volunteers. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34 (3): 442-451.
55. Laverie, D. A. and McDonald, R. E. (2007). Volunteer dedication: Understanding the role of identity importance on participation frequency. *Journal of Macromarketing*, 27 (3): 274-288.
56. Ledić, J. (2001.) *Biti volonter/volonterka? Istraživanje uključenosti građana u civilne inicijative u zajednici kroz volonterski rad*. Rijeka: SMART – Udruga za razvoj civilnog društva.
57. Ledić, J. (2007). *Zašto (ne) volontiramo?: Stavovi javnosti o volonterstvu.* Zagreb: Academy for Educational Development.

58. Lee, J.; Park, Y. J. and Kim, S. E. (2023). Volunteers and resource management competencies of nonprofit organizations during challenging times. *Nonprofit Management and Leadership*, 34 (1): 107-129.
59. Marić, I. (2018). *Menadžment neprofitnih organizacija.* Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
60. Matančević, J. (2014). *Obilježja modela kombinirane socijalne politike u pružanju socijalnih usluga u Hrvatskoj* (doktorska disertacija). Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
61. McBride, A. M. and Lough, B. J. (2010). Access to international volunteering. *Nonprofit Management and Leadership*, 21 (2): 195-208.
62. Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*, Jastrebarsko: Naklada Slap.
63. Milas, G. (2009). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima* (2. izd.). Jastrebarsko. Naklada Slap.
64. Ministarstvo pravosuđa i uprave Republike Hrvatske (2021). *Klasifikacija djelatnosti udruga.* https://share.google/u8dhdYIyHMQzkbMgB. (Pregledano 19. lipnja 2025.).
65. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (2025). *Izvješća o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja za 2023. i 2024. godinu.* https://mrosp.gov.hr. (Pregledano 13. lipnja 2025.).
66. Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva (2011). *Procjena stanja razvoja organizacija civilnoga društva u Republici Hrvatskoj. Izvještaj istraživanja u 2011. godini*. Zagreb: Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva.
67. Naylor, N. H. (1967). *Volunteers today: Finding, training, and working with them.* New York, NY: Dryden Association Press.
68. Nencini, A.; Romaioli, D. and Meneghini, A. M. (2016). Volunteer motivation and organizational climate: Factors that promote satisfaction and sustained volunteerism in NPOs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27: 618-639. https://doi.org/10.1007/s11266-015-9550-3. (Pregledano 16. ožujka 2026.).
69. OECD. (2024a). *Unleashing the potential of volunteering for local development: An international comparison of trends and tools.* (*OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2024/11). Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/deab71bd-en. (Pregledano 16. ožujka 2026.).
70. OECD. (2024b). *Valorising volunteering for people and places: International trends and experiences.* https://www.oecd.org/en/events/2024/12/valorising-volunteering-for-people-and-places-international-trends-and-experiences.html. (Pregledano 28. siječnja 2026.).
71. Pape, U.; Brandsen, T.; Pahl, J. B.; Pieliński, B.; Baturina, D.; Brookes, N.; Zimmer, A. (2020). Changing policy environments in Europe and the resilience of the third sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31 (1): 238-249. https://doi.org/10.1007/s11266-018-00060-4. (Pregledano 16. ožujka 2026.).

72. Phillips, L. C. and Phillips, M. H. (2010). Volunteer motivation and reward preference: An empirical study of volunteerism in a large, not-for-profit organization. *SAM Advanced Management Journal*, 75: 12-39.
73. Pološki Vokić, N.; Marić, I. i Horvat, G. (2013). Motivacija za volontiranje – jesu li motivi za volontiranje povezani sa spolom, ličnosti i područjem studiranja? *Revija za socijalnu politiku*, 20 (3): 225-252. https://doi.org/10.3935/rsp.v20i3.1130. (Pregledano 15. ožujka 2026.).
74. Prince, W. and Piatak, J. (2023). By the volunteer, for the volunteer: Volunteer perspectives of management across levels of satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52 (5): 1191–1209. https://doi.org/10.1177/08997640231170897. (Pregledano 16. ožujka 2026.).
75. Robinson, J. A.; Kocman, D.; Speyer, O.; Gerasopoulos, E. (2021). Meeting volunteer expectations — a review of volunteer motivations in citizen science and best practices for their retention through implementation of functional features in CS tools. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64 (12): 2089-2113.
76. Rusac, S. i Dujmović, G. (2014). Volontiranje u starijoj životnoj dobi. *Nova prisutnost*, XII (2): 279-292. https://hrcak.srce.hr/125631. (Pregledano 15. ožujka 2026.)
77. Shin, S. and Kleiner, B. H. (2003). How to manage unpaid volunteers in organisations. *Management Research News*, 26 (2/3/4): 63-71.
78. Šimunković, G. (2024a.). Readiness of healthcare institutions in the Republic of Croatia to include volunteering. *Jahr*, 15 (1): 33-63. https://doi.org/10.21860/j.15.1.2. (Pregledano 15. ožujka 2026.).
79. Šimunković, G. (2024.b). *Analiza doprinosa volontiranja i doniranja razvoju kombiniranoga modela zdravstvene zaštite u Republici Hrvatskoj*. Doktorski rad. Zagreb: Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
80. Skočić Mihić, S.; Lončarić, D. i Rudelić, A. (2011). Volontiranje studenata s djecom i mladima s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama. *Ljetopis socijalnog rada*, 18 (3): 579-600. https://hrcak.srce.hr/75437. (Pregledano 15. ožujka 2026.).
81. Škrbić, N. i Stažnik, M. (2008). *Odgovornost i predanost pod stresom – Analiza stanja zaposlenosti mladih i planiranja dugoročne profesionalne karijere u organizacijama civilnog društva u RH.* Zagreb: DIM – Udruga za građansko obrazovanje i društveni razvoj.
82. Šnidarić, N. i Tahiri, E. (2025). Školsko volontiranje i doprinos kulturi škole. *Bjelovarski učitelj*, 30 (1–3): 92-103. https://hrcak.srce.hr/340448. (Pregledano 15. ožujka 2026.).
83. Sozanska, O.; Tosner, J. and Fric, P. (2004). Management of volunteers in nonprofit organisations, in: Zimmer, A. and Priller, E. (Eds.). *Future of Civil Society: Making Central European Non-profit Organisations Work* (pp. 315-340). Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

84. Stirling, C.; Kilpatrick, S. and Orpin, P. (2011). A psychological contract perspective to the link between non-profit organizations management practices and volunteer sustainability. *Human Resource Development International*, 14 (3): 321-336.
85. Studer, S. and von Schnurbein, G. (2013). Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24: 403-440. https://doi.org/10.1007/s11266-012-9268-y. (Pregledano 16. ožujka 2026.).
86. Tedrick, T. and Henderson, K. (1989). *Volunteers in Leisure: A Management Perspective.* Reston, VA: The American Association for Leisure and Recreation.
87. Vočanec, D.; Lončarek, K.; Banadinović, M.; Sović, S.; Džakula, A. (2022). A qualitative study on the position and role of volunteers in integrated care — an example of palliative care in Croatia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (13): 8203.
88. Volonterski centar Zagreb (2015). *Menadžment volontera: Priručnik za vođenje volontera i volonterskih programa.* https://www.vcz.hr/wp-content/uploads/2021/07/Menadzment-volontera-VCZ.pdf. (Pregledano 12. siječnja 2025.).
89. Xu, J.; Jamil, R.; Mai, X.; Deng, L.; Zhang, J.; Yang, Y. (2024). Volunteer management in nonprofit organizations: A bibliometric analysis. *SAGE Open*, 14 (4): 1-23. https://doi.org/10.1177/21582440241284. (Pregledano 16. ožujka 2025.).
90. Zakon o volonterstvu, *Narodne novine*, br. 58/07, 22/13, 84/21
91. Zrinščak, S.; Lakoš, I.; Handy, F.; Cnaan, R.; Brudney, J. L.; Haski-Leventhal, D.; Yamauchi, N. (2012). Volontiranje studenata u Zagrebu u komparativnom kontekstu. *Revija za socijalnu politiku*, 19 (1): 25-48. https://doi.org/10.3935/rsp.v19i1.1039. (Pregledano 2. veljače 2025.).

Izvorni znanstveni rad

Characteristics of Volunteer Management in Non-profit Organizations in the Social Sector in Croatia

Antonija Farčić
e-mail: farcicantonija@gmail.com

Danijel Baturina
University of Zagreb, Faculty of Law, Social Work Study Centre, Croatia
e-mail: danijel.baturina@pravo.hr

Ivana Marić
University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Croatia
e-mail: imaric8@net.efzg.hr

Abstract

Nonprofit organizations are oriented toward serving the public interest and achieving positive social change rather than generating profit. Their distinctiveness lies in the structure of human resources, with volunteers playing a crucial role. Volunteer management encompasses the processes of planning, organizing, coordinating, and supporting volunteers to effectively achieve the organization's mission and foster long-term collaboration. The key elements of effective volunteer management include planning, recruitment, orientation, training, support, recognition, and evaluation of volunteer work. In Croatia, the number of associations has been steadily increasing as a result of social and economic transformations and the development of the nonprofit sector. However, volunteer management practices within nonprofit organizations remain underdeveloped despite governmental efforts to strengthen the volunteering infrastructure.

The aim of this paper is to provide an empirical insight into the characteristics of volunteer management in Croatian nonprofit organizations operating in the social sector. The research was conducted through a survey among 152 volunteer coordinators, who gave their assessments on various aspects of volunteer management. The results indicate that most organizations have a well-developed system of volunteer management, with the highest-rated elements being, according to respondents' self-assessments, support (supervision) and the evaluation of volunteer work. At the same time, respondents identified areas for improvement, particularly regarding volunteer training. The findings contribute to a better understanding of the specific features of volunteer management in the Croatian context and serve as a foundation for enhancing volunteer policies and organizational practices.

Key words: nonprofit organizations, volunteers, volunteer management, volunteer management practices, social sector.