Korporativno volontiranje kao dio društveno odgovornog poslovanja hrvatskih poduzeća

Opačak Bebić, Ružica

Professional thesis / Završni specijalistički

2015

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:819352

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

Poslijediplomski specijalistički studij

ZAVRŠNI RAD

KORPORATIVNO VOLONTIRANJE KAO DIO DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA HRVATSKIH PODUZEĆA

Mentor: prof. dr. sc. Nikša Alfirević

Student: dipl.oec. Ružica Opačak Bebić

Split, veljača 2015.

SADRŽAJ

1. **UVOD**
   - **1.1. Opis problema**……4
   - **1.2. Ciljevi rada**……..7
   - **1.3. Radne hipoteze**……...8
   - **1.4. Očekivani stručni doprinos**……8
   - **1.5. Metode rada**……9

2. **KORPORATIVNO VOLONTIRANJE KAO DIO DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**
   - **2.1. Korporativno volontiranje**……10
     - 2.1.1. Pojam korporativnog volontiranja……10
     - 2.1.2. Oblici korporativnog volontiranja……13
     - 2.1.3. Faze razvoja korporativnog volontiranja……17
     - 2.1.4. Stanje i perspektive korporativnog volontiranja u svijetu i EU……19
   - **2.2. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) kao okvir korporativnog volontiranja**……24
     - 2.2.1. Poveznica između osnovnih područja DOP-a i korporativnog volontiranja……24
     - 2.2.2. Performanse korporativnog volontiranja za poduzeće, zaposlenike i zajednicu……28
   - **2.3. Implementacija i mjerenje korporativnog volontiranja**……36
     - 2.3.1. Uloga organizacijske kulture i vodstva u implementaciji korporativnog volontiranja……36
     - 2.3.2. Modeli korporativnog volontiranja……43
     - 2.3.3. Volonterski program zaposlenika (Employee Volunteer Program-EVP)……45
       - 2.3.3.1. Pojam volonterskog programa zaposlenika……45
       - 2.3.3.2. Proces uspostavljanja volonterskog programa zaposlenika……47
       - 2.3.3.3. Standardi razvoja volonterskog programa zaposlenika……54
       - 2.3.3.4. Preporuke za uspješno uspostavljanje volonterskog programa zaposlenika……58
     - 2.3.4. Izazovi korporativnog volontiranja……61

3. **EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**
   - **3.1. Metodologija empirijskog istraživanja**……65
     - 3.1.1. Sadržajne odrednice istraživanja……65
     - 3.1.2. Istraživačke metode……66
     - 3.1.3. Uzorak i postupak istraživanja……68
   - **3.2. Temeljna obilježja uzroka istraživanja**……69
     - 3.2.1. Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u Poduzeću 1……69
     - 3.2.2. Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u Poduzeću 2……71
     - 3.2.3. Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u Poduzeću 3……72
     - 3.2.4. Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u Poduzeću 4……73
     - 3.2.5. Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u Poduzeću 5……74
     - 3.2.6. Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u Poduzeću 6……76
     - 3.2.7. Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u Poduzeću 7……77
   - **3.3. Rezultati istraživanja**……78
   - **3.4. Analiza hipoteza**……99

4. **ZAKLJUČAK**……..……..…101

5. **LITERATURA**……...…106

6. **POPIS TABLICA**……..108

7. **POPIS SLIKA**…….109

8. **SAŽETAK**……...110

9. **SUMMARY**……..……...111

10. **PRILOZI**……...……..112

10.1.Podsjetnik za provedbu dubinskih intervjua……...112

1. UVOD

1.1. Opis problema

Nalazimo se u vremenu brzih, konstantnih promjena vođeni globalizacijom i većom svjesnosti o ljudskim i socijalnim problemima te problemima okoliša. Danas su očekivanja za društveno odgovorno poslovanje poduzeća i njihovog uključivanja u zajednicu postala globalna. Suvremena poduzeća prepoznaju važnost šire zajednice u kojoj djeluju. Prema tome, Europska komisija je u listopadu 2011. predstavila novu strategiju društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) u kojoj se društveno odgovorno poslovanje definira kao „*odgovornost poduzeća za utjecaje na društvo"*.[1] Nova definicija EU komisije naglašava važnost uloge poduzeća, što društvo očekuje od njih i koje prilike poduzeća imaju za stvaranje vrijednosti kao glavni socijalni i ekonomski igrači 21. stoljeća. Ova definicija DOP-a uključuje temeljno pravilo odgovornosti koje je formulirao Davis 1960. a to je „…društvena odgovornost gospodarstvenika treba biti razmjerna njihovoj društvenoj moći"[2]. U europskoj strategiji DOP-a naglašava se važnost bavljenja društveno odgovornim poslovanjem koje je u interesu poduzećima i društvu u cjelini.

Poduzeća koja se bave DOP-om, dugoročno razvijaju povjerenje zaposlenika, potrošača i građana u poduzeće kao cjelinu čime se kreira povoljnije poslovno okruženje te unapređuju mogućnosti za stvaranje inovacija, povećanje prodaje, razvoj ljudskih potencijala i drugih oblika poslovnih performansi. Porter i Kramer čak uočavaju povezanost između konkurentske prednosti i društveno odgovornog poslovanja smatrajući da DOP može biti više nego samo trošak, ograničenje ili dobro djelo. Ovi autori smatraju da strateška primjena DOP-a generira prilike, inovacije i druge izvore komparativne prednosti za poduzeća koja doprinose zajednici rješavajući važne društvene probleme. Autori također ističu kako „uspješna poduzeća trebaju zdravo društvo" tako i „zdravo društvo treba uspješna poduzeća" te smatraju da međusobna ovisnost poduzeća i društva implicira da poslovne odluke i društvene politike trebaju pratiti princip zajedničkih vrijednosti.[3]

Europska komisija 2011. objašnjava da je korporativno volontiranje „*izraz društveno odgovornog poslovanja"* naglašavajući važnost uloge privatnog i javnog sektora u promicanju

[1] EU Komisija (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, 25.10.2011, Brussels: 681 final.

[2] Davis, K. (1967).Understanding the social responsibility puzzle. Business Horizons, Volume 10, Issue 4, Winter 1967, Pages 45–50.

[3] Porter, M.E., Kramer M. R (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Rewiew, prosinac 2006.

volonterskih aktivnosti.[4] Također, ističe da ulaganjem u korporativno volontiranje poduzeća ne samo da čine dobro za lokalnu zajednicu već istovremeno jačaju svoju reputaciju i imidž, pomažu u razvijanju timskog duha, jačanju zadovoljstva poslom i povećanju produktivnosti zaposlenika, dopuštajući u isto vrijeme zaposlenicima ili službenim osobama sudjelovanje u volonterskim akcijama pri čemu se razvijaju nove vještine".[5]

Nadalje, jedan od zaključaka projekta prvog globalnog istraživanja o korporativnom volontiranju, u kojem je sudjelovalo 48 globalnih kompanija, jest i porast predanosti korporativnom volontiranju kao integralnom dijelu društveno odgovornog poslovanja. Ovo istraživanje pokazuje kako različita poduzeća diljem svijeta u isto vrijeme mobiliziraju svoje zaposlenike kao volontere samostalno, ali i u suradnji s organizacijama iz drugih sektora kako bi odgovorili na potrebe zajednica u kojima posluju. Također, u navedenom istraživanju korporativno volontiranje se definira kao „dinamična, globalna sila" vođena poduzećima koja žele napraviti značajnu razliku u ozbiljnim globalnim i lokalnim problemima".[6]

Postoje razne definicije korporativnog volontiranja. Korporativno volontiranje je moguće definirati *kao inicijative za opće dobro zajednice, planirane, organizirane i izvršene od strane zaposlenika i potvrđene od strane menadžmenta koje generiraju određene prednosti za poduzeće, zaposlenike i zajednicu.*[7] Također, korporativno volontiranje *podrazumijeva ohrabrenje i potporu poslodavca vlastitim zaposlenicima u volontiranju za dobrobit zajednice.*[8]

Na koji način će poduzeće organizirati korporativno volontiranje ovisi o niz faktora kao što su: kultura, prioriteti, resursi, vrsta poslovanja, radna snaga, zajednica u kojoj poduzeća posluju, itd.[9] Primjena programa korporativnog volontiranja dovodi do mjerljivih ekonomskih i društvenih prednosti za sve uključene dionike tj. poduzeća, zaposlenike i zajednicu. Osim ispunjavanja ekonomskih i društvenih ciljeva, poduzeća njime mogu pružiti odgovor i na očekivanja različitih dionika. U prvom globalnom istraživanju o korporativnom volontiranju navodi se da je korporativno volontiranje prvotno bilo definirano kao diskretan set aktivnosti te je od stava „*lijepo za činiti*" preraslo u globalno prepoznatljiv strateški alat koji doprinosi društvu te je postalo integralni dio društveno odgovornog poslovanja i strategija održivog

[4] EU Komisija (2011). Communication on EU Policies and Volunteering: Recognizing and Promoting Cross-border Voluntary Activities in the EU, 20.9.2011, Brussels: 568 final, str 9.
[5]EU Komisija (2011). Communication on EU Policies and Volunteering: Recognizing and Promoting Cross-border Voluntary Activities in the EU, 20.9.2011, Brussels: 568 final str 9.
[6] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering, siječanj 2011.
[7] LBG Associates (2001). Corporate Volunteerism: Innovative Practices for the 21st Century.
[8] Allen, K. (2012).The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica
[9] Codespa foundation (2012). Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering. Španjolska:Pyma3Comunicación.

razvoja“.[10] Ono je u svijetu toliko razvijeno da su poduzeća koja su ga implementirala zajedno s nevladinim organizacijama na globalnoj razini udružena u Savjet globalnog korporativnog volontiranja (The Global Corporate Volunteer Council). Savjet predstavlja mrežu voditelja međunarodnih volonterskih programa zaposlenika, a cilj mu je ukazati na dobre prakse korporativnog volontiranja i podići svijest o utjecaju angažmana zaposlenika u zajednicama diljem svijeta. Korporativno volontiranje, također, osigurava resurse za potporu i poticanje prilika suradnje između poduzeća, vlada i organizacija civilnog društva.[11]

Jedan od važnih ključeva za održiv program volontiranja zaposlenika jest i suradnja s organizacijama iz civilnog sektora. Prve nagrade za globalno korporativno volontiranje su dodijeljene u Londonu u prosincu 2012. na svjetskoj konferenciji o volonterstvu i prvom samitu o globalnom korporativnom volontiranju.

U Republici Hrvatskoj, prema Zakonu o volontiranju, poduzeća mogu organizirati korporativno volontiranje.[12] Korporativno volontiranje, kao dio društveno odgovornog poslovanja, na području Republike Hrvatske je na početku svog razvoja. Poduzeća u RH koja su uvela volonterski program zaposlenika uglavnom su u stranom vlasništvu, ali već uočavaju prednosti koje ono stvara za zaposlenike, poduzeće i zajednicu u kojoj posluju te iz godine u godinu povećavaju broj volonterskih akcija, volontera zaposlenika i volonterskih sati.

Prednosti korporativnog volontiranja su brojne. Neki od rezultata korporativnog volontiranja pokazuju da su prednosti od volonterskih programa zaposlenika za poduzeće u jačanju radne snage tj. mogućnosti profesionalnog razvoja zaposlenika kroz jačanje postojećih i stjecanje novih vještina, veća lojalnost zaposlenika prema poduzeću, privlačenje novih i zadržavanje postojećih radnika, ispunjavanje očekivanja i jačanje odnosa prema unutarnjim i vanjskim dionicima kao što su kupci, partneri, dobavljači, država i zajednica u kojoj djeluju. Poduzeće volonterskim programom zaposlenika postaje prepoznatljivo u društvu te pri tome jača svoj imidž i reputaciju. S druge strane, zaposlenici tijekom volontiranja imaju priliku za jačanje postojećih i stjecanje novih znanja i vještina pri čemu na radna mjesta donose znanje o zajednici i njenim potrebama, što otvara mogućnost za razvoj novih proizvoda i usluga. Također, imaju priliku za primjenu i jačanje vještine vođenja, donošenja odluka, timskog rada itd. što je jako važno u poslovnom životu. Korporativno volontiranje stvara osjećaj ispunjenosti kod zaposlenika što pozitivno utječe na poslovni i privatni život što opet utječe na radnu učinkovitost i produktivnost zaposlenika. Zaposlenici tijekom volontiranja imaju

[10] Allen, K.,Galiano M., Hayes S. (2011) [online]. The Global State of Health of Corporate Volunteering.
[11] Global Corporate Volunteer Council (2012) [online]. Dostupno na: http://iave.org/content/about-gcvc [8.travnja 2013.].
[12] Narodne novine (2007). Zakon o volonterstvu, čl. 7. (N.N.,br 58/07).

priliku za razvoj društvenih veza i kontakata što vodi do povezivanja i stvaranja mreža poduzeća. Također imaju priliku za razvoj i širenje vlastitih pogleda čime jačaju otvorenost prema različitosti i svijest o sebi. Sve ono što zaposlenici nauče i steknu tijekom sudjelovanja u volonterskom programu zaposlenika može utjecati na promociju i promjenu radnog mjesta, doprinijeti novim inovativnim idejama te samom programu DOP-a poduzeća. Zajednica (organizacije civilnog društva) korporativnim volontiranjem dobiva ljude sa znanjem i vještinama koji mogu pomoći u upoznavanju s novim tehnologijama, komunikacijskim, računovodstvenim i drugim sistemima i time ojačati operativnu sposobnost te utjecati na menadžment. Organizacije civilnog društva imaju priliku za stvaranje novih kontakata i jačanje suradnje s poslovnim sektorom. Također, stvara se prilika za bolje upoznavanje zajednice i njenih potreba jer se zaposlenici tijekom volontiranja upoznaju s potrebama zajednice te ih donose na radna mjesta, dok zajednica ima mogućnost utjecaja na ponašanje poduzeća tj. poticanje poduzeća na društveno odgovorno ponašanje.[13]

Da bi korporativno volontiranje zaživjelo i doprinijelo svojim performansama poduzeću, zaposlenicima i zajednici potrebno ga je sustavno organizirati i primijeniti što se može učiniti kroz postojeći program DOP-a poduzeća. Poduzeća koja se odluče na korporativno volontiranje trebaju razviti *Volonterski program zaposlenika* (VPZ) koji predstavlja strukturirani set volonterskih aktivnosti određenih posebno za zaposlenike poduzeća. Volonterske aktivnosti koje se provode kroz VPZ moraju koristiti neprofitnoj organizaciji, uključivati najmanje jednog volontera-zaposlenika i imati partnersku organizaciju.[14] Američka organizacija Points of Light zajedno s predstavnicima poznatih svjetskih poduzeća razvila je standarde izvještavanja volonterskih programa zaposlenika koji mogu pomoći u sustavnom organiziranju volonterskih programa.

Korporativno volontiranje je odličan način kako spojiti suradnju između različitih sektora, bilo da se radi o profitnom, neprofitnom ili javnom. Planiranje i provođenje korporativnog volontiranja kroz partnerske odnose donosi određene prednosti kao što su: izmjenjivanje vještina, kompetencija i resursa u svrhu efikasnog postizanja ciljeva; nove dinamične mreže suradnje koje svakom sektoru nude bolje kanale povezivanja sa širom zajednicom kao i veći potencijal za utjecaj na određene strategije i politike; bolje razumijevanje vrijednosti i karakteristika svakog sektora što doprinosi izgradnji cjelovitijeg i stabilnijeg društva te

[13] Allen, K. (2012).The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica. str. 60-81

14 Points of Light Institute i HandsOn Network (2010).Employee Volunteer Program Reporting Standards, 2010., str. 1

razvoju novih i inovativnih pristupa. Poslodavci koji se uključe u takvu vrstu partnerstva imaju priliku inspirirati druge poslodavce i dati im potporu angažiranjem klijenata, dobavljača i kupaca na suradnju i kroz takvu suradnju maksimizirani društveni utjecaj[15].

Korporativno volontiranje na području Republike Hrvatske je tema koja nije dovoljno istraživana i o kojoj nema literature osim raznih članka u kojima je spomenuta. Do sada su na području RH kratka istraživanja o korporativnom volontiranju proveli portal Moj posao (2008) te Udruga za razvoj civilnog društva SMART na području Primorsko-goranske županije (2008). U ovom radu je korišteno prvo globalno istraživanje o korporativnom volontiranju[16] koje je provedeno 2011. kao i prve relevantne knjige o korporativnom volontiranju[17] .

1.2. Ciljevi rada

Na osnovi prethodno definiranih tema i predmeta istraživanja moguće je postaviti sljedeće ciljeve rada:

1. Sinteza i interpretacija postojećih teorijskih saznanja o korporativnom volontiranju.
2. Analiza postojeće međunarodne prakse korporativnog volontiranja i utvrđivanje specifičnosti korporativnog volontiranja u Hrvatskoj.
3. Analiza postojećih saznanja i formulacija volonterskog programa zaposlenika (Employee Volunteer Program).
4. Pozicioniranje volonterskih programa zaposlenika u kontekst ostvarivanja društvene odgovornosti hrvatskih poduzeća.
5. Empirijsko verificiranje povezanosti programa korporativnog volontiranja i stvaranja mjerljivih koristi za poduzeća, zaposlenike i zajednice u kojoj djeluju na temelju prikupljenih primarnih podataka u odabranim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

[15] EYV 2011 Alliance (2011). Policy Agenda for Volunteering in Europe (P.A.V.E.).str.38
[16] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering
[17] Allen, K. (2012). The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica, Codespa foundation (2012). Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering. Španjolska: Pyma3Comunicación.

1.3. Radne hipoteze

S obzirom na problematiku koja se analizira te postojeća saznanja i pretpostavke izložene u točki 1.1. istraživanje polazi od sljedećih radnih hipoteza:

H1. Korporativnim volontiranjem se kreira mjerljiva vrijednost (postižu pozitivne performanse) za poduzeće, zaposlenike i zajednicu u kojoj djeluju.

H2. Korporativno volontiranje kreira veću mjerljivu vrijednost (performanse) ukoliko se provodi u okviru cjelovitog programa društvene odgovornosti poduzeća (DOP) negoli u slučaju izdvojene provedbe.

H3. Korporativno volontiranje postiže najbolje performanse kada se planira i provodi u partnerskim odnosima poduzeća, zaposlenika i organizacijama civilnog društva.

1.4. Očekivani stručni doprinos

Očekivani stručni doprinos rada se sastoji se u:

1. Sustavnom prikazu stručne i znanstvene literature i postojećih saznanja o korporativnom volontiranju.
2. Analizi međunarodne prakse i istraživanja korporativnog volontiranja.
3. Analizi postojećih volonterskih programa zaposlenika u Hrvatskoj te preporukama za njegovo uspostavljanje.
4. Povezivanju osnovnih područja i prakse društvene odgovornosti poduzeća s korporativnim volontiranjem.
5. Procjeni utjecaja korporativnog volontiranja u odabranim poduzećima u Hrvatskoj, pozicioniranom u kontekstu DOP-a, na koristi za poduzeće, zaposlenike i zajednicu u kojoj djeluju.

1.5. Metode rada

Za teoretski pregled definirane problematike i interpretaciju postojećih teorijskih saznanja koristit će se sljedeće metode:

- prikupljanje i kritička analiza sekundarnih izvora,

- metoda deskripcije, kojom će se opisati i ocrtati činjenice, procesi i pojave vezane za predmet istraživanja,
- metoda komparacije, pomoću koje će se usporediti iste ili srodne činjenice, pojave, procesi i odnosi vezani za predmet istraživanja, odnosno utvrditi njihove sličnosti i razlike u ponašanju i intenzitetu,
- metoda analize, kojom će se analizirati i raščlaniti relevantne činjenice, pojmovi sudovi i zaključi na jednostavnije elemente i izučiti ih za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline,
- metoda indukcije, kojom će se na temelju pojedinačnih činjenica i zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva nastojati formulirati opći zaključci,
- metoda dedukcije, kojom će se na temelju općih zaključaka doći do posebnih i pojedinačnih spoznaja.

U okviru empirijskog dijela rada bit će korištena metoda dubinskog intervjua za prikupljanje primarnih podataka. Intervjuom će biti obuhvaćeni voditelji volonterskih programa zaposlenika u odabranim poduzećima u Hrvatskoj. Prikupljeni podaci bit će statistički obrađeni i na primjeren način tablično prikazani.

2. KORPORATIVNO VOLONTIRANJE KAO DIO DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1. Korporativno volontiranje

2.1.1. Pojam korporativnog volontiranja

Suvremeni pogled na volonterstvo danas govori da volonterstvo karakterizira dvosmjerni proces u kojem svaka uključena strana dobiva određene koristi te se može reći da je volonterstvo kreator ljudskog i socijalnog kapitala tj. važan faktor koji utječe na poboljšanje socijalne kohezije i jedan je od najsnažnijih elemenata koji doprinose razvoju društva i oblikovanju demokratskih promjena u svakom društvu. To potvrđuje i izvještaj UNV (United Nations Volunteers) iz 2011. u kojem se navodi da volonterstvo doprinosi održivom razvoju angažiranjem ljudi na svim razinama društva te na taj način utječe na velike promjene u zajednici te potiče socijalno uključivanje i okruženje za održivi razvoj. Također, u izvještaju se navodi da društva koja poštuju različitost pokazuju znakove društvenog i socijalnog razvoja.[18] Koliko je volontiranje danas važno pokazala je i EU Komisija koja je 2011. godinu proglasila Europskom godinom volontiranja. Danas u Europskoj uniji gotovo 100 milijuna građana svih dobnih skupina volontira ulažući svoje vrijeme, talente i trud da bi doprinijeli svojoj zajednici. Građani volontiraju u raznim organizacijama kao što su: organizacije civilnog društva, klubovi mladih, bolnice, škole, sportski klubovi, itd. EU Komisija je prepoznala važnost volontiranja naglašavajući da je volontiranje aktivno izražavanje građanskog sudjelovanja koje jača zajedničke europske vrijednosti poput solidarnosti i društvene povezanosti. Osim toga, volonterstvo pruža značajne mogućnosti za učenje, jer uključivanje u volonterske aktivnosti može pružiti osobama razvoj novih vještina i sposobnosti te čak može poboljšati njihovu zapošljivost.[19] Volonterstvo pridonosi pozitivnim promjenama društva što je prepoznala EU Komisija koja je volonterstvo uključila u strategiju „Europe 2020 – strategija za pametan, održiv i uključiv razvoj".

U Republici Hrvatskoj, prema Zakonu o volonterstvu iz 2007. „*volontiranje je dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti*

[18] UNV (2011). Volonterstvo za našu budućnost. United Nations Volunteers: Communications Section.http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2012/annual_report_2012/UNV_Annual_report_2011_en_web.pdf.

[19] Dostupno na: http://ec.europa.eu/citizenship/european-year-of-volunteering/index_en.htm [12.prosinca 2013.].

za dobrobit druge osobe ili za opću dobrobit bez primanja novčane naknade".[20] Volontiranje se prepoznaje i promiče kao *aktivnost ili usluga* od interesa za Republiku Hrvatsku koja dovodi do poboljšanja kvalitete života, izgradnje socijalnog kapitala, osobnog razvoja, do aktivnog uključivanja osoba u društvena zbivanja te do razvoja humanijega i ravnopravnijega demokratskog društva.[21]

Različiti su oblici volontiranja, a jedan od oblika vezan za privatni sektor jest *korporativno volontiranje ili volontiranje zaposlenika.* Pojam korporativno volontiranje dolazi od engleske riječi *corporate volunteering* koja se koristi u neprofitnim organizacijama diljem svijeta kao i u RH. Kod samog definiranja korporativnog volontiranja ne postoji precizan termin. Allen kaže da korporativno volontiranje nije ni *„volontiranje zaposlenika"*, *„volontiranje na radnom mjestu", „podržavanje volontiranja od strane poslodavca"* ili bilo koje druge varijacije koje se koriste godinama. Smatra da je *korporativno volontiranje svaki napor poslodavaca usmjeren ka ohrabrivanju i podršci volontiranja u zajednici kroz angažman svojih zaposlenika*.[22] S druge strane, američka organizacija LBG definira korporativno volontiranje kao *one inicijative za opće dobro zajednice, planirane, organizirane i izvršene od strane zaposlenika i potvrđene od strane menadžmenta koje generiraju određene prednosti za poduzeće, zaposlenike i zajednicu*.[23]

Europska komisija 2011. objašnjava da je korporativno volontiranje *„izraz društveno odgovornog poslovanja"* naglašavajući važnost uloge privatnog i javnog sektora u promicanju volonterskih aktivnosti. Quirk u istraživanju koje je proveo na području Novog Zelanda, definira *korporativno volontiranje kao aktivnost kojom se podupire poslovanje i ohrabruje uključivanje zaposlenika u zajednicu*.[24] Herzig govori o korporativnom volontiranju kao ulaganju u socijalni kapital poduzeća i društva u cjelini te naglašava važnost socijalne odgovornosti i odgovornosti za okoliš poduzeća u zajednici u kojoj poduzeće djeluje.[25] Nadalje, zaključci šeste radne skupine o volontiranju zaposlenika (EYV 2011 Alliance) pokazuju da je volontiranje zaposlenika sastavni dio širih volonterskih aktivnosti i može doprinijeti ostvarivanju ciljeva programa Europe 2020 kao što su razvoj vještina i društvene kohezije kroz partnerstva sa svim dionicima tj. s organizacijama u zajednici te organizacijama

[20] Narodne novine, Zakon o volonterstvu, članak 3 (NN br. 58/07, 22/13)
[21] Narodne novine, Zakon o volonterstvu, članak 2 (NN br. 58/07, 22/13)
[22] Allen, K. (2012). The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica, str.6
[23] LBG Associates, Corporate Volunteerism: Innovative Practices for the 21st Century, Stamford, CT: LBG Associates, 2001, str 6
[24] Quirk, D. (1998). Corporate Volunteering –The Potential and Way Forward. Wellington Volunteer Centre, svibanj 1998, str.4.
[25] Herzig. C. (2006). Corporate Volunteering in Germany: survey and empirical evidence, str.6

iz javnog i privatnog sektora. U zaključcima se, također, navodi da volontiranje zaposlenika predstavlja zajedničku mogućnost koja se proteže kroz nekoliko sektora te je povezana s cijelim nizom područja politika i programa EU, kao što su aktivno građanstvo (Active Citizenship), korporativna društvena odgovornost (Corporate Social Responsibility), održivi razvoj (Sustainable Development), zapošljivost (Employability), lokalni razvoj zapošljavanja (Local Employment Development), Europski socijalni fond (European Social Fund), regionalna kohezija (Regional Cohesion), aktivno starenje (Active Ageing), cjeloživotno učenje (Life Long Learning), društvene inovacije (Social Innovation) itd. U zaključcima se navodi da je ***volontiranje zaposlenika koncept koji je primjenjiv na sve poslodavce bez obzira na sektor, profitni, neprofitni, javni ili privatni***. Volontiranje zaposlenika nije više samo odvojen skup filantropskih aktivnosti te je od stava „*lijepo za činiti*" postalo priznato sredstvo od kojeg koristi imaju društvo, poduzeće i zaposlenici. Nadalje, u zaključcima se naglašava da je potrebno prepoznati važnost utjecaja poslodavaca koji potiču svoje zaposlenike na volontiranje jer na taj način mogu dovesti do širenja svijesti o volontiranju kroz uključenost zaposlenika koji o tome dalje govore svojoj obitelji, prijateljima i kolegama te ih potiču na osobno uključivanje.[26] Također, šesta radna skupina (EYV 2011 Alliance) o volontiranju zaposlenika definira da volontiranje zaposlenika:

- se odnosi na sve zaposlenike bez obzira na sektor, bilo profitni, neprofitni, javni ili privatni
- se obavlja u radno vrijeme
- omogućuju/potiču poslodavci
- mora imati društvenu korist
- nije neplaćeni rad
- je dobrovoljni rad kojeg ne nameće poslodavac
- nije volonterski rad kojem potporu daju poslodavci izvan radnog vremena.[27]

2.1.2. Oblici korporativnog volontiranja

U svijetu postoje razni oblici volontiranja zaposlenika te se prema tome volonterski programi zaposlenika vode različito. Allen objašnjava kako ne postoji najbolji način za provođenje

[26] EYV 2011 Alliance (2011). Policy Agenda for Volunteering in Europe (P.A.V.E.), Belgium, str. 38
[27] EYV 2011 Alliance (2011). Policy Agenda for Volunteering in Europe (P.A.V.E.), Belgium str. 45

korporativnog volontiranja te se odluke o vrsti i opsegu volonterskih programa poduzeća donose u odnosu na situaciju, kulturu, prioritete, resurse, vrstu poslovanja, radnu snazgu i na stvarnom tlu zajednica u kojima se poslovanje obavlja.[28] The Corporate Citizenship Consultancy govori o operativnom okviru korporativnog volontiranja uključujući termin **"angažman zaposlenika u zajednici"** koji uključuje razne oblike korporativnog volontiranja kao što su:

- privremeni „premještaji" (Secondments)
- volontiranje bazirano na vještinama (Skills based volunteering)
- „osobno" volontiranje koje polazi od inicijative zaposlenika te je podržano na neki način od strane poduzeća
- aktivnost na „radnom mjestu"
- mentorstvo
- volontiranje u upravnim odborima
- timsko volontiranje
- fundraising zaposlenika[29]

Privremeni „premještaji" (Secondments) se odnose na to da poduzeće privremeno premjesti zaposlenika u drugu organizaciju u svrhu pomoći istoj. Npr. poduzeće može premjestiti privremeno zaposlenika u organizaciju civilnog društva i pri tome zaposlenik može steći nova znanja i iskustvo i pomoći toj organizaciji u određenom području. Baron to potvrđuje smatrajući da poduzeća koja čine premještaje svojih zaposlenika u organizacije civilnog društva imaju razvijenije razumijevanje o tome da nisu sami u svom poslovanju nego da su dio zajednice i društvene infrastrukture, osim toga autorica navodi da su takva poduzeća svjesnija svojih pozitivnih utjecaja na zajednicu.[30]

Volontiranje bazirano na vještinama (Skills based volunteering) je svjesno prenošenje profesionalnih i osobnih vještina za dobrobit zajednice. To najslikovitije pokazuje Deloittov model koji prikazuje odjele poduzeća, vještine koje zaposlenici mogu prenijeti i potrebe

[28] Allen, K. (2012). The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica, str.17
[29] Allen, K. (2012). The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica, str. 7
[30] Martin D. (2006). The Value of Secondments. Dostupno na: http://www.trainingzone.co.uk/topic/strategy/value-secondments-dan-martin [31.rujna 2013.]

organizacija civilnog društva koje zaposlenici volontiranjem baziranim na vještinama mogu zadovoljiti. Deloitt volontiranje bazirano na vještinama definira kao spajanje talenata zaposlenika s potrebama organizacija civilnog društva s ciljem maksimiziranja utjecaja na organizacije civilnog društva, njihove korisnike i zajednicu. Ideja je da se jedinstvena poslovna znanja zaposlenika prenesu na sektor civilnog društva te se na taj način osnaži poslovanje organizacija civilnog društva i utjecaj na zajednicu. Model je prikazan je tablici 1.[31]

Tablica 1. Model volontiranja utemeljen na vještinama

Model volontiranja utemeljenog na vještinama		
Odjeli	**Vještine / funkcije**	**Potrebe organizacija civilnog društva**
Računovodstvo/ Financije	▪ Planiranje proračuna/predviđanja ▪ Planiranje obaveza prema dobavljačima	▪ Budžetiranje ▪ Fiskalno planiranje ▪ Fakturiranje ▪ Analiza novčanog toka
Oglašavanje/PR	▪ Odnosi s medijima ▪ Komunikacijske strategije ▪ Planiranje i promocija događanja ▪ Kreiranje poruke ▪ Odnos s publikom	▪ Medijska izloženost ▪ Planiranje događanja i produkcija ▪ Dostizanje ciljane publike ▪ Fundraisnig
Kreativne službe	▪ Kreiranje i dizajn materijala ▪ Strategija i menadžment brenda	▪ Stvaranje brand-a ▪ Promotivni materijali
Briga za kupce	▪ Istraživanje kupaca ▪ Rješavanje problema ▪ Praćenje povratne informacije kupaca	▪ Povratna informacija od korisnika i suradnika
Ljudski resursi	▪ Regrutiranje i zadržavanje	▪ Regrutiranje i zadržavanje

[31] Deloitte (2009). Skills-based volunteerism at Deloitte. Deloitte Development LLC 2009. str.6

	▪ Praćenje performansi ▪ Trening i razvoj	▪ Praćenje performansi ▪ Obuka i razvoj ▪ Moral zaposlenika ▪ Povratna informacija od zaposlenika
IT odjel	▪ Sigurnost podataka ▪ Sistemske solucije ▪ Tehnička podrška	▪ Razvoj donator/korisnik baze podataka
Marketing/ Prodaja	▪ Ispitivanje kupaca ▪ Prodajne prezentacije ▪ Tehnologija i poznavanje robe	▪ Povećani fundraisnig ▪ Razvoj donatora ▪ Priznanje donatora
Razvoj proizvoda	▪ Trendovi potrošača ▪ Analiza konkurencije ▪ Testiranje proizvoda ▪ Osiguranje kvalitete	▪ Procjena potreba zajednice ▪ Razvoj novih usluga ▪ Mjerenje ishoda
Pogon/ Postrojenja	▪ Operativna efektivnost ▪ Sistemi i procesi ▪ Razvoj sigurnosti ▪ Održavanje ▪ Planiranje prostora	▪ Koordinacija volontera ▪ Bolje korištenje prostora ▪ Bolje koordinirani procesi

Izvor: Deloitte (2009). Skills-based volunteerism at Deloitte. Deloitte Development LLC 2009. str.6

Model pokazuje da su potrebe organizacija civilnog društva različite, od samog učenja budžetiranja i planiranja proračuna, razvoja odnosa s medijima, razvoja vidljivosti usluga koje pružaju kroz medije i promotivne materijale, razvoja sistema povratne informacije od korisnika i suradnika, razvoja baze podataka korisnika i suradnika i različitih aplikacija, potreba za boljom koordiniranosti i korištenjem materijalne imovine. Model pokazuje da zaposlenici volonteri iz različitih odjela mogu pomoći organizacijama civilnog društva ne samo kroz kratkotrajne akcije kao što su uređivanje, bojanje i čišćenje nego i u ključnim pitanjima koji su važni za samo poslovanje organizacija civilnog društva.

Osobno volontiranje predstavlja volontiranje koje polazi od inicijative zaposlenika te je podržano na neki način od strane poduzeća, a ne odnosi se na redovno volontiranje izvan radnog vremena koje volonteri čine.

Aktivnost na „radnom mjestu" odnosi se na volontiranje koje se odvija u prostorijama poduzeća, kao što su neki mikro projekti ili online volontiranje.

Mentorstvo uključuje zaposlenike volontere koji volontiraju na način da su mentori određenoj skupini korisnika ili samo jednom korisniku. Npr. Fordov program učenja sigurnosti u vožnji za mlade, čiji su korisnici srednjoškolci.[32]

Volontiranje u upravnim odborima obuhvaća zaposlenike volontere koji volontiraju u upravnim odborima pomažući radu same organizacije.

Timsko volontiranje se odnosi na grupne projekte. Često se uz timsko volontiranje veže Team Building pa umjesto klasičnog Team Buliding-a može se organizirati volontiranje zaposlenika u timovima u kojima se jačaju timske vještine, ali se i pozitivno doprinosi zajednici.

Fundraising zaposlenika se odnosi na razna prikupljanja novčanih sredstava od strane zaposlenika.

Uz ove oblike još su tu:

Međunarodno volontiranje (International volunteering / Cross border volunteering)
Greg 2007. definira međunarodno volontiranje kao ono koje se odnosi na angažman zaposlenika volontera u volonterskim projektima u zemljama izvan sjedišta poduzeća[33]

Online volontiranje ili virtualno volontiranje pomaže organizacijama civilnog društva na razne načine od web dizajna, istraživanja, računovodstva, medijske strategije, prijevoda,

[32] Ford motor company fund and community services (2011). Drive Community-2011 Report. Ford (2011) str.5
[33] Hills G. i Mahmud A. (2007). Volunteering for Impact. FSG Social impact advisoros, rujan 2007. str.10

unosa podataka itd. Ovakvo volontiranje omogućuje virtualnim volonterima zaposlenicima da doprinose koliko im vrijeme dopušta kroz računala ili pametne telefone.[34]

Micro volontiranje je vrsta online volontiranja preko pametnih telefona i aplikacija. Zaposlenici volonteri mogu preko aplikacija sudjelovati u mikro projektima u zajednici.[35]

Zajednički nazivnik svih navedenih aktivnosti zaposlenika je formalna podrška tvrtki. Osobe koje volontiraju u svom slobodnom vremenu bez formalne podrške poduzeća ne ulaze u formulaciju korporativnog volontiranja.

2.1.3. Faze razvoja korporativnog volontiranja

Razvoj korporativnog volontiranja je lijepo opisao Allen koji ga je opisao kroz tri široke faze. U *prvoj fazi* pioniri korporativnog volontiranja su bile američke kompanije koje su postojeće programe širile kroz sustav poduzeća. Američke kompanije su bile preteče onog što se danas može nazvati „tajno djelovanje“ koje je bilo nevidljivo i nepromovirano. Prvi primjer korporativnog volontiranja pripada kompaniji Levis Strauss koja je od sredine 1980-tih tiho i sustavno uspostavila timove za uključivanje u zajednicu i plasirala ih na njihove lokacije diljem svijeta. Duh, vjerovanje i predanost od strane američkih tvrtki da aktivno održavaju zdravlje i dobrobit zajednice u kojoj posluju je službeno postojalo u SAD-u od ranih 1950-ih. Od tada, sve više i više poduzeća je počelo doprinositi zajednicama u kojima djeluju. Danas su korporativni volonterski programi zaposlenika važan dio svakog programa odnosa sa zajednicom.[36] *Druga faza* predstavlja inauguraciju volonterskih napora od strane sjedišta kompanija koje su bile izvan SAD-a. Primjerice, u Velikoj Britaniji (oko 1970.) promociju dugoročnih „premještaja“ u organizacije u zajednici je započeo Action Resource Centre, dok je kratkoročne aktivnosti korporativnog volontiranja započeo National Volunteer Centre 1983. sudjelovanjem vodećih kompanija kao što su BP, British Telecom i Whitebread.
Druga faza obuhvaća i područje Japana. Na tom području tradicija je da vodeća poduzeća vode vlastite filantropijske projekte, pa je prvi formalni program korporativnog volontiranja

[34] Scott R. (2013). The Virtues of Virtual Volunteering and Online Fundraising. Forbes. Dostupno na: http://www.forbes.com/sites/causeintegration/2013/02/23/the-virtues-of-virtual-volunteering-and-online-fundraising/ [15.ožujka 2013.]
[35] Scott R. (2013). The Virtues of Virtual Volunteering and Online Fundraising. Forbes. Dostupno na: http://www.forbes.com/sites/causeintegration/2013/02/23/the-virtues-of-virtual-volunteering-and-online-fundraising/ [15.ožujka 2013.]
36 LBG Associates (2001). Corporate Volunteerism: Innovative Practices for the 21st Century, str.4

uspostavljen od strane kompanije Fuji Xerox (1990). Međutim, već 1960. zaposlenicama Nippon Telegraph-a, japanske telefonije i avio kompanije bili su dopušteni izostanci ako bi sudjelovali u JOCV-u (Japanese Overseas Cooperation Volunteers). Od 1960. do kraja 1980. 340 kompanija je dopuštalo slične izostanke svojim zaposlenicima. Na području Brazila u prvom volonterskom programu zaposlenika su sudjelovali volonteri C&A koji su 1990. prvi počeli raditi s djecom kroz škole i organizacije civilnog društva. Međutim do prvog nacionalnog istraživanja provedenog 1999. barem deset brazilskih kompanija i 12 do 15 multinacionalnih kompanija je imalo formalne volonterske programe. Na području Koreje prvi formalni volonterski program zaposlenika je uspostavio Samsung (1994) te je 1996. proširio program na svoje podružnice diljem svijeta. *Treća faza* predstavlja globalizaciju poslovanja. Kako su kompanije postale globalne u svojim poslovanjima, narasla su i očekivanja vezana za njihova ponašanja u zajednicama te su zbog toga globalizirale njihovo društveno odgovorno poslovanje kao i politike i programe za održivost, uključujući volontiranje kao gotovu stvar.[37] Takav razvoj je Friedman predvidio u svojoj knjizi, primjećujući da ne postoji ni jedno mjesto na svijetu u kojem bi se poslovanje moglo sakriti.[38] Danas se korporativno volontiranje proširilo na globalnoj razini te je sve više poduzeća koja imaju formalne volonterske programe zaposlenika. Poduzeća koja implementiraju volontiranje zaposlenika su se počela udruživati s organizacijama civilnog društva te su se počeli formirati savjeti korporativnog volontiranja unutar država, a i šire. Danas postoji Savjet globalnog korporativnog volontiranja koji predstavlja mrežu voditelja međunarodnih volonterskih programa zaposlenika te su se od 2012. godine počele dodjeljivati nagrade za globalno korporativno volontiranje. Dobitnici prve nagrade za globalno korporativno volontiranje su State Street Corporation, Telefónica i GlaxoSmithKline (GSK).

[37] Allen, K. (2012). The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica, str. 18

[38] Friedman, T.: TheLexus and the Olive Tree, New York:Anchor Books, 2000

2.1.4. Stanje i perspektive korporativnog volontiranja u svijetu i EU

Prošlo je već dugo vremena otkada je korporativno volontiranje steklo globalnu dimenziju te se razvilo u *globalno korporativno volontiranje* koje generira društveno odgovorno poslovanje i aktivnosti korporativnog volontiranja u zemlje u kojima poduzeća imaju podružnice, tvornice ili urede. Često su ta područja meta razvojnih projekata u kojima profesionalni rad zaposlenika poduzeća može u obliku korporativnog volontiranja doprinijeti ostvarivanju ciljeva borbe protiv siromaštva i drugih problema zajednice.[39]

Danas poduzeća sve više žele usredotočiti svoje volonterske napore na specifične prioritete. Volonteri zaposlenici su usmjereni na osnovne ljudske potrebe kao što su glad, sigurnost, pristup i učinkovitost zdravstvene zaštite. Rade na pitanjima socijalne pravde - prevencija dječjeg rada, osnaživanje žena, pristup pravnim uslugama, poboljšanje mogućnosti osoba s invaliditetom, prevladavanje digitalnog jaza. Nadalje, pomažu djeci, mladima i odraslima u povećanju pismenosti i računanju, građenju vještina za posao i povećanju njihove spremnosti za rad volontirajući kao mentori i treneri, sudjeluju u sadnji drveća, čišćenju obala, izgradnji igrališta, edukaciji zajednice o očuvanju energije, rehabilitaciji domova i javnih zgrada... Volonteri zaposlenici donose na posao profesionalne i osobne vještine, sposobnost organiziranja i upravljanja projektima, njihovo razumijevanje u postavljanju i ispunjenju ciljeva, njihovu osobnu strast i predanost. Poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju globalnog korporativnog volontiranja 2011. navode pozitivne promjene korporativnog volontiranja od planiranog širenja kroz njihove sustave poslovanja i novih programskih inicijativa do potpunog reinženjeringa i ponovnog pokretanja njihovih programa. Također, u izvještaju se navodi da korporativno volontiranje postaje strateška imovina koja može pomoći u ostvarivanju ciljeva poslovanja te da je u svom razvoju evoluiralo od izvorne vrijednosti odnosa u zajednici do alata koji se može koristiti u menadžmentu korporativnog upravljanja.[40]

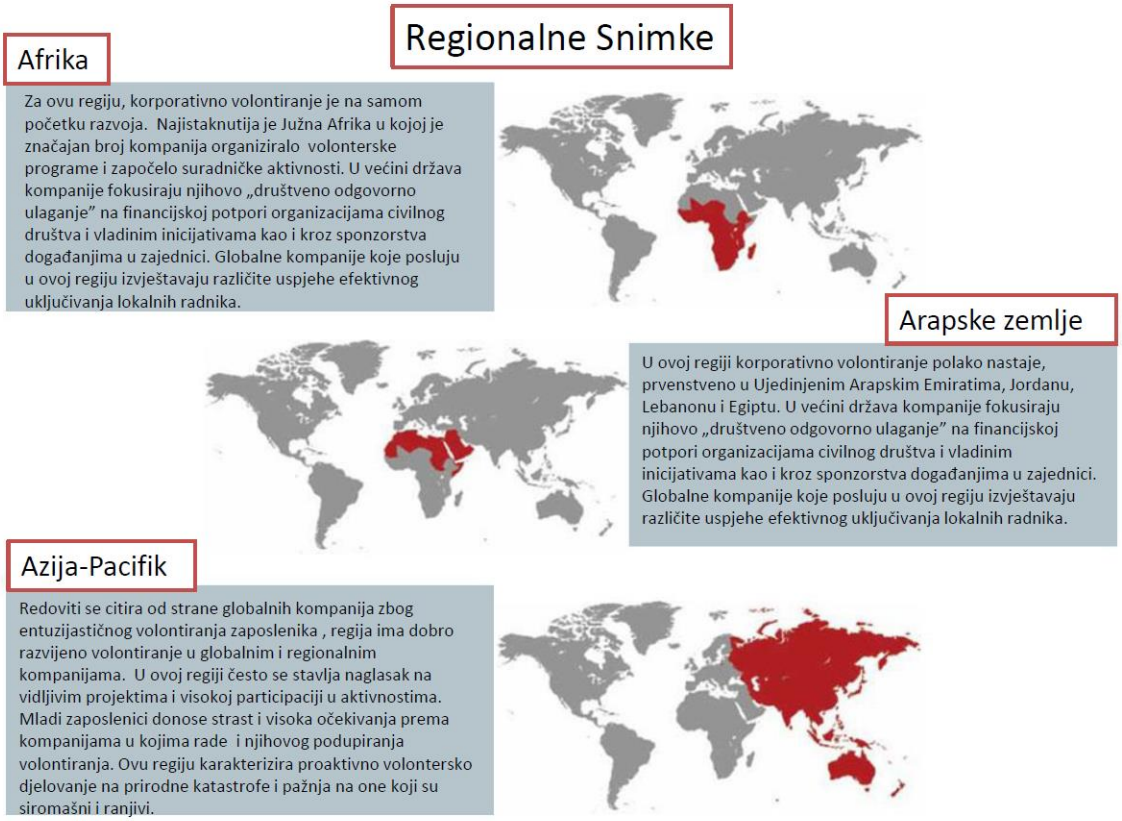
Osim toga, korporativno volontiranje omogućuje razvoj „suradničkog volontiranja“ (Collaborative volunteering) s drugim poduzećima kao način jačanja odnosa s tvrtkom opskrbnog lanca, strateškim partnerima i kupcima. Takvo volontiranje zahtjeva pažljivost, investiciju i oprezno upravljanje. U izvještaju se spominju i novi trendovi koji proizlaze iz korporativnog volontiranja, a to su volontiranje bazirano na vještinama (Skills based volunteering) i međunarodno (International/Cross border volunteering) volontiranje koji imaju visok povrat na investiciju s velikim potencijalom utjecaja. Za mnoga poduzeća

[39] Codespa Foundation (2011)**.** The global CSR case-book. Španjolska: ICEP/Codespa, str. 22
[40] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering, str.2

volontiranje bazirano na vještinama i međunarodno volontiranje su niše programa jer ne dopuštaju masovno angažiranje zaposlenika i zahtijevaju velika ulaganja.[41] Jedna od zanimljivih perspektiva korporativnog volontiranja jest povezivanje globalnog korporativnog volontiranja i društveno odgovornog poslovanja kojeg Pesus čini predstavljajući novi koncept društvene dogovornosti „Corporate Social Responsibility for Development" tj. društveno odgovornog poslovanja za razvoj (CSR + D) kao potencijalnu strategiju poduzeća u borbi protiv siromaštva i globalnog korporativnog volontiranja kao alata koji može tome pridonijeti.[42]

Također, poduzećima, s aspekta poslovanja, globalno korporativno volontiranje postaje sve zanimljivije. To potvrđuje Bowman koja naglašava da je globalno korporativno volontiranje višenamjenski alat koji se koristi za poslovanje i razvoj poduzeća.[43] Ipak, razvoj korporativnog volontiranja u svijetu karakteriziraju regionalne razlike. U prvom globalnom istraživanju o korporativnom volontiranju napravljeno je šest kratkih regionalnih snimki o korporativnom volontiranju u svijetu i njegovom razvoju (Slika 1. i Slika 2.).

[41] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering, str.11
[42] Pesus, M. (2012). Corporate Social Responsibility for Development and Global Corporate Volunteering. Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering, Španjolska: ICEP/Codespa str. 25
[43] Bowman, A. (2012). How to use Global Corporate Volunteering as a universal tool for uniting the company, employees and development. Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering Španjolska: ICEP/Codespa, str. 35

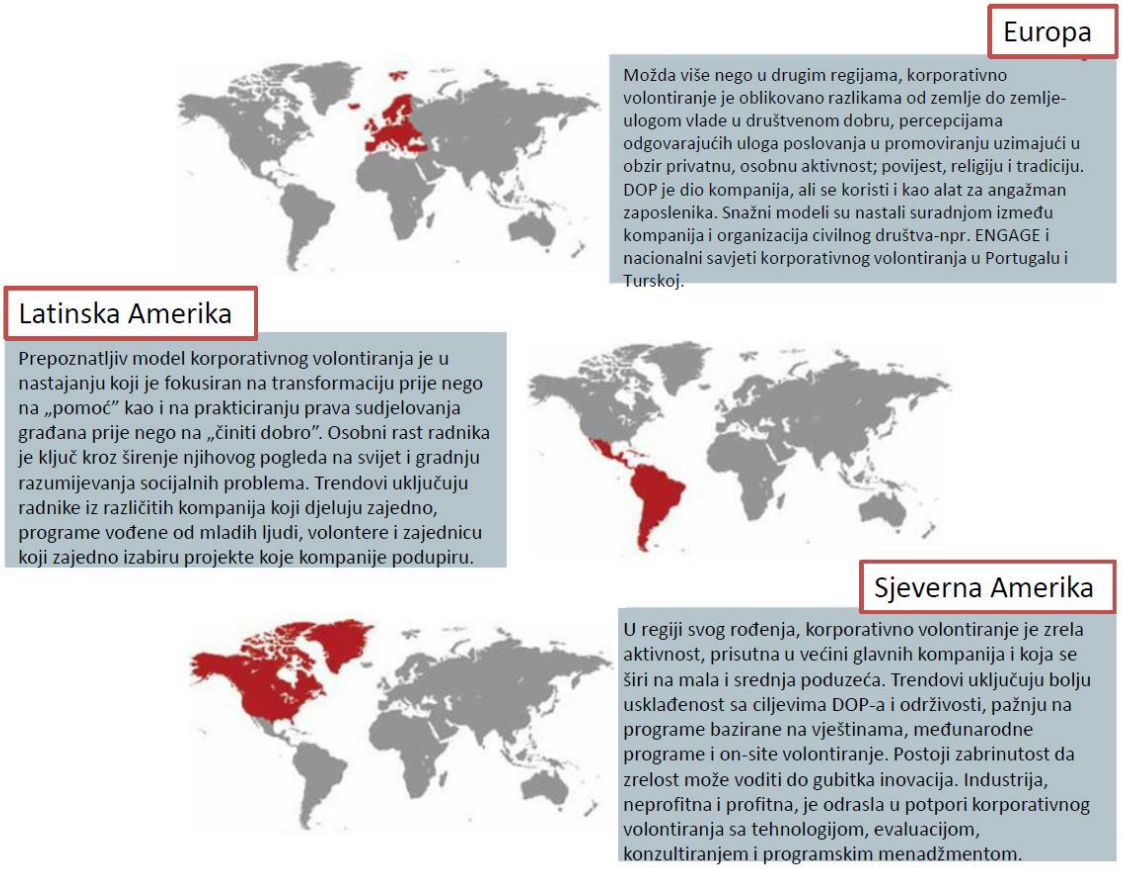


Slika 1. Regionalno stanje razvoja korporativnog volontiranja u svijetu I.

Izvor: IAVE - International Association for Volunteering Effort (2011). The Executive Summary Report of the Global Corporate Volunteering Research Project. Siječanj 2011., str.5

Slika 1. objašnjava podatke iz istraživanja koji pokazuju da postoje regionalne i kulturne razlike u tome kako se volontiranje shvaća i prakticira te prilagođava lokalnim stvarnostima. Sukladno tome, u afričkoj regiji korporativno volontiranje tek je na početku razvoja te je u toj regiji najzapaženija Južnoafrička Republika koja bilježi značajan broj poduzeća s volonterskim programima i suradničkim aktivnostima. U većini zemalja te regije poduzeća fokusiraju „društveno ulaganje" na financijskoj potpori organizacijama civilnog društva, inicijativama potaknutim od strane vlade te sponzorstvima za društvena događanja. Za razliku od ove regije, azijsko-pacifička regija je redovito navođena od strane globalnih poduzeća kao primjer regije poduzeća čiji su zaposlenici oduševljeni volontiranjem. Regija ima snažno razvijeno volonterstvo u svojim globalnim i regionalnim poduzećima, a često je naglasak na vidljivim projektima, visokim stopama sudjelovanja i visokim razinama aktivnosti. Mladi zaposlenici donose veliku predanost i očekivanja u potpori poduzeća u volonterstvu. Za tu regiju je karakteristično proaktivno djelovanje na prirodne katastrofe i pažnja prema ljudima koji su siromašni i ranjivi. Nadalje, u regiji arapskih zemalja korporativno volontiranje se

polako pojavljuje prvenstveno u Ujedinjenim Arapskim Emiratima, Jordanu, Libanonu i Egiptu. U većini zemalja te regije, kao i na afričkom području, poduzeća fokusiraju „društveno ulaganje“ na financijskoj potpori organizacijama civilnog društva, inicijativama potaknutim od strane vlade te sponzorstvima za društvena događanja. Slika 2. se nastavlja na istraživanje u kojem se objašnjava da je u europskoj regiji korporativno volontiranje možda više nego u drugim regijama oblikovano razlikama od zemlje do zemlje. Te razlike se vide u ulozi vlada u društvenom boljitku, percepcijama uloge poslovanja poduzeća, povijesti, religijama i tradicijom.



Slika 2. Regionalno stanje razvoja korporativnog volontiranja u svijetu II.

Izvor: IAVE - International Association for Volunteering Effort (2011). The Executive Summary Report of the Global Corporate Volunteering Research Project. Siječanj 2011., str.6

Nadalje, u regiji Latinske Amerike specifičan model korporativnog volontiranja je u nastajanju. Model je više usmjeren na transformaciju nego na „pomoć“ tj. usmjeren je na to da zaposlenici imaju pravo sudjelovanja u volonterskim akcijama. Glavni ključ takvog modela je osobni rast zaposlenika tj. širenje njihovog svjetonazora i gradnja razumijevanja prema društvenim problemima. Trendovi u Latinskoj Americi pokazuju da zaposlenici iz različitih

poduzeća sudjeluju zajedno u volonterskim akcijama, volonterski programi zaposlenika su vođeni idealističnim mladim ljudima te se radi na način da se zajednički odabiru projekti poduzeća od strane volontera i zajednica, dok je, na primjer, u Sjevernoj Americi korporativno volontiranje već zrela aktivnost prezentirana u većini glavnih poduzeća koja se nastavlja širiti i na mala i srednja poduzeća. Tamo trendovi pokazuju da se radi na velikoj usklađenosti s društveno odgovornim poslovanjem i održivosti; pažnja je bazirana na vještinama, prekograničnim programima i na on-line volontiranju. Također, na tom području postoji zabrinutost da sazrijevanje može voditi do gubitka inovacija. Industrija, neprofitne i profitne organizacije su sazrele za potporu korporativnom volontiranju tehnologijom, evaluacijom, konzaltingom i programskim menadžmentom.[44] Kao što se može vidjeti iz navedenog teksta volontiranje zaposlenika je u nekim regijama na početku razvoja dok je u nekim regijama normalna stvar te su volonterski programi izvrsno osmišljeni, a važnosti prepoznate za poduzeće, zaposlenike i zajednicu.

[44] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering, IAVE – The International Association for Volunteer Effort, siječanj 2011., str.5

2.2. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) kao okvir korporativnog volontiranja

2.2.1. Poveznica između osnovnih područja DOP-a i korporativnog volontiranja

Društveno odgovorno poslovanje je odličan okvir za volonterske programe zaposlenika što se može vidjeti i u prvom globalnom istraživanju o korporativnom volontiranju 2011. u kojem je sudjelovalo 48 globalnih kompanija iz raznih krajeva svijeta. Naime, istraživanje je pokazalo da su kompanije prvo uspostavile prioritete i područja djelovanja društveno odgovornog poslovanja kroz uključivanje u zajednicu (općenito) i kroz volontiranje (specifično). Neke od njih se bave rješavanjem problema koji predstavljaju i najveće svjetske izazove. Primjerice, područja volontiranja kojima se kompanije bave, a navedena su u istraživanju, vezana su za: dječji rad; razvoj infrastrukture (voda, kanalizacija, kuće, hrana); klimatske promjene i održivost; edukacija, prevencija i njega HIV-a; potrebe zajednica na farmama i ruralnim područjima; prevencija sljepoće; poboljšanje sustava dostave zdravstvene njege; potpora djeci s bolestima opasnim po život i njihovim obiteljima; mikro-financiranje i malo poduzetništvo; prihvaćanje različitosti i ljudi s invaliditetom.[45]

Ova navedena područja se mogu povezati i sa sedam osnovnih područja DOP-a. Naime, UNDP je napravio priručnik o društvenom odgovornom poslovanju (2005) kako bi olakšao hrvatskim poduzećima kvalitetno uvođenje DOP-a. U priručniku je pokriveno sedam osnovnih područja DOP-a koja mogu utjecati na poslovne rezultate poduzeća, a to su: temeljna načela, misija i vrijednosti, ljudski potencijali, ljudska prava, tržište, okoliš i društvena zajednica te tri načina na koja društvena odgovornost može pomoći uspjehu poduzeća: unapređenje prodaje i izgradnja poslovanja, razvijanje ljudskih potencijala i izgradnja povjerenja.[46]

Kako je važno uvidjeti koje koristi za poduzeće i društvo ima DOP tako je važno uvidjeti koje bi koristi za društvo, zaposlenike i poduzeće imali programi volontiranja zaposlenika. Društveno odgovorno poslovanje može biti odličan početak tj. odličan okvir za programe volontiranja zaposlenika. Misija i vrijednosti pokazuju temeljne vrijednosti i svrhu poduzeća koja se kroz DOP može pozitivno prenositi na sve ključne dionike važne za poduzeće. Kroz

[45] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering. IAVE – The International Association for Volunteer Effort, siječanj 2011.

[46] UNDP (2005). Priručnik za društveno odgovorno poslovanje „Časno do pobjede“. Zagreb: Denona.str.1.

programe volontiranja zaposlenika, poduzeća prenose svoje vrijednosti i temeljna načela u zajednicu te jačaju prepoznatljivost, a zaposlenicima volonterima kao i ostalim uključenim dionicima postaje jasnija svrha poslovanja poduzeća. Npr., područje ljudskih potencijala DOP-a se može povezati s korporativnim volontiranjem, zato što kroz to područje poduzeća mogu poticati zaposlenike na volontiranje i utjecati na stvaranje sustavnih programa korporativnog volontiranja. Sudjelovanjem u volonterskim programima zaposlenika, radnici stječu određene vještine i vrijednosti koje donose na radno mjesto što utječe na jačanje njihove radne učinkovitosti i produktivnosti. Također, volontiranje zaposlenika utječe na zadržavanje postojećih zaposlenika i privlačenje novih ljudi koji poduzeće prepoznaju kao ono koje posluje u skladu sa svojom misijom i vrijednostima. S druge strane, područje „tržišta" se također može povezati s korporativnim volontiranjem jer kroz volontiranje zaposlenika može se utjecati i na tržište na način da se zaposlenici volonteri upoznaju s potrebama i problemima zajednice što donose na radna mjesta. Iz svega toga mogu izaći neki novi proizvodi npr. novi proizvodi prilagođeni osobama s invaliditetom, otvarajući prostor za novo tržište ili za unaprjeđenje postojećeg. Kroz programe volontiranja zaposlenika raste broj zadovoljnih kupaca te se jača prepoznatljivost branda poduzeća. UNDP pokazuje istraživanje MORI-a iz 1998. godine u kojem je utvrđeno da marketing za opće dobro (Cause Related Marketing – CRM) ima izniman utjecaj na ponašanje potrošača jer je gotovo trećina europske javnosti (30%) kupila proizvod ili koristila uslugu zbog njihove povezanosti s određenom društvenom svrhom.[47]

Također, poduzeće postaje privlačno i prepoznatljivo i drugim dionicima kao što su dobavljači, investitori itd. Zaposlenici volonteri kroz programe volontiranja zaposlenika mogu utjecati na bitna pitanja vezana za okoliš i održivost kroz razne volonterske akcije uređivanja, čišćenja, istraživanja itd. što je i pokazalo prvo istraživanje o globalnom korporativnom volontiranju u kojem su kompanije navele područja okoliša, održivosti i klimatskih promjena za područja kojima se kroz volonterske programe zaposlenika i DOP bave.[48] UNDP navodi istraživanje MORI-a iz 1999. koje je pokazalo da 86% odraslih osoba smatra okoliš važnim ili iznimno važnim dijelom korporativne odgovornosti.[49] Osim toga, poduzeće kroz volonterske programe zaposlenika korporativnim upravljanjem i društvenim odgovornim poslovanjem utječe i na zajednicu. UNDP 2005. posebno to naglašava smatrajući da poduzeća sve više prepoznaju važnost povezivanja s organizacijama civilnog društva što im može donijeti

[47] UNDP (2005). Priručnik za društveno odgovorno poslovanje „Časno do pobjede". Zagreb: Denona.str.2.
[48] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering. IAVE – The International Association for Volunteer Effort, siječanj 2011.
[49] UNDP (2005). Priručnik za društveno odgovorno poslovanje „Časno do pobjede". Zagreb: Denona.str.2

određenu konkurentsku prednost. Ne samo što takvo povezivanje i suradnja može utjecati na dobru reputaciju poduzeća, već se sami proizvodi poduzeća mogu izravno povezati s humanitarnim pitanjima i pitanjima od društvene koristi kroz marketing za opće dobro (CRM)[50].

Kroz programe volontiranja se može utjecati i na neke od temeljnih pitanja kao što su ljudska prava ili problem dječjeg rada. Bavljenje takvim pitanjima također predstavlja područje DOP-a. U Velikoj Britaniji ispitivanja su pokazala kako postoji vrlo visoka korelacija između toga koja poduzeća javnost vidi kao društveno odgovorna i toga koja poduzeća ta ista javnost općenito pozitivno doživljava. Ovaj interes za društvenu odgovornost ima sve veći utjecaj i na odluke potrošača, tako da se „dobra" poduzeća nagrađuju kupovinom proizvoda, a „loša" izostankom iste kažnjavaju.[51]

Povezanost DOP-a i korporativnog volontiranja uvidjele su i kompanije koje su u istraživanju koje je provelo CDC Development Solutions - CDS 2012. na pitanje zašto se odlučuju na korporativno volontiranje odgovorile da programi volontiranja zaposlenika ispunjavaju ciljeve društveno odgovornog poslovanja (46%).[52] Osim ciljeva, i koristi DOP-a mogu se povezati s korporativnim volontiranjem. Business in the Comunity je definirao ključne koristi od DOP-a za poslovanje, a to su: vrijednost branda i reputacija, razvoj zaposlenika i buduće radne snage, operativna efektivnost, smanjenje rizika i menadžment, direktni financijski utjecaj, organizacijski rast, poslovne mogućnosti, odgovorno liderstvo i makro održivi razvoj.[53] Navedene koristi DOP-a se mogu povezati i s programima korporativnog volontiranja. Programi volontiranja zaposlenika pružaju mogućnosti prepoznavanja vrijednosti poduzeća koje zaposlenici kroz volonterske aktivnosti prenose u zajednicu što utječe na jačanje reputacije poduzeća. Zaposlenici prenose svoje već stečene vještine, ali stječu i nove. Također, osjećaju se ponosno što volontiraju u programu svog poduzeća što utječe na veću predanost, lojalnost i radnu učinkovitost, zadržavanje postojeće i privlačenje nove radne snage. Kroz veću radnu učinkovitost poduzeće može ostvariti veću profitabilnost i novu poslovnu mogućnost razvoja novih ili unapređenja postojećih proizvoda te privući nove partnere i investitore.

[50]UNDP (2005). Priručnik za društveno odgovorno poslovanje „Časno do pobjede". Zagreb: Denona.str.2
[51] UNDP (2005). Priručnik za društveno odgovorno poslovanje „Časno do pobjede". Zagreb: Denona.str.
[52] CDC Development Solutions (2012). Results of the 2012 ICV Benchmarking Survey. Dostupno na: http://cdcdevelopmentsolutions.org/sites/default/files/Benchmarking-Study-2012-Final.pdf. [10.travnja 2013.]
[53] Business in the Comunity (BITC). Dostupno na: http://www.bitc.org.uk/programmes/engage [10.srpnja 2013.].

Na temelju svega navedenog može se zaključiti da su koristi DOP-a ujedno i koristi programa korporativnog volontiranja. U tablici 2. su prikazane unutarnje i vanjske koristi društveno odgovornog poslovanja za poduzeće te se one, također, mogu povezati i ostvariti za poduzeće kroz programe volontiranja zaposlenika. Primjerice, kroz programe volontiranja zaposlenika se može ostvariti štednja, razvoj novih proizvoda ili bolja kvaliteta postojećih, veći moral zaposlenika, razvoj menadžerskih i organizacijskih vještina, bolja regrutacija i zadržavanje zaposlenika, povećana svjesnost o okolišu i zajednice u kojoj se događa poslovanje, održavanje i poboljšanje ugleda i slike poduzeća, pristup tržištima koji zahtijevaju društveno odgovorno poslovanje, utjecaj na društvene i probleme okoliša, veća odgovornost menadžmenta opskrbnog lanca, poboljšani odnosi sa zajednicom, veća konkurentnost, bolji odnosi i suradnja s javnom vlašću, povećana vrijednost i prepoznatljivost branda itd. Više o performansama programa volontiranja zaposlenika govorit će se u narednom tekstu.

Tablica 2. Koristi od društveno odgovornog poslovanja koje se mogu povezati s korporativnim volontiranjem

Koristi od društveno odgovornog poslovanja	
Unutarnje koristi	**Vanjske koristi**
Uštede od reduciranja troškova struje, vode, upravljanja otpadom, sirovinama, pakiranje itd.	Održavanje i jačanje dobre reputacije
Koristi od ponovnog korištenja i recikliranja energije i materijala	Jačanje imidža Jačanje vrijednosti branda
Razvoj novih proizvoda i usluga	Pristup tržištima koji zahtijevaju DOP
Uštede od sigurnijih radnih uvjeta	Reduciranje društvenih i rizika okoliša
Pojačan moral osoblja	Odgovorniji menadžment opskrbnog lanca
Razvoj menadžerskih i organizacijskih vještina	Poboljšani odnosi sa zajednicom
Veća kvaliteta proizvoda	Poboljšana konkurentnost
Sistematizacija i dokumentacija kompetencija i procesa	Legitimnost u društvu
Poboljšano regrutiranje i zadržavanje zaposlenika	Sukladnost s regulativama Veće cijene proizvoda

Povećana svjesnost o okolišu	Bolji kontakti i suradnja s javnim vlastima

Izvor: Hond F., Bakker F.,Neergaard (2007) .Managing Corporate Social Responsibility in Action. Ashgate Publishing Limited.England.(2007) str.86

2.2.2. Performanse korporativnog volontiranja za poduzeće, zaposlenike i zajednicu

Različiti su motivi zašto ljudi volontiraju. Tradicionalni pogled na volonterstvo govori da ljudi volontiraju samo zbog altruizma dok suvremeni pogled govori da volonterstvo karakterizira dvosmjerni proces tj. sve strane uključene u volontiranje dobivaju određene koristi od volontiranja. Quirk smatra da je ključ održivih volonterskih programa zaposlenika korisnost svim trima dionicima uključenim u korporativno volontiranje tj. zaposlenicima, poduzećima i zajednici. Autor naglašava važnost win-win situacije volontiranja zaposlenika u kojoj su sve tri strane na dobitku[54]. Allen ,također, naglašava važnost korisnosti volontiranja zaposlenika za poduzeća, zajednicu i zaposlenike. Smatra da je volontiranje zaposlenika primjeren i učinkovit način kojeg korporacije mogu koristiti u ispunjavanju svojih ukupnih ekonomskih i socijalnih ciljeva i na taj način odgovoriti na očekivanja različitih dionika. Autor smatra da je korporativno volontiranje izvor ljudskog talenta i energije za zajednice u traženju rješenja za teške ljudske, društvene i ekonomske probleme. Poduzeća mogu pružiti spremne ruke volontera i ljude sa specifičnim vještinama i stručnosti koje mogu biti nedostupne negdje drugdje. Također, smatra kako radna mjesta igraju centralnu ulogu u ljudskim životima te poduzeća mogu podržati i ohrabriti volontiranje kao jedan od načina u kojima individue mogu pomoći sebi i drugima.[55] Nadalje, LGB u istraživanju kojeg je provela među raznim kompanijama 2005. navodi pet tipičnih razloga zašto se poduzeća uopće odlučuju na volontiranje zaposlenika odnosno na volonterske programe unutar svojih poslovanja. Kompanije podupiru volonterstvo jer smatraju da je to dio njihove korporativne kulture i DNA poslovanja i jer na taj način mogu biti „dobri poslovni građani“. Smatraju da je to ispravno činiti. Volonterskim programima ispunjavaju očekivanja dionika te vide da od

[54] Quirk D. (1998).Corporate Volunteering-The Potential and the Way Forward. The Wellington Volunteer Centre, svibanj 1998. Str.17

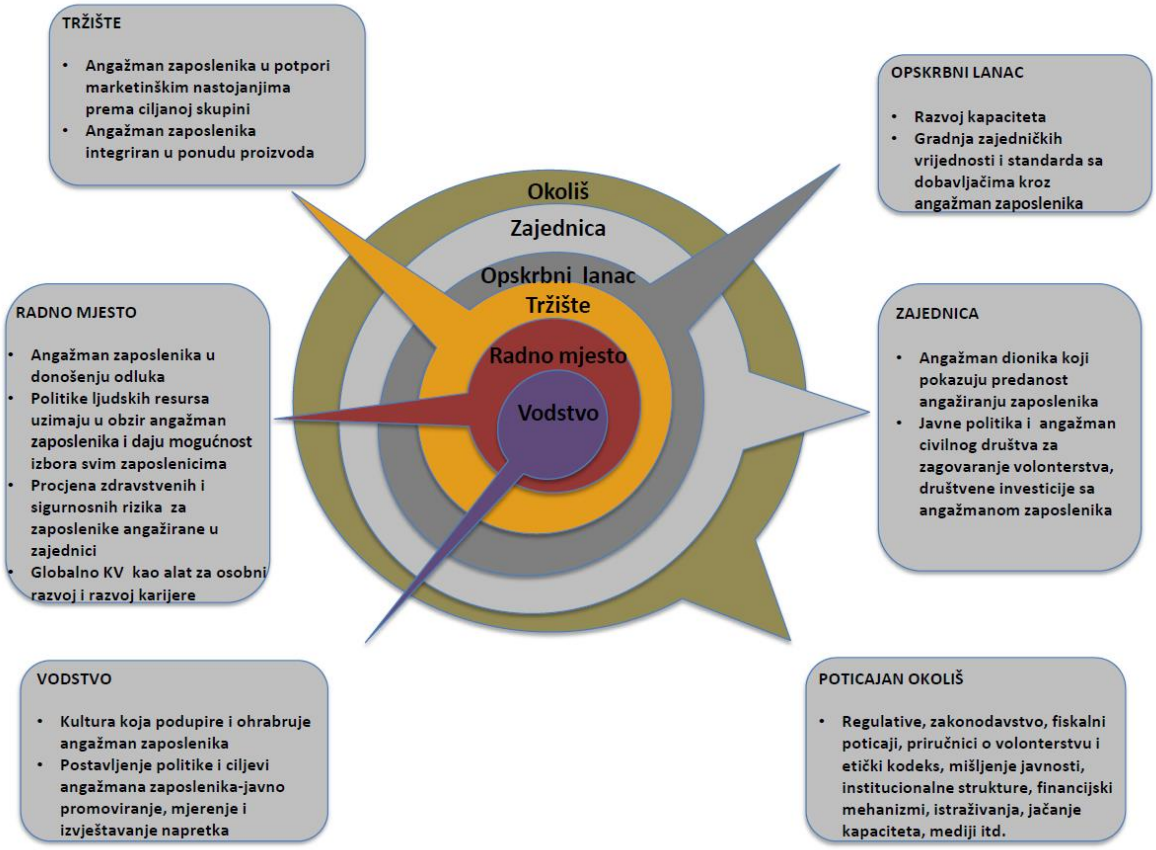
[55] Allen, K. (2012). The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica. str. 37

volonterskih programa zaposlenika koristi imaju poduzeća, zaposlenici i zajednica.[56] Zanimljiv model sfera utjecaja koji je kreirao IBLF-International Business Leaders Forum**,** a kojeg je Bowman adaptirala za globalno volontiranje zaposlenika, pokazuje povezanost između globalnog korporativnog volontiranja i glavnih srži poslovanja poduzeća. Bowman objašnjava korištenje programa globalnog korporativnog volontiranja kao višenamjenskog alata koji podržava poduzeće u njegovim područjima poslovanja te se na taj način osim na poduzeće pozitivno utječe i na zaposlenike i na zajednicu. Slika 3. objašnjava model sfera utjecaja. Na slici 3. S u prikazani prsteni u kojima se nalaze elementi kao što su: vodstvo i vrijednosti, radna snaga, tržište, lanac opskrbe, zajednica i okoliš za poduzeća. Prva četiri prstena u srcu kruga (vodstvo, radno mjesto, tržište, opskrbni lanac) predstavljaju srž poslovanja poduzeća i mjesta u kojima poduzeće ima najviše utjecaja. Krećući se dalje prema kraju kruga poduzeće ima utjecaj, ali manji. Kroz ovakav model utjecaja objašnjena je povezanost programa volontiranja zaposlenika i poduzeća uključujući zaposlenike i zajednicu. Počevši od same srži poslovanja tj. od vodstva i vrijednosti, mnogi programi globalnog korporativnog volontiranja su dizajnirani da pokažu kako poduzeće živi vlastite vrijednosti i kako vodstvo poduzeća prepoznaje važnost ne samo korporacije nego i angažman zaposlenika u zajednicama u kojima se posluje. Prsten koji predstavlja radnu snagu pokazuje da se programi globalnog korporativnog volontiranja mogu koristiti za osobni i poslovni razvoj kao i za razvoj vještina vodstva i donošenja odluka. Isto se može reći i za prsten tržišta u kojem se programi volontiranja zaposlenika mogu koristiti za specifičnu grupu korisnika, razumijevanje kupaca i proizvoda. Nadalje, kroz lanac opskrbe, programi globalnog korporativnog volontiranja se mogu koristiti za izgradnju kapaciteta, gradnju zajedničkih vrijednosti i standarda s opskrbljivačima kroz angažman zaposlenika i zajedničku suradnju i sudjelovanje u volonterskim programima. Također, primjeri programa volontiranja zaposlenika pokazuju kako se može utjecati i na razvoj zajednica u kojima se posluje. Autorica navodi da se u zajednici pružaju prilike za angažman i drugih važnih dionika kroz razvoj partnerstva i razne društvene investicije. Prsten koji predstavlja okoliš se može povezati s programima volontiranja zaposlenika jer autorica smatra da programi mogu utjecati na podršku promjene zakonodavstva, gradnju novih institucija, poduzimanje istraživanja i treninga, rad s medijima itd. Prema tome, Bowman naglašava da je globalno korporativno

[56] LGB Asociation (2005). Can corporate volunteering support the bottom line? The Challenge. The Opportunity. The Case for Investment, rujan 2005.Washington DC, str.7

volontiranje kao „švicarski nožić“ ili multi alat kojeg poduzeća mogu uspješno koristiti u svom poslovanju.[57]

Što se tiče performansa programa volontiranja zaposlenika razni autori različito definiraju koje su to performanse volontiranja zaposlenika za same zaposlenike, poduzeća i zajednicu, međutim, te koristi se uglavnom preklapaju što će se vidjeti u narednom tekstu.



Slika 3. Sfere modela utjecaja i globalnog korporativnog volontiranja

Izvor: IBLF(1992), adaptirano Bowman A. (2012). How to use Global Corporate Volunteering as a universal tool for uniting the company, employees and development. Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering, Španjolska: Pyma3Comunicación, str. 35

Zaposlenici, kao i svi drugi volonteri, odlučuju se na volontiranje zbog različitih motiva iza kojih se kriju određene potrebe i očekivanja. Quirk to potvrđuje objašnjavajući da zaposlenici volontiraju kako bi zadovoljili različite potrebe te zadovoljenje tih potreba utječe na

[57] Bowman, A. (2012). How to use Global Corporate Volunteering as a universal tool for uniting the company, employees and development. Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering, Španjolska: Pyma3Comunicación,str. 35

poboljšanje radne učinkovitosti, upoznavanje novih ljudi, ispunjenje potrebe za doprinosom te razvijanje prenosivih vještina.[58] LGB je u istraživanju 2005. došla do rezultata koji pokazuju da su koristi od volontiranja za zaposlenike u tome što volontiranje čini da se zaposlenici volonteri osjećaju dobro te su zbog toga zadovoljniji poslom koji rade. Osim toga, sudjelovanje u volonterskim programima pozitivno utječe na moral, zaposlenici stječu i jačaju profesionalne vještine, osobito vještine vodstva i donošenja odluka koje su važne u poslovnom životu. Također, educiraju se o potrebama i problemima zajednice te im se uzdiže osjećaj zajedništva, građanstva i građanskog ponosa.[59] Allen također objašnjava koje su to koristi od volontiranja za zaposlenike volontere kao i koje vrijednosti stječu prilikom volontiranja te ih donose u poslovni život. Govori o raznim prilikama koje zaposlenici dobivaju kroz programe volontiranja zaposlenika kao što su: prilika za stjecanje novih znanja i vještina, prilika za jačanje postojećih vještina i prilika za jačanje vještina vođenja. Pri tome zaposlenici volonteri donose znanje o zajednici i njenim potrebama na radna mjesta što može utjecati na nove proizvode i usluge, stvoriti potencijal za promjenu radnog mjesta i promociju te također utjecati na poboljšanje radne učinkovitosti. Osim toga, volontiranje zaposlenika doprinosi osjećaju ispunjenosti, većem ponosu i odanosti poslodavcu, što može imati pozitivan utjecaj na posao i privatni život, a to svakako dovodi do jačanja radne učinkovitosti i produktivnosti. Također, zaposlenici volonteri kroz volontiranje razvijaju društvene veze i stvaraju kontakte, imaju mogućnost za razvoj i širenje pogleda na svijet tj. mogu vidjeti kako drugi žive. Također, volontiranje utječe pozitivno na njihovo mentalno i psihičko zdravlje te imaju priliku za rad u timu i priliku za moguće nove i inovativne ideje. Pri tome stvaraju i donose potencijal za povezivanje i stvaranje mreža poduzeća, donose veću otvorenost prema različitosti, jačaju svijest o sebi, osjećaju se bolje, rade bolje i spremniji su za timski rad te doprinose radnom mjestu ili programu Društvenog odgovornog poslovanja.[60]

Poduzeća također imaju razne koristi od programa volontiranja zaposlenika. Nije slučajno da se poduzeća danas sve više odlučuju na korporativno volontiranje koje je postalo globalno te da se osnivaju savjeti za korporativno volontiranje čiji su članovi razne kompanije. LGB u istraživanju objašnjava koje su to koristi korporativnog volontiranja za poduzeća prema

[58] Quirk, D. (1998). Corporate Volunteering –The Potential and Way Forward. Wellington Volunteer Centre, svibanj 1998, str.17.
[59] LGB Association (2005). Can corporate volunteering support the bottom line? The Challenge. The Opportunity. The Case for Investment, rujan 2005.Washington DC, str.15
[60] Allen, K. (2012). The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica, str. 52

onome što su naveli razni menadžeri i menadžeri za odnose sa zajednicom (CR Managers) vodećih kompanija kao što su IBM, Timberland, Starwood Hotels nad Resorts, Cisco Systems itd. Oni su naveli da programi korporativnog volontiranja zaposlenika grade pozitivnu sliku poduzeća u zajednici, pomažu u implementaciji i ostvarivanju strateških ciljeva poslovanja, pozitivno utječu na profitabilnost, pomažu u zapošljavanju i zadržavanju zaposlenika, jačaju sliku poslodavca kojeg zaposlenici žele odabrati, jačaju unutarnje odnose i generiraju goodwill, jačaju moral zaposlenika, odanost i produktivnost, promoviraju timski rad, grade koheziju među kolegama, pružaju prilike za stvaranje mreža zaposlenika, jačaju prepoznatljivost branda i generiraju dobre javne odnose za poduzeće. Osim toga, pomažu u privlačenju kupaca, klijenta i poslovnih partnera i stvaranju dobrih odnosa za zajednicom.[61] U istraživanju koje je provelo CDC Development Solutions - CDS 2012. postavilo se pitanje kompanijama zašto se uopće odlučuju na kreiranje globalnih programa volontiranja zaposlenika te su rezultati u tom istraživanju pokazali da 52% ispitanih smatra da programi utječu na jačanje vještina vođenja zaposlenika, 46% ispitanih smatra da programi ispunjavaju ciljeve društveno odgovornog poslovanja, 18% ispitanih smatra da programi pomažu u vođenju poslovanja na tržištima koje izabiru, a 27% ispitanih smatra da programi utječu na poboljšanje sposobnosti inoviranja na odabranim tržištima.[62] Stoga, ovo istraživanje vidi koristi od korporativnog volontiranja za poduzeće u jačanju vještina zaposlenika, društveno odgovornom poslovanju, inovacijama i upravljanju na odabranim tržištima. Herzig to potvrđuje u svom istraživanju u kojem navodi da su kompanije na pitanje koje se odnosilo na očekivane koristi za poduzeća od korporativnog volontiranja odgovorile da je najčešća (85%) i najvažnija korist (84%) od korporativnog volontiranja jačanje socijalnih kompetencija zaposlenika. Osim toga, predstavnici kompanija su naveli još: jačanje motivacije (74%), jačanje predanosti poduzeću (66%), identificiranje s poduzećem (63%) kao i unapređenje društveno poslovne klime (59%).[63] Codespa navodi koje su prednosti programa globalnog volontiranja zaposlenika za poslovanje te smatra da globalno korporativno volontiranje zaposlenika može koristiti poduzećima za inovaciju proizvoda, jačanje odnosa s kupcima i povećanje reputacije branda. Također, takvi programi se mogu koristiti za razvoj novog

[61] LGB Asociation (2005). Can corporate volunteering support the bottom line? The Challenge. The Opportunity. The Case for Investment, rujan 2005.Washington DC, str.9-13

[62] CDC Development Solutions (2012). Results of the 2012 ICV Benchmarking Survey. Dostupno na: http://cdcdevelopmentsolutions.org/sites/default/files/Benchmarking-Study-2012-Final.pdf. [10.travnja 2013.]

[63] Herzig. C. (2004). Corporate Volunteering in Germany: Survey and Empirical Evidence. Centre for Sustainability Management (CSM) e. V. 2004., str 18.

poslovanja, angažman različitih dionika, jačanje motivacije, pozitivan utjecaj na moral i ponos među zaposlenicima“ [64]. Prema tome, Quirk je grupirao koristi od programa volontiranja zaposlenika u tri grupe. Prva grupa koristi se odnosi na razvoj zaposlenika,druga na jačanje reputacije i treća grupa na donošenje efektivnih investicija u zajednicu u kojoj se poslovanje obavlja.[65] Iz svega navedenog se može zaključiti da razna provedena istraživanja u svijetu među poduzećima potvrđuju da poduzeća jasno vide koje su koristi od programa volontiranja zaposlenika za poduzeća te da ih zbog toga uspostavljaju, unapređuju i nastavljaju s njihovom provedbom.

Zajednica je jedna od ključnih dionika volontiranja zaposlenika koja isto tako stječe određene koristi od programa volontiranja zaposlenika. Menadžeri različitih kompanija su u istraživanju LGB-a potvrdili da programi volontiranja zaposlenika osim na poduzeće i zaposlenike utječu pozitivno i na zajednice te da s druge strane i zajednice imaju koristi od njih. Ono što su naveli u istraživanju jest da programi volontiranja zaposlenika pomažu zajednicama da postanu zdravija i bolja mjesta za život i rad, utječu na povezivanje unutar zajednice, povećavaju svjesnost o problemima i potrebama organizacija civilnog društva, generiraju novi duh građanstva i građanskog ponosa, pružaju organizacijama civilnog društva pristup kapitalu, pružaju financijsku i nefinancijsku podršku i jačaju kapacitet organizacija civilnog društva.[66] Zajednica kroz volontiranje zaposlenika sigurno dobiva nove ljudske potencijale tj. ljude sa znanjima i vještinama koji u najboljem slučaju mogu utjecati na opseg i kvalitetu rada organizacija civilnog društva, dok u najmanjem slučaju volontiranje zaposlenika može biti izvor ljudske snage. Također, volonteri zaposlenici mogu utjecati na jačanje operativne sposobnosti organizacija civilnog društva osobito kroz tehničke i operativne ekspertize, kroz upoznavanje s novim tehnologijama, jačanje organizacijskog menadžmenta i komunikacijskih i računovodstvenih sistema. Allen naglašava da angažiranje volontera zaposlenika u organizacijama civilnog društva može otvoriti put i prema drugim resursima poduzeća.[67] Programi volontiranja zaposlenika mogu utjecati na jačanje suradnje između poduzeća i organizacija civilnog društva i drugih organizacija kroz stvaranje novih kontakta i mreža. Kroz programe volontiranja zaposlenika upoznaju se problemi i potrebe zajednice koje

[64] Codespa Foundation (2011)**.** The global CSR case-book. Španjolska: ICEP/Codespa, str. 39
[65] Quirk D. (1998).Corporate Volunteering-The Potential and the Way Forward. The Wellington Volunteer Centre, svibanj 1998. Str.19
[66] LGB Asociation (2005). Can corporate volunteering support the bottom line? The Challenge. The Opportunity. The Case for Investment, rujan 2005.Washington DC, str.16-17
[67] Allen, K. (2012). The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica. str. 76

zaposlenici mogu donijeti na radna mjesta te na taj način utjecati na razvoj novih usluga i proizvoda kao i na upoznavanje šire javnosti o problemima i potrebama zajednice. Međutim, svi programi volontiranja zaposlenika imaju određeni utjecaj, ali svaki utjecaj programa nije isti. To potvrđuje Codespa koja s globalnog gledišta predstavlja model utjecaja programa globalnog korporativnog volontiranja. Codespa naglašava potencijal koji imaju programi volontiranja zaposlenika kada im se pristupi s namjerom maksimiziranja utjecaja svakog uključenog dionika: zaposlenika, poduzeća i organizacija civilnog društva. Prema tome, Codespa je na temelju prakse i iskustva razvila model utjecaja programa globalnog korporativnog volontiranja te je definirala 4 osi utjecaja programa volontiranja zaposlenika kao što su:

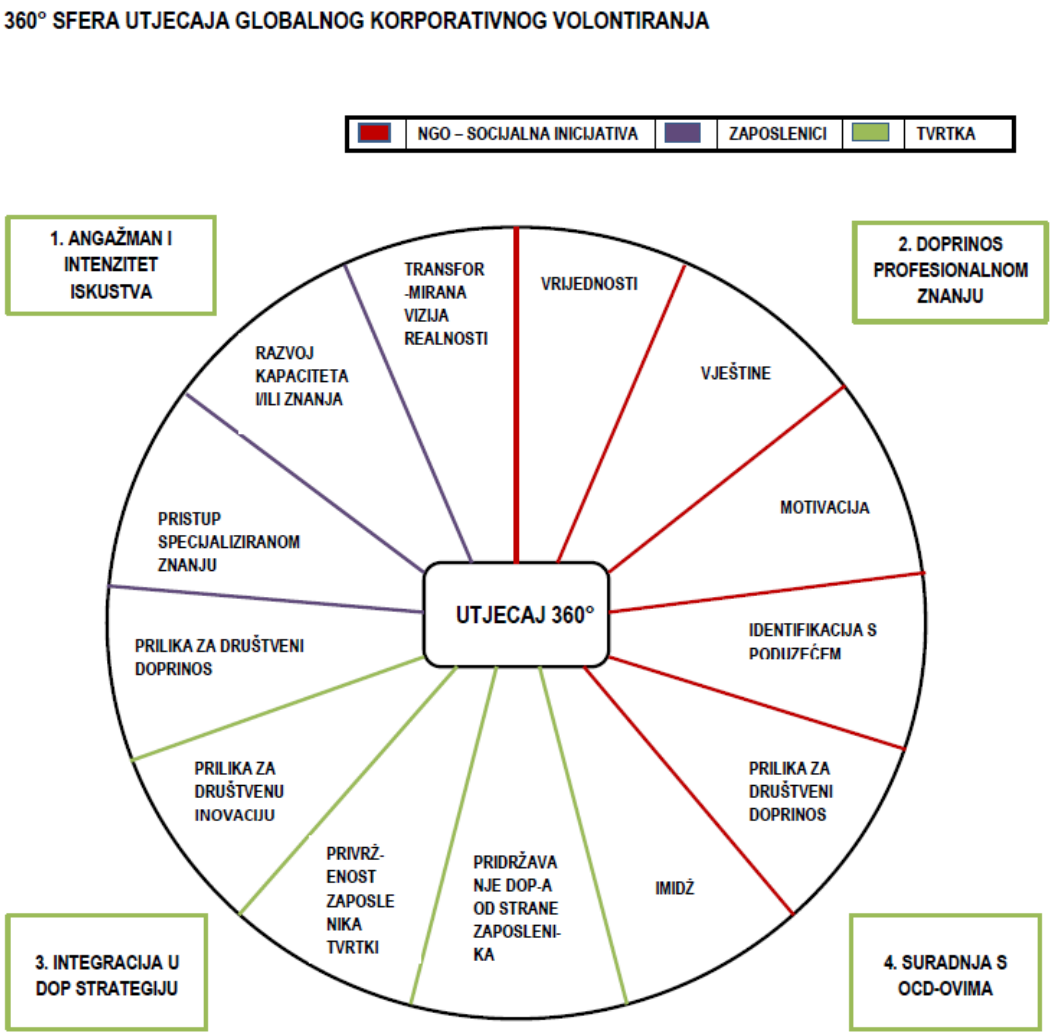
1. Predanost i intenzitet volonterskog iskustva
2. Mogućnost doprinosa profesionalnom znanju
3. Integracija volonterskog iskustva u strategiju DOP-a poduzeća
4. Bliska suradnja s organizacijama civilnog društva[68]

Na slici 4. Codespa objašnjava da je prvi korak u postizanju većih utjecaja globalnih programa volontiranja zaposlenika utjecaj na same zaposlenike. Intenzitet volonterskog iskustva glavna je varijabla o kojoj ovisi intenzitet utjecaj na zaposlenika. Korporativno volontiranje omogućuje zaposleniku otkrivanje ljudske i društvene stvarnosti od koje su obično svakodnevno udaljeni kao i otkrivanje da imaju mogućnost pomoći, što pruža njihovom iskustvu veliku vrijednost. Prema tome, što je dublje iskustvo koje zaposlenici stječu kroz korporativno volontiranje to će korporativno volontiranje imati veći pozitivni utjecaj na njih. Također, Codespa definira drugu os utjecaja koja uključuje primjenu stručnih znanja kroz programe volontiranja zaposlenika. Zaposlenici sa svojim profesionalnim znanjima i vještinama mogu doprinijeti onima koji su u potrebi, time je njihovo zadovoljstvo veće te im takvo iskustvo daje novi pogled na samog sebe, vrijednosti kao profesionalca i vrijednosti posla kojeg rade. Nadalje, treća os predstavlja integraciju volonterskog iskustva u strategiju DOP-a poduzeća. Volontersko iskustvo zaposlenika se može integrirati u strategiju DOP-a te je u tom slučaju važno uspostaviti usklađenosti volonterskih programa zaposlenika sa strategijom i aktivnostima DOP-a poduzeća jer volonterski programi zaposlenika imaju prostor za društvenu inovaciju te su „laboratorij ideja“. Na taj način su mogućnosti za

[68] Codespa Foundation (2011)**.** The global CSR case-book. Španjolska: ICEP/Codespa, str. 337

profitabilnu investiciju veće. Posljednja os utjecaja na slici 4. predstavlja suradnju poduzeća i zaposlenika sa zajednicom i organizacijama civilnog društva. Organizacije civilnog društva su stručnjaci u društvenim intervencijama, znaju kako voditi projekte koji rješavaju probleme specifičnih korisnika u zajednici te koji su ključni faktori za uspjeh društvene intervencije. Organizacije civilnog društva su potencijalni partneri poduzećima. Takvi partneri mogu dati podršku poduzeću i pružiti im znanje i savjete o zajednici, a to se u konačnici i događa jer za provođenje volonterskih programa zaposlenika poduzeća traže suradničke organizacije iz civilnog sektora.

Iz navedenog teksta vidljivo je da programi korporativnog volontiranja imaju velike utjecaje i koristi na zaposlenike, poduzeće i zajednicu koji se protežu od lokalnih pa do globalnih razmjera.



Slika 4. 360 sfera utjecaja globalnog korporativnog volontiranja

Izvor: Codespa Foundation (2012). The global CSR case-book. Španjolska: ICEP/Codespa. 2012. str. 337

2.3. Implementacija i mjerenje korporativnog volontiranja

2.3.1.Uloga organizacijske kulture i vodstva u implementaciji korporativnog volontiranja

Savez europskih mreža aktivnih u području volontiranja (EYV 2011 Alliance) je 2011. dao preporuke za stvaranje djelotvornog europskog okvira politike u pružanju potpore i promicanju volontera, volonterstva, volonterskih organizacija i njihovih partnera. Jedna od točaka kojima su se 2011. bavili je volontiranje zaposlenika i mjerenje učinka volontiranja. Zaključci EYV 2011 Alliance pokazuju da poduzeća i poslodavci u raznim sektorima sve više gledaju dalje od uobičajenih godišnjih izvješća te uz financijske uključuju društvene i ekološke pokazatelje kako bi izmjerili opću uspješnost i održivost poduzeća. Međutim, kako bi se osigurala kvaliteta programa volontiranja zaposlenika potrebni su okviri mjerenja učinka za kontinuirano praćenje i unapređivanje. Također, zaključci iz 2011. naglašavaju da su smjernice i okviri mjerenja učinka nužni za evaluiranje i izvještavanje o njihovim ulaganjima u zajednicu. Međutim, sredstva koja se troše na razvoj i upravljanje inicijativama u zajednici se često ne prate dovoljno dobro, a neadekvatno praćenje rezultira velikim gubitkom važnih strateških informacija.[69] Istraživanje globalnog korporativnog volontiranja 2011. pokazuje da među poduzećima postoji prepoznavanje važnosti procjene performansi, rezultata i utjecaja volontiranja zaposlenika, ali su trenutno mala ulaganja koja su potrebna za uspostavu i provedbu održivog i kontinuiranog mjerenja i evaluacije. Unatoč želji kompanija da postignu izvrsnost u provođenju programa korporativnog volontiranja, ne čine dovoljne investicije kako bi utvrdile jesu li ciljeve ispunile. Većina kompanija mjeri svoje rezultate kao što su broj volontera,volonterskih sati i akcija itd. dok neke kompanije namjerno ne prate rezultate radi praktičnih razloga ili njihove filozofije. Stoga su u istraživanju globalnog korporativnog volontiranja mnogi priznali slabost sustava izvještavanja ili nepostojanje očekivanja u poduzeću za praćenje i izvještavanje. Također, u istraživanju se navodi da ipak postoje

[69] EYV 2011 Alliance (2011). Policy Agenda for Volunteering in Europe (P.A.V.E.), EYV 2011 Alliance 2011. str. 42.

iznimke jer neka poduzeća koriste sustave mjerenja koje su uspostavili partneri iz civilnog sektora dok su neki započeli investirati u rigoroznije i neovisne modele kao što su studije slučajeva, pre/post testiranja, dokumentacije o promjenama u zajednicama, praćenje stavova zaposlenika volontera prema poduzeću i zajednici itd.. U istraživanju se navode implikacije da ne postoji prihvaćeni globalni standardizirani model prikupljanja podataka o korporativnom volontiranju i da se trenutno poduzeća oslanjaju na osjećaj procjene utjecaja.[70] Ipak postoje razvijeni, ali ne i formalni standardi izvještavanja programa volontiranja zaposlenika koje su 2006. razvile, a 2010. adaptirale organizacije HandsOn Network Corporate Service Council zajedno s institutom Points of Light. Standardi izvještavanja programa volontiranja uključuju važne pokazatelje mjerenja i praćenja programa korporativnog volontiranja.[71]

Važnost mjerenja i evaluacije volonterskih programa zaposlenika u istraživanju koje je provela LBG 2004. pokazuje da 40% CR menadžera i menadžera volontera vide mjerenje i evaluaciju kao ključnu komponentu za uspješnost volonterskih programa. To istraživanje slijedi studija LBG-a koja pokazuje razloge za mjerenje i vršenje evaluacije volonterskih programa. Argumenti koje su naveli menadžeri u studiji pokazuju da mjerenje i evaluacija pomažu u određivanju utjecaja volonterskih programa zaposlenika kao i u određivanju poboljšanja programa i njihovih prednosti. Također, smatraju da je mjerenje i praćenje učinka volonterskih programa zaposlenika jedan od načina na koji se ispunjavaju odgovornosti prema dionicima. Međutim, LBG u navedenom istraživanju naglašava da mjerenje i evaluaciju volonterskih programa zaposlenika nije lako činiti te navodi glavne prepreke koje poduzeća sprečavaju da uđu u mjerenje i evaluaciju kao što su: nedostatak resursa, nedostatak ekspertize, teško pokazivanje uzročnosti, nedostatak interesa, strah ili nevjerica od mjerenja itd. Obzirom na prepreke LBG preporučuje da se poduzeća trebaju *obvezati na mjerenje programa, ulagati potrebna sredstva i obvezati se na suradnju s drugima.* Pri tome obaveza mjerenja programa obuhvaća redovito praćenje rezultata i ishoda, povratne informacije, utjecaja na postojeće resurse, postavljanja ciljeva i razvoja prikladnih mjerenja kao i samo mjerenje. Nadalje, potrebna ulaganja se odnose na pružanje adekvatnog osoblja, investiranje u intelektualni kapital i investiranje u istraživanje. Dok obveza suradnje s drugima obuhvaća uspostavljanje i održavanje raznih mreža kao što su mreža zaposlenika iz različitih poduzeća koji rade slične stvari, mreža s OCD-ima i partnerima iz zajednice i mreža s javnim sektorom.

[70] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering. IAVE – The International Association for Volunteer Effort, siječanj 2011

[71] Points of Light Institute and HandsOn Network (2010). Employee Volunteer Program Reporting Standards. 2010, str.1

Pritom je, osim suradnje, važno i dijeljenje međusobnih rezultata kako bi svi napredovali.[72] To potvrđuje EYV 2011 Alliance koja u skupu politika vezanih uz volontiranje u Europi naglašava važnost partnerstava smatrajući da je volontiranje zaposlenika izvrstan način za stvaranje multisektorskih partnerstava.[73] Jedan od primjera takvog partnerstva je OnRoute Partnership tj. partnerstvo između poduzeća i organizacija koje se bave volontiranjem, a usmjereno je na pružanje podrške aktivnostima mladih u siromašnim područjima diljem Engleske. Organizacije koje su dio strateškog vodstva programa dolaze iz organizacija kao što su Business in the Community ASDA Foundation i National Children's Bureau. Program obuhvaća rad sa 16 lokalnih partnera uključujući volontere, policiju, lokalne dobrotvorne ustanove pa sve do malih poduzetnika. Takva partnerstva su primjer pozitivnih partnerstva koji su promijenili živote više od 35 000 mladih ljudi u Engleskoj. Utjecali su na 75% mladih ljudi koji nisu bili u sustavu obrazovanja ili imali zaposlenje da se zaposle, obrazuju i usavršavaju, a za 35% smanjili antisocijalno ponašanje mladih.[74] Nadalje, Alliance u skupu politika vezanih uz volontiranje u Europi naglašava da volontiranje zaposlenika u partnerstvima ima velike koristi:

- način razmjene vještina, kompetencija i sposobnosti kako bi se na djelotvorniji način ostvarivali ciljevi
- uspostavljanje dinamičnih novih mreža koje nude svakom sektoru bolje kanale povezivanja s lokalnom zajednicom i veću sposobnost utjecaja na skup politika
- bolje razumijevanje vrijednosti i kvalitete svakog sektora čime se može utjecati na izgradnju integriranijeg i stabilnijeg društva
- razvoj novih inovativnih pristupa

Poslodavci koji sudjeluju u partnerstvima imaju priliku nadahnuti druge poslodavce da im pruže podršku kroz volontiranje u kojem postoji mogućnost uključivanja klijenata, dobavljača i kupaca kroz međusobnu suradnju koja može maksimizirati društveni utjecaj i jačati vrijedne međusobne odnose.[75]

[72] LGB Asociation (2005). Can corporate volunteering support the bottom line? The Challenge. The Opportunity. The Case for Investment, rujan 2005.Washington DC, str.18
[73] EYV 2011 Alliance (2011). Policy Agenda for Volunteering in Europe (P.A.V.E.), EYV 2011 Alliance 2011. str. 41.
[74] Dostupno na: http://www.bitc.org.uk/our-resources/case-studies/asda-onroute-mobile-youth-provision [10.svibnja 2013.].
[75] EYV 2011 Alliance (2011). Policy Agenda for Volunteering in Europe (P.A.V.E.), EYV 2011 Alliance 2011. str. 41.

Sljedeći primjer partnerstva i suradnje je program „Angažiranje ključnih gradova“ (ENGAGE key cities) kojeg je razvio Business in the Community kako bi povećao kvalitetu volontiranja zaposlenika. Taj program se sastoji od 20 projekata volontiranja zaposlenika u 26 ključnih gradova na međunarodnoj razini. Jedinstvena karakteristika programa je da na svakom projektu surađuje skupina poduzeća određenog grada. Npr. ENGAGE Valencia spaja organizacije kao što su KPMG, Barclays, Cap Gemini, IBM, Telefonica, Tempe (Zara grupa), Valencian Port koji odrađuju određene volonterske projekte u tom gradu. Stoga, kroz program „Angažiranje ključnih gradova“ od srpnja 2012. do lipnja 2013. uključeno je 234 lokalnih poduzeća i 8.704 zaposlenika. Također, pružena je potpora za 264 organizacije, utjecalo se pozitivno na 13 912 korisnika i donirano je 35 079 volonterskih sati.[76]

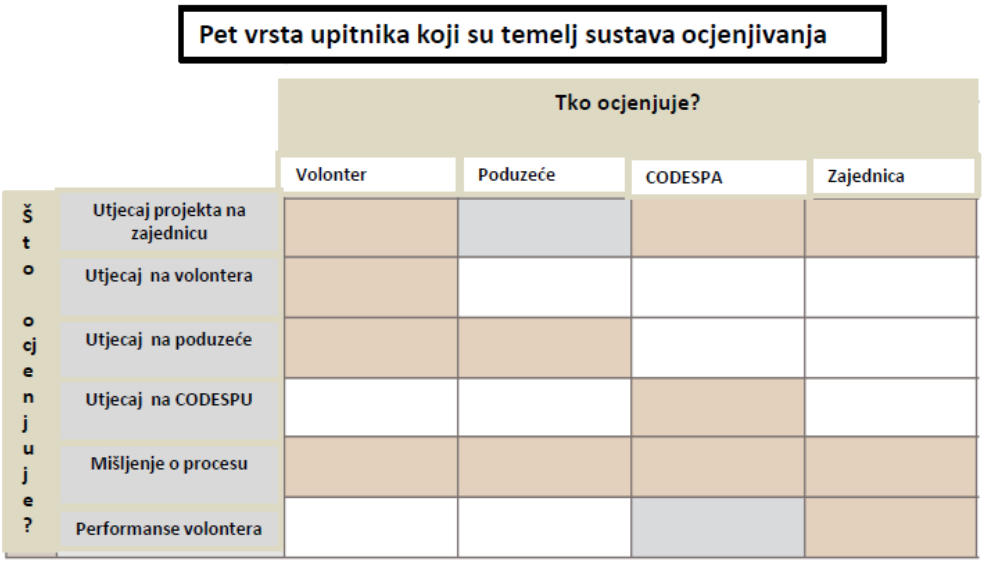
Nadalje, važnost mjerenja volontiranja zaposlenika objašnjava Bosch, bivši partner jedne od vodećih međunarodnih konzalting kompanija The Boston Consulting Group (BCG), naglašavajući da su dva aspekta mjerenja volontiranja zaposlenika najzanimljivija, a to su:

- mjerenje utjecaja u zajednici s kojom se surađuje
- mjerenje zadovoljstva zaposlenika[77]

Codespa i The Boston Consulting Group su pokušali sagledati mjerenje i praćenje volonterskih programa sa šireg gledišta te su međusobnom suradnjom analizirali globalne programe volontiranja i izgradili alat mjerenja za praćenje globalnih inicijativa korporativnog volontiranja. Izradili su model praćenja (Slika 5.) koji koristi podatke iz pet vrsta upitnika. Podaci se prikupljaju prije i poslije volonterskog projekta te se na temelju njih vrši analiza. Procjena se sastoji od tri glavna dijela: prikupljanje podataka, arhiviranje podataka i rukovanje istim, rasprava i distribucija rezultata. Kako bi prikupila podatke, BCG je razvila upitnike koje ispunjavaju svi uključeni dionici. Prikupljeni podaci se unose u bazu podataka koju vodi Codespa te se nakon analize rezultati prikazuju u sažetim izvještajima koji prikazuju i uspoređuju ciljeve i ključne pokazatelje uspješnosti. Nakon toga podaci su dostupni svim uključenim dionicima te se održavaju sastanci na kojima se raspravlja o dobivenim rezultatima. Na taj način menadžment poduzeća dobiva potrebne standardizirane informacije, volonterima se daje povratna informacije te svi uključeni dionici dobivaju „sliku“

[76] Business in the Comunity. Dostupno na: http://www.bitc.org.uk/programmes/engage [10.srpnja 2013.].
[77] Bosch. F. Making social contribution tangible (2012). Codespa Foundation (2012).Španjolska: ICEP/Codespa..str. 313

samog procesa.[78] Na temelju svega navedenog možemo zaključiti da je važno mjeriti i evaluirati volonterske programe zaposlenika kako bi mogli pratiti i usporediti postavljene ciljeve i dobivene rezultate. Pritom je važno naglasiti da mjerenje i praćenje mora obuhvatiti ciljeve, ono što smo uložili, dobivene rezultate, različite pokazatelje i ishode. Jedan od izazova volonterskih programa zaposlenika kojeg naglašavaju sva provedena istraživanja jest mjerenje i praćenje programa volontiranja zaposlenika kao i razvoj formalnog izvještavanja koji bi bio za sve podjednak.



Slika 5. Pet vrsta upitnika koji su temelj sustava ocjenjivanja

Izvor: Codespa foundation (2012). Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering. Španjolska: Pyma3Comunicación.2012 str.316

Nadalje, Codespa vidi važnost uloge organizacijske kulture i vodstva u implementaciji korporativnog volontiranja. Pritom naglašava da je pravi vođa osoba koja zna izvući iz ljudi najbolje i koja ima cjelokupan pogled na trenutnu situaciju i buduće perspektive. Danas oni koji vode poduzeća znaju da ne mogu viziju poduzeća temeljiti samo na financijskom povratu i sve je više onih koji smatraju da je svrha poduzeća ne samo zarađivanje nego i rast poslovanja. Dobar financijski rezultat je osnova poslovanja, ali ne i samo ono što motivira

[78] Codespa foundation (2012). Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering. Španjolska: Pyma3Comunicación. 2012 str.316

poduzetnika. Poduzeća su sastavljena od ljudi koji imaju očekivanja i čine potrebne promjene koje vode poduzeća prema uspjehu i prema boljem društvu.[79]

U prvom globalnom istraživanju o korporativnom volontiranju napravljeno je šest kratkih regionalnih snimki o korporativnom volontiranju u svijetu i njegovom razvoju. [80] Iako to istraživanje pokazuje da uz postojanje regionalnih i kulturnih razlika postoje i razlike u organizacijama i njihovim organizacijskim kulturama o tome kako se volontiranje shvaća i prakticira, ipak volontiranje zaposlenika se događa te se prilagođava lokalnim stvarnostima i situacijama. Također, istraživanje pokazuje da kompanije vide važnost organizacijske kulture i vodstva u implementaciji korporativnog volontiranja. To potvrđuju odgovori nekih kompanija koje smatraju da je korporativno volontiranje u njihovoj organizacijskoj DNA tj. njihova organizacijska kultura podupire angažiranje u zajednici, društvenu odgovornost, filantropiju i volontiranje polazeći već od samih osnivača. Kod nekih kompanija vidi direktna veza između kulture, vrijednosti i volontiranja. U istraživanju primjer takve kompanije jest The SK Group čiji je osnivač Chey Jong Hyun imao filozofiju uključivanja i pomaganja zajednici. Njegova filozofija se bazirala na tome da je ljudima u potrebi potrebna pomoć u postizanju samostalnosti kroz školovanje i studiranje. On je to kasnije i prenio na jedan od ciljeva volonterskog programa zaposlenika koji glasi: *„..učiniti moguće onima koji su u potrebi i pomoći da vode sami svoje živote osnaživanjem pomoću naših usluga".*[81] SK je primjer one kompanije kod koje je angažiranje u zajednici ugrađeno u SK menadžerske sisteme (SK Management Systems –SKMS) kroz metodologiju i filozofiju te je za SK grupu krajnji cilj zadovoljstvo ključnih dionika kao što su kupci, zajednica, zaposlenici i drugi. [82] Jedan od osnivača koji je također u svoju kompaniju ugradio djelovanje u zajednici jest Henry Ford. Ford je povezao djelovanje u zajednici s izgradnjom automobila smatrajući da Ford kompanija mora graditi bolje zajednice kao i bolje automobile. 2006. u Fordu su kroz misiju kompanije „One Ford, One Team, One Plan, One Goal" redizajnirali volonterstvo i uspostavili program „Ford MODEL teams" koji predstavlja grupe fordovih zaposlenika diljem svijeta koji rade na volonterskim projektima u zajednici. Osim toga uspostavili su program „Ford Global Week of Caring" koji obuhvaća jedan tjedan u kojem diljem svijeta

[79] Codespa foundation (2012). Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering. Španjolska: Pyma3Comunicación. 2012 str. 26.
[80] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering, 2011str.5
[81] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering, 2011str.16
[82] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering, 2011str.17

volonteri zaposlenici provode određene volonterske aktivnosti u zajednici.[83] Codespa naglašava da danas poduzeća vide da se zahtjevi prema menadžmentu mijenjaju rapidno i da je dugoročno potrebno redefinirati koncept vodstva. Globalni svijet danas karakterizira ekonomska i financijska kriza kao i kriza povjerenja u poslovanje te se u samim vrhovima kompanija menadžeri suočavaju s novim pravilima i zahtjevima.[84] S druge strane Maak i Pless povezuju djelovanje u zajednici s odgovornošću menadžmenta smatrajući da menadžeri koji su bili u direktnom kontaktu s pitanjima vezanim za siromaštvo ili drugim problemima postaju odgovornije vođe. Takvo iskustvo može utjecati na njihovu transformaciju stila vođenja, značajno poboljšati njihove organizacijske vještine i utjecati na povećanje emocionalne inteligencije. Sami autori su došli do ovih informacija sudjelovanjem u praćenju projekta „Ulysses project" kojeg je vodio PricewaterhouseCoopers (PwC), a odnosi se na program razvoja vodstva. Naime, timovi menadžera se šalju u zemlje razvoja u kojima rade s organizacijama civilnog društva, socijalnog poduzetništva i međunarodnim organizacijama. Na taj način menadžeri kroz timski rad prenose svoja poslovna znanja i vještine u projekte koji se bave problemima vezanim za siromaštvo, okoliš i zdravlje. Autori su sudjelovali u praćenju istraživanja projekta u kojem je bilo uključeno 70 poslovnih vođa iz raznih zemalja svijeta te su došli do zaključka da je 90% sudionika steklo znanja i svjesnost o globalnoj situaciji vezano za sanitarne probleme i probleme okoliša te su postali svjesniji velike odgovornosti koje imaju kao vođe korporacija u svijetu, a 91% sudionika je bilo svjesnije uloge poduzeća u društvu i odgovornosti vođa. Istraživanje je pokazalo da su svi sudionici programa postali društveno odgovorniji i tolerantniji.[85] Da bi se uopće provodili programi volontiranja zaposlenika važna je potpora top menadžmenta. Neki programi imaju takvu potporu da i sami menadžeri s najviših razina volontiraju. Takav primjer najbolje potvrđuje Irene Rosenfeld, izvršna direktorica kompanije Kraft Foods, koja je poznata po volontiranju. Rosenfeld je 2010. volontirala pomažući u projektu izgradnje igrališta u Chicagu kao i u projektu osiguranja hrane beskućnicima u Velikoj Britaniji. Ona je primjer direktorice koja je u korporativnu kulturu poduzeća uključila „davanje natrag" zajednici.[86] Važnost potpore top

[83] Ford MODELTeams (2013). Dostupno na: https://www.facebook.com/media/set/?set=a.500448849967164.120664.135312806480772&type=3 [15.studeni 2013.].

[84] Codespa foundation (2012). Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering. Španjolska: Pyma3Comunicación. 2012 str.212

[85] Codespa foundation (2012). Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering. Španjolska: Pyma3Comunicación. 2012 str. 210

[86] Kraft Foods Lays Out Its New Global Growth Strategy (2010). Dostupno na: http://www.mondelezinternational.com/Newsroom/Multimedia-Releases/More-than-20000-Kraft-Foods-Employees-Volunteer-MaDD-Global-Week-of-Service [9.rujan 2013.].

menadžmenta vidi i Allen koji govori da je bez obzira na različitost kultura i regija za programe korporativnog volontiranja ključna potpora top menadžmenta koja je kritična za razvoj i održivost volonterskih napora poduzeća.[87]

2.3.2.Modeli korporativnog volontiranja

Iz finalnog izvještaja o globalnom korporativnom volontiranju koje je provedeno 2011. godine proizašla su četiri konceptualna modela korporativnog volontiranja. Međutim, ni jedan model nije „čist" tj. neki programi volontiranja zaposlenika se mogu svrstati pod jedan model dok drugi sadrže elemente sva četiri modela. Također, ni jedan model nije lošiji ili bolji od drugog, što pokazuje da ne postoji najbolji način kako organizirati korporativno volontiranje jer ono ovisi o niz faktora kao što su: kultura, prioriteti, resursi, vrsta poslovanja, radna snaga, zajednica u kojoj poduzeća posluju, itd. Modeli koji su proizašli iz istraživanja 48 kompanija diljem svijeta su:

- model koji je fokusiran na poslovanje *(Business Focused),*
- model koji se bazira na socijalne usluge *(Social Services),*
- model koji se bazira na društvenom razvoju *(Social Development)*
- model koji se bazira na ljudskom razvoju *(Human Development).*[88]

Tablica 3. pokazuje ključne koncepte modela. Prema njoj, ključni koncept modela fokusiranog na poslovanje jest stvaranje dodane vrijednosti poduzeću kroz pomaganje ostvarivanja strateških ciljeva poduzeća, razvijanje liderstva i vještina zaposlenika, stvaranje, održavanje i upravljanje korporativnom kulturom , jačanje brenda i povećavanje reputacije. Model koji se bazira na socijalne usluge ima ključni koncept koji se odnosi na pomaganje onima koji su u potrebi. Karakterizira ga identificiranje ključnih korisničkih skupina kao što su socijalno isključene osobe, siromašni, bolesni itd. fokusirajući se na pružanje usluga s ciljem ublažavanja hitnih potreba. Često takve modele nazivaju dobrotvornim modelima. Model čiji je ključni koncept promjena sustava je model koji se bazira na društveni razvoj. Ono što ga karakterizira jest identificiranje ključnih problema fokusirajući se na razvoj kapaciteta i samo-učinkovitost s ciljem mijenjanja temeljnih uvjeta u društvu. Model koji se fokusira na ljudski razvoj ima ključni koncept koji se odnosi na osnaživanje ljudi.

---

[87] Allen, K. (2012). The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica. str. 105

[88] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). Global companies volunteering globally. Copy General Corp, Dulles, Virginia, USA. 2011, str. 36

Karakterizira ga povećanje svjesnosti i znanja o društvenim stvarnostima s ciljem izgradnje angažiranih i aktivnih građana, poticanjem i osobnog razvoja kroz volontiranje pokazujući kako ljudi pojedinačno ili zajedno mogu promijeniti zajednice i društvo.

Tablica 3. Četiri konceptualna modela programa korporativnog volontiranja

Četiri modela programa korporativnog volontiranja		
Model	**Ključni koncept**	**Karakteristike**
Fokusiran na poslovanje	Dodana vrijednost kompaniji	• Pomaganje u ostvarivanju poslovnih ciljeva • Razvijanje liderstva i vještina • Kreiranje, održavanje i upravljanje korporativnom kulturom • Jačanje brenda i povećanje reputacije
Socijalne usluge	Pomoći onima koji su u potrebi	• Identificiranje ključnih skupina (ljudi koji su socijalno isključeni, siromašni, bolesni…) • Fokusiranje na pružanje usluga • Ublažavanje hitnih potreba • Često nazivan kao „dobrotvoran“
Društveni razvoj	Mijenjanje sistema	• Identificiranje ključnih problema • Fokusiranje na gradnju kapaciteta i samoučinkovitosti • Mijenjanja temeljnih uvjeta
Ljudski razvoj	Osnaživanje ljudi	• Povećanje svjesnosti i znanja o društvenim realnostima • Aktivno građanstvo • Osobni razvoj kroz volontiranje • Demonstriranje kako ljudi (individualno i grupno) mogu mijenjati zajednice i društvo

Izvor: Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). Global companies volunteering globally. Copy General Corp, Dulles, Virginia, USA. 2011, str. 36

2.3.3.Volonterski program zaposlenika (Employee Volunteer Program-EVP)

2.3.3.1.Pojam volonterskog programa zaposlenika

Volonterski program zaposlenika se ne odnosi na volonterske akcije koje zaposlenici poduzeća provedu jedanput godišnje, nego se odnosi na planirani, sustavno uspostavljeni i vođeni program unutar poduzeća. U standardima izvještavanja volonterskih programa zaposlenika (2010) volonterski program zaposlenika (Employee Volunteer Program) se definira kao *planirani, vođeni napor koji želi motivirati i omogućiti zaposlenicima efektivno volontiranje pod vodstvom poslodavca te koji nudi strukturirani set volonterskih aktivnosti programiranih posebno za zaposlenike poduzeća.*[89]

Neka poduzeća nazivaju volonterske programe zaposlenika radnim mjestom volonterskih programa (Workplace Volunteer Programs) ili podržanim volonterskim programima od strane poslodavca (Employer - Supported Volunteer Programs) te obično predstavljaju jednu komponentu programa društveno odgovornog poslovanja poduzeća (CSR) ili programa angažiranja u zajednici (Community Engagement Program - CEP)[90]. Australski volonterski centar je izdao vodič i alat za provođenje volonterskih programa zaposlenika te u njemu navodi da uspješni volonterski program zaposlenika mora ispuniti tri ključna kriterija:

1. Ispunjavanje potreba zajednice (kompanije i zaposlenici mogu igrati važnu ulogu u pomaganju rješavanja problema zajednice)
2. Utjecaj na interese i vještine zaposlenika
3. Ispunjavanje identificiranih poslovnih prioriteta i ciljeva društveno odgovornog poslovanja[91]

Zašto su volonterski programi važni, koje koristi imaju i zašto se poduzeća odlučuju na takve pothvate navedeno je u prethodnom tekstu.

[89] Points of Light Institute and HandsOn Network (2010). Employee Volunteer Program Reporting Standards., str.1, http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/site-content/files/2010-poli-evp-reporting-full.pdf [10.travnja 2013.]

[90]Points of Light Institute (2013). Seven Practices of Effective Employee Volunteer Programs, str.2 http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/corporate-institute/ubm_b4b_whitepaper8.pdf [12.rujna 2013.]

[91] The Centre for Volunteering. (2008). Employee Volunteering Program (EVP),Toolkit and Guide. The Centre for Volunteering (NSW), 2008. str. 6

Nadalje, VolunteerMatch je još jedna organizacija koja je razvila vodič o uspostavljanju održivog volonterskog programa te u vodiču navodi koje bi elemente volonterski program zaposlenika trebao imati. Slika 6. pokazuje devet važnih elemenata volonterskog programa: strategija programa, volontiranje bazirano na vještinama, organizacija i trening, sudjelovanje vodstva, evaluacija i mjerenje, priznanje i poticanje, unutarnja i vanjska komunikacija, partnerstva s organizacijama iz civilnog sektora i brendiranje programa.



Slika 6. Elementi volonterskog programa zaposlenika

Izvor: Koehler-Hanlon M., Shah S. (2012). How to Build a Sustainable Employee Volunteer Program. VolunteerMatch. San Francisco, siječanj 2012. str.5

Prema njima, svaki volonterski program zaposlenika bi trebao imati strategiju programa s jasnom vizijom, misijom i ciljevima, program brandinga, identificirane neprofitne organizacije civilnog društva koje mogu pozitivno utjecati na povećanje učinka programa kroz partnerstva, definirane unutarnje i vanjske komunikacijske kanale kroz komunikacijsku

strategiju, sisteme prepoznavanja i poticaja, evaluaciju i mjerenje, uključivanje vodstva, organizaciju i trening kao i volontiranje bazirano na vještinama.[92] Kako će poduzeće uspostaviti volonterski program zaposlenika i koje elemente će taj program imati ovisi o samom poduzeću tj. o njegovom vodstvu, viziji i misiji poslovanja.

2.3.3.2. Proces uspostavljanja volonterskog programa zaposlenika

Uspostavljanje volonterskog programa nije jednostavno, ali nije ni nemoguće. To potvrđuju brojni primjeri poduzeća diljem svijeta koji uspješno provode i razvijaju volonterske programe zaposlenika. Jarver i Parker u svom vodiču kako započeti korporativno volontiranje od „početka" objašnjavaju sedam koraka za uspješno uspostavljanje volonterskog programa zaposlenika. Sedam koraka koji oni navode su: *definiranje ciljeva, povezivanje korporativnog volontiranja s poduzećem, projektiranje programa, dizajniranje za angažiranost, privlačenje zaposlenika, uspostavljanje timova, mjerenje i unaprjeđivanje.*[93] U prvom koraku koji obuhvaća definiranje ciljeva autori naglašavaju da je u početku potrebno educirati se o korporativnom volontiranju i volonterskim programima zaposlenika jer se radi o novom pothvatu. Potrebno je dobiti sve adekvatne informacije kroz istraživanje Interneta, čitanje različitih članaka na temu korporativnog volontiranja, informiranje preko organizacija civilnog sektora i učenje iz tuđih praktičnih iskustava. Također, važne informacije su percepcije i razumijevanje zaposlenika o društveno odgovornom poslovanju poduzeća i njihovim obavezama u zajednici koje se mogu saznati na način da se provede jednostavno istraživanje upitnikom s par pitanja vezanih za volontiranje, unutarnje i vanjske percepcije o ulozi poduzeća u društvu kao i o idejama za unapređenje. Upitnik se može provesti u malim fokus grupama od šest do deset zaposlenika kroz facilitiranje diskusije među zaposlenicima i bilježenje njihovih razmišljanja. Osim toga, autori smatraju da se mogu obaviti važni telefonski pozivi prema organizacijama civilnog društva uključujući i volonterske centre od kojih se mogu saznati korisne informacije i koji razumiju problematiku. Korisno je i usporediti se s drugim poduzećima iste veličine i industrije koji provode slične programe.

[92] Koehler-Hanlon M., Shah S. (2012). How to Build a Sustainable Employee Volunteer Program. VolunteerMatch. San Francisco, siječanj 2012. str.4-5

[93] Jarver C., Parker A. (2012). Seven steps to success:A guide to start Corporate Volunteering from scratch. Codespa Foundation (2012).Španjolska: ICEP/Codespa..str. 96

Nakon upoznavanja s konceptom korporativnog volontiranja i volonterskih programa zaposlenika te vizijom i percepcijama zaposlenika o poduzeću i njegove uloge u zajednici može se krenuti na definiranje ciljeva. Autori naglašavaju da ciljevi trebaju biti bazirani na željenim ishodima koji će se kasnije prilagođavati. Potrebno je navesti što više ciljeva npr. razvoj novih vještina, poboljšanje ugleda poduzeća, regrutiranje novih zaposlenika, jačanje morala zaposlenika itd. Nakon toga ciljevi se prema njihovoj korisnosti dijele u tri kategorije:

- ciljeve koji koriste poduzeću,
- ciljevi koji koriste zaposlenicima
- ciljevi koji koriste zajednici.

Nakon toga se u svakoj kategoriji izaberu tri do četiri glavna cilja. *Volonterski programi zaposlenika moraju biti uspostavljeni na način da doprinose poduzeću, zaposlenicima i zajednici*.

Ukratko, prema onome što su autori naveli *prvi korak* bi izgledao ovako:

Korak 1. Definiranje ciljeva

- upoznavanje s korporativnim volontiranjem i volonterskim programima zaposlenika (istraživanje Interneta, članaka, praktičnih primjera drugih poduzeća itd.)
- razumijevanje percepcija zaposlenika o DOP-u poduzeća i njegove uloge u zajednici (upitnik, fokus grupe itd.)
- dobivanje korisnih informacija od organizacija civilnog društva (telefonski pozivi i upiti itd.)
- definiranje ciljeva u skladu sa željenim ishodima
- kompiliranje liste ciljeva
- podjela ciljeva prema korisnosti u tri kategorije (poduzeće, zaposlenici i zajednica)
- odabiranje tri do četiri glavna cilja koji koriste svim trima kategorijama

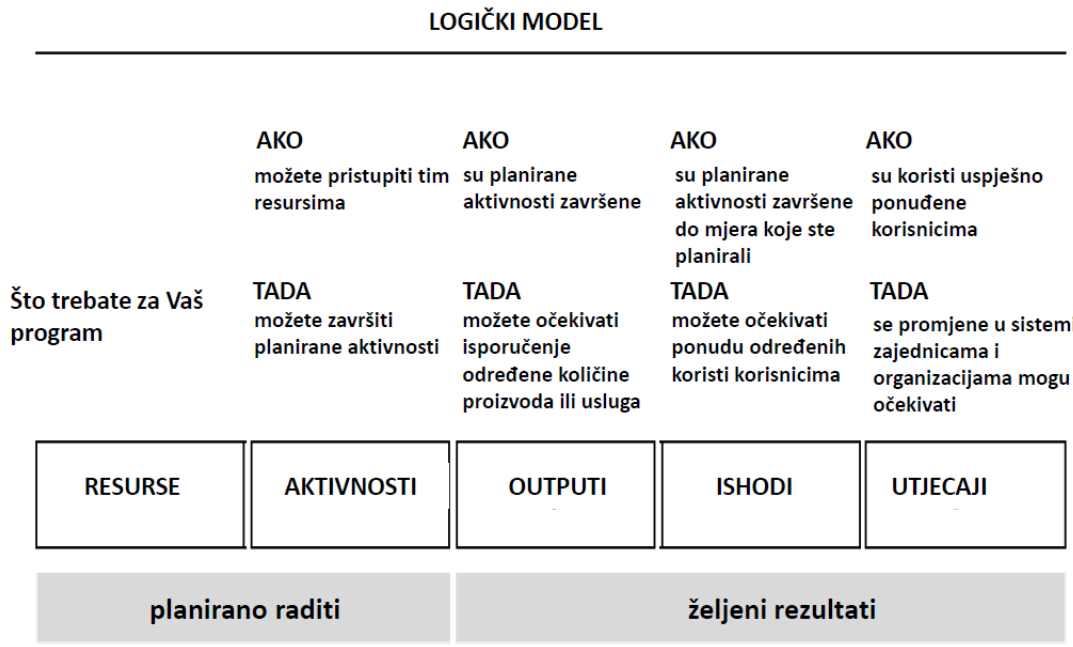
Sljedeći korak o kojem Jarver i Parker govore jest povezivanje volontiranja zaposlenika s poduzećem smatrajući da volontiranje zaposlenika nije samo filantropija, nego ukoliko se želi da programi funkcioniraju kao dio strategije DOP-a poduzeća, onda je potrebno napraviti poveznice sa strategijama i drugih odjela poduzeća. Autori naglašavaju da je u praksi to i očito jer npr. ako je jedan od ciljeva programa regrutiranje novih kadrova onda je potrebno vidjeti ima li odjel ljudskih resursa uspostavljenu strategiju regrutiranja. Ako ima već uspostavljenu strategiju onda se treba vidjeti postoje li načini na koji se volontiranje

zaposlenika može integrirati u postojeće metode strategije. Autori naglašavaju važnost suradnje s drugim odjelima koji imaju poveznice s ciljevima programa volontiranja zaposlenika te da je potrebno otići u svaki odjel koji ima poveznicu s ciljevima programa volontiranja zaposlenika i provjeriti je li ta suradnja moguća. Osim toga, važno je identificirati u poduzeću one ljude koji bi mogli imati ključnu ulogu u uspjehu programa te ih okupiti u tim vodstva projekta. Obično se takvi timovi sastoje od ljudi koji su menadžeri za DOP, odnose s javnošću, ljudske resurse, komunikaciju i marketing. Mogu se uključiti i zaposlenici koji već osobno volontiraju što se može saznati iz upitnika provedenog u prvom koraku. Na kraju je potrebno napraviti završnu listu ljudi i plan kako ih uključiti te komunicirati s njima o sudjelovanju u vodstvu projekta. Ukoliko pristanu potrebno im je prenijeti sve informacije i materijale pronađene u prvom koraku. Prema svemu navedenom *drugi korak* bi izgledao ovako:

Korak 2. Povezivanje volontiranja zaposlenika s poduzećem

- napraviti poveznice ciljeva programa sa strategijama drugih odjela (osobni odlazak u odjele)
- napraviti listu potencijalnih ključnih ljudi za uspjeh programa
- oformiti tim za vodstvo projekta (komunicirati s ljudima o zainteresiranosti o sudjelovanju u timu, prenijeti sve informacije definirane u prvom koraku)

Treći korak o kojem autori govore jest dizajniranje programa koji obuhvaća sastanak tima vodstva projekta na temu dizajniranja volonterskog programa zaposlenika što treba uključiti još: identificiranje prototipa volonterskog programa, konstrukciju logičnog modela i temelje programa. Osnovni korak ove faze jest razvoj volonterskog prototipa za prosječnog zaposlenika volontera. Razumijevanje prosječnog volontera zaposlenika će omogućiti vrstu programa s velikom participacijom zaposlenika. Logički model je prikazan na slici 7. te obuhvaća pet ključnih strateških komponenti kao što su: opći cilj programa, aktivnosti i resursi, potencijalni rezultati, ostvareni ishodi i željeni utjecaji. Na temelju toga tim vodstva bi trebao definirati pet ključnih komponenti modela kao i rupe koje bi se mogle pojaviti i zahtijevati daljnja razmatranja. Nakon toga ide pregled modela i uključivanje specifičnih datuma i numeričkih ciljeva. Autori naglašavaju i važnost gradnje osnovnih temelja za programe volontiranja zaposlenika te smatraju da je za temelje potrebno proći kroz grupu pitanja kao što su: Koja je vrijednost prijedloga našeg programa?,



Slika 7. Logički model

Izvor: Codespa Foundation (2012). Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering. Španjolska: Pyma3Comunicación. 2012 str. 99

Koji zaposlenici će najvjerojatnije sudjelovati u našem programu?, Koje kanale isporuke ćemo koristiti za komuniciranje i privlačenje zaposlenika?, Kako bilježimo i dijelimo pozitivne ishode i utjecaje programa s unutarnjim i vanjskim dionicima?, Koji su ključni resursi koje trebamo koristiti kao dio programa? Koje su ključne aktivnosti programa?, Koji su ključni partneri? itd. Prema svemu navedenom treći korak bi izgledao:

Korak 3. Dizajniranje programa

- organiziranje sastanaka tima vodstva projekta
- izrada prototipa volonterskog programa
- izrada logičkog modela (identificiranje 5 ključnih komponenti: resursi, aktivnosti, rezultati, ishodi i utjecaji)
- pregled logičkog modela uključujući specifične datume i numeričke ciljeve
- propitivanje i izrada osnovnih temelja programa

O četvrtom koraku autori pišu kao o dizajniranju za angažiranost tj. nakon što se osnovni volonterski program zaposlenika dizajnira potrebno je osigurati da taj model funkcionira u realnom svijetu te je važno uspostaviti takav volonterski program koji će privući zaposlenike.

Autori naglašavaju da volonterski programi zaposlenika zahtijevaju dosta rada na primjeni, održavanju i rastu te da u obzir treba uzeti četiri uvjeta angažiranosti, a to su: *motivacija, prostor, kretnja i struktura*. Vezano za motivaciju važno je pokušati na početku razumjeti razloge i motive za volontiranje i sudjelovanje u programu. Različiti su motivi koji pokreću ljude na volontiranje. Obično su u početku motivirani ekstrizično, dok tijekom volontiranja otkrivaju intrizične motive za volontiranje. Zanimljiv je način na koji autori objašnjavaju „prostor" kao jedan od uvjeta angažiranosti. Naime, oni smatraju da kad se zaposlenici pojave prvi put volontirati obično su im dane iste mogućnosti, pažnja, odgovornosti i priznanja kao i onima koji volontiraju već duže vrijeme. Međutim, oni smatraju da se to može činiti ispravnim, ali da nije jer će volonteri upasti u jednu od tri faze koje su dio „putovanja volontera" te su prema tom putovanju podijelili faze na: *turist, putnik i vodič*. Prostor treba kreirati na takav način da može primiti sve vrste volontera.

- „Turist" predstavlja prvu fazu „putovanja volontera". To je onaj volonter zaposlenik koji kao turist posjećuje mjesto po prvi put i još nije siguran je li to za njega. Oni se ne mogu prisiliti da im se nešto sviđa, nego im se trebaju dati osnovni iskustveni zadaci koji će im omogućiti da vide, okuse i otkriju. Prema njima turisti čine 70-80% grupe volontera zaposlenika.
- „Putnik" predstavlja drugu fazu u kojoj se volonter zaposlenik počeo osjećati kako pripada mjestu koje je posjetio te osjeća motivaciju za povratak. To su oni tipovi volontera zaposlenika koji su spremni preuzeti odgovornost i vodstvo te zadaci koji im se daju zahtijevaju veću predanost. Autori smatraju da ih je teže pronaći, ali da vrijede traženja te čine 15-20% grupe volontera zaposlenika.
- „Vodič" predstavlja treću fazu u kojoj volonter zaposlenik kao vodič upoznaje prijatelje i strance sa šarmom zemlje koju voli. U ovoj fazi volonteri zaposlenici su motivirani osobnim, intrizičnim motivima te su vodiči oni kojima se može povjeriti vođenje programa ukoliko nema nijednog voditelja. Oni čine samo 10% grupe volontera zaposlenika.

Nadalje, autori „kretanje" objašnjavaju kao osjećaj postignuća i kretanja naprijed kojeg volonteri zaposlenici osjećaju sudjelovanjem u volonterskim aktivnostima. U slučaju nedostatka osjećaja postignuća volonteri zaposlenici nisu motivirani za daljnju angažiranost. Autori smatraju da menadžeri DOP-a koji nisu sigurni imaju li njihovi volonteri zaposlenici

osjećaj postignuća propuštaju neko ključno mjerenje koje može doprinijeti angažiranosti u programu. Što se tiče strukture, za nju također smatraju da je važna te da je već velikim dijelom određena u fazi kada se definira logični model i osnovni temelji programa. Međutim, smatraju da je važno odrediti funkcionalne komponente programa kao što su: *odrediti uloge i odgovornosti (za što je tko odgovoran), odrediti politike i procedure, odrediti budžet, osigurati odgovarajuće osiguranje, izraditi partnerske ugovore s organizacijama civilnog društva, razviti promocijske i marketinške planove za unutarnju i vanjsku uporabu, napraviti raspored koji se uklapa s drugim događanjima u zajednici*. Ukratko, prema navedenom, četvrti korak bi obuhvatio:

Korak 4. Dizajniranje za angažiranost

- razumijevanje motivacije
- kreiranje „prostora“ (tipovi volontera)
- razumijevanje „osjećaja postignuća“
- razvoj strukture (određivanje odgovornosti, politike i procedure, budžet, osiguranje, ugovori i suradnja s OCD-ima, promocijski i marketinški plan, raspored događanja)

Peti korak o kojem autori pišu jest postizanje sudjelovanja zaposlenika kroz održavanje konkretne volonterske akcije u koju će se uključiti svi zainteresirani zaposlenici. Oni neće biti prisiljeni ili obavezni sudjelovati u akcijama, ali će bit jasno pozvani da participiraju. *Šesti korak* jest formiranje timova za angažiranost tj. korak u kojem bi bilo dobro oformiti timove zaposlenika koji će implementirati program kroz poduzeće čiji je cilj angažirati zaposlenike. *Sedmi korak* predstavlja mjerenje i unaprjeđenie u kojem autori naglašavaju da je važno mjeriti koristi od volonterskih programa zaposlenika za poduzeće, zaposlenike i zajednicu. Mnoga poduzeća izvještavaju koliko su volonterskih sati potrošili na razne aktivnosti kao što su bojanje zidova, prikupljanje novaca, čišćenje parkova itd., ali autori naglašavaju razliku između rezultata programa i dugoročnih utjecaja programa što se može primijetiti već kod izrade logičnog modela programa. Rezultati predstavljaju broj volonterskih sati volontera zaposlenika, a utjecaji pokazuju kako je zbog tih aktivnosti koje su volonteri zaposlenici proveli, svijet oko nas bolji. U ovom koraku autori predlažu:

Korak 7. Mjerenje i unapređenje

- suradnja s timovima u postavljanju ostvarivih ciljeva u jednoj godini te mjerenje njihovog napretka

- mjerenje razvoja zaposlenika na njihovom „putovanju“
- komuniciranje tima vođenja projekta s ostalim odjelima poduzeća u svrhu prikupljanja podataka za mjerenje
- jačanje partnerstva s OCD-ima u cilju otkrivanja SROI-a (Social return on Investment)
- uspoređivanje mjerenja sa standardima drugih poduzeća (izvještavati „promašaje“ kao i „hitove“ zbog transparentnosti i pouzdanosti).[94] SROI (Social return on Investment) je jedan od zanimljivih pokazatelja koji pokazuje povrat na ulaganja u zajednice i predstavlja okvir za mjerenje i računanje šireg koncepta vrijednosti.[95] Prema ovom pokazatelju poduzeća mogu vidjeti koliki su povrat ostvarili ulaganjem u zajednicu. Ovaj pokazatelj će biti objašnjen u daljnjem tekstu.

Možemo reći da su Jarver i Parker detaljno definirali proces uspostavljanja volonterskog programa zaposlenika. Međutim, Codespa i BCG su s globalnog gledišta formalizirali proces implementacije za globalne volonterske programe zaposlenika u četiri faze: identifikacijska, pripremna, implementacijska i evaluacijska faza. Faze uspostavljanja globalnih volonterskih programa su prikazane na slici 8.



Slika 8. Četiri faze uspostavljanja globalnih volonterskih programa zaposlenika

Izvor: Codespa foundation (2012). Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering. Španjolska: Pyma3Comunicación.2012 str. 89

Svaka faza pokriva grupu aktivnosti i zadatke koji predstavljaju stupove cijelog procesa. Međutim, Codespa i BCG su unutar faza definirali i još jedanaest ključnih faktora za uspjeh koji obuhvaćaju: *integraciju unutar poduzeća, potencijalni utjecaj projekta, komunikaciju kroz cijeli proces, razumijevanje konteksta i područja intervencije, profil volontera, predanost ciljevima, menadžment i očekivanja, periodično praćenje, stalni protok informacija, formaliziranje evaluacije i promicanje svijesti*. Identifikacijska faza predstavlja definiranje potencijala programa volontiranja zaposlenika povezanog sa strategijom, profilom i

[94] Codespa Foundation (2012). Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering. Španjolska: Pyma3Comunicación. 2012 str. 99
[95] The SROI Network Accounting for Value (2012). A guide to Social Return on Investment. Siječanj, 2012, str. 8

politikama poduzeća. Kroz tu fazu se definiraju prioriteti i ciljevi poduzeća, identificiraju i analiziraju specifični projekti te se provodi analiza povezanosti specifičnog projekta sa strategijom poduzeća. Faza pripreme predstavlja fazu u kojoj su specifični ciljevi projekta određeni te obuhvaća šest grupa aktivnosti od formaliziranja odnosa između poduzeća i partnerske organizacije, definiranja komunikacijskog plana, odabir volontera, pripremu logistike, upravljanje očekivanjima i definiranje specifičnih ciljeva volontera do informiranja lokalnih partnera i korisnika u zajednici. Implementacijska faza predstavlja fazu u kojoj različiti dionici djeluju kako bi ostvarili ciljeve koje su definirali u identifikacijskoj i pripremnoj fazi. Ova faza obuhvaća smještaj i primanje volontera, projektni menadžment, potporu volonterima tijekom njihovog ostanka, pružanje regularnih informacija i povratne informacije poduzeću. Evaluacijska faza je faza u kojoj se projekt ocjenjuje te obuhvaća prikupljanje i evaluaciju informacija, diskusiju o izvještajima i identificiranje poboljšanja za buduće akcije, implementaciju internog i eksternog komunikacijskog plana poduzeća.[96] Nadalje, sva dostupna istraživanja pokazuju da ne postoji neki standardizirani proces uspostavljanja volonterskog programa. Kao što se može vidjeti iz navedenog teksta, razne organizacije svoja iskustva sažimaju u bitne točke koje mogu pomoći poduzećima početi s uspostavom volonterskog programa zaposlenika ili unaprijediti postojeće programe.

2.3.3.3.Standardi razvoja volonterskog programa zaposlenika (VPZ)

Koliko je važno mjeriti učinak programa volontiranja zaposlenih pokazuje razvoj standarda izvještavanja programa volontiranja zaposlenika (Employee Volunteer Program Reporting Standards) koje su 2006. razvile, a 2010. adaptirale organizacije savjeta HandsOn Network Corporate Service Council zajedno s institutom Points of Light. Standardi uključuju važne pokazatelje mjerenja koji mogu pomoći u mjerenju kvalitete i efikasnosti programa volontiranja zaposlenika. Te organizacije smatraju da je danas postalo uobičajeno da društveno odgovorna poduzeća izvještavaju o sudjelovanju i aktivnostima koje provode u zajednici, osobito prikazujući svoj povrat na investiciju (Return on Investment-ROI). Također, smatraju da je narasla potreba za standardiziranim pristupom izvještavanju volonterskih programa zaposlenika i mjerenju performansi programa. Navedeni standardi izvještavanja volonterskih programa zaposlenika su nastali 2006., kada su ključne

[96] Codespa foundation (2012). Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering. Španjolska: Pyma3Comunicación.2012 str. 89

organizacije pokazale rastuću potrebu za standardizacijom i mjerenjem volonterskih programa zaposlenika te su 2010. Dorađeni. Standardi za mjerenje VPZ-a posebno su važni kako bi se volonterski programi i projekti zaposlenika mogli međusobno usporediti. Standardi pomažu voditeljima programa u dobivanju empirijskih dokaza koji se odnose na VPZ, a koji su nakon razmatranja istih sposobniji identificirati područja uspjeha i prilika za poboljšanje i efektivno korištenje resursa. Ovako razvijeni standardi mogu pomoći poduzećima u postavljanju i provedbi programa volontiranja zaposlenika. Međutim, ovi standardi nisu apsolutni te navedene organizacije nisu navele da se mogu koristiti kao globalni alat koji je primjenjiv na sva poduzeća. Nadalje, organizacije savjeta HandsOn Network Corporate Service Council zajedno s institutom Points of Light navode da postoje niz aspekata volonterskog programa zaposlenika koji se trebaju pratiti i mjeriti, a uglavnom su to: broj partnerskih organizacija, tipovi volontera, broj volonterskih sati, financijska mjerenja (profil poduzeća, budžet VPZ-a), mjere iskorištenosti (stopa sudjelovanja, vrednovanje volonterskih sati), mjere utjecaja (ROI, SROI) itd.[97] Zanimljivo je što standardi obuhvaćaju i financijske pokazatelje volonterskih programa kao što je ROI (Return on Investment) i vrijednosni pokazatelj SROI (Social return on Investment). ROI je važan financijski pokazatelj koji u poslovanju poduzeća pokazuje povrat poduzeća na uloženo. U ovom slučaju razvijen je pokazatelj povrata na investicije volonterskog programa zaposlenika, a računa se na način da se od ukupne vrijednosti poslovanja oduzmu investicije uložene u volonterski program zaposlenika i dobiveni broj podijeli s investicijama uloženim u volonterski program zaposlenika. Formula za izračun ROI-a volonterskog programa zaposlenika je prikazana na slici 9.

$$ROI = \frac{(\text{Ukupna vrijednost poslovanja} - \text{Investicije VPZ-a})}{\text{Investicije VPZ-a}} = ____ \times 100$$

Slika 9. ROI (Return on Investment) volonterskog programa zaposlenika

Izvor: Points of Light Institute and HandsOn Network (2010). Employee Volunteer Program Reporting Standards.2010, str.8

[97] Izvor: Points of Light Institute and HandsOn Network (2010). Employee Volunteer Program Reporting Standards., str.8, http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/site-content/files/2010-poli-evp-reporting-full.pdf[10.travnja 2013.]

SROI (Social return on Investment) je vrijednosni pokazatelj koji pokazuje načine kako izraziti vrijednosti volonterskog programa zaposlenika u zajednici. Društvena vrijednost obično se izražava u smislu koliko se ciljano stanje u društvu poboljšalo kao rezultat programa npr. desetero djece je poboljšalo vještine čitanja za razinu jednog razreda.

Osim niza aspekata volonterskog programa zaposlenika koji se trebaju pratiti i mjeriti, autori navode i koje je podatke potrebno prikupljati, na koji način i kako ih izvještavati. Kada poduzeće mjeri i radi evaluaciju volonterskog programa zaposlenika potrebno je uzeti u obzir ulazne resurse, proces, izlazne rezultate i ishode. Pri tome, *ulazni resursi* se odnose na resurse poduzeća koji su investirani u planiranju samog volonterskog projekta kao što su ljudi, fond, oprema, prijevoz, vrijeme konzultacija i prostor. *Proces* pokazuje kako su volonterski programi poduzeća organizirani i vođeni, kadrovski ekipirani i kako su usluge isporučene tijekom trajanja projekta. Stoga, evaluacija procesa uključuje mjerenje i opise pruženih usluga, strukture osoblja, administrativne strukture kao i politike i procedure. *Izlazni rezultati* se odnose na kvantitativne rezultate te obično spadaju u ove dvije kategorije:

-Mjerenje pruženih usluga (npr. održana savjetovanja, distribuirane brošure, broj sati podučavanja, objave u medijima itd.)

-Mjerenje usluženih ljudi (broj ljudi koji su primili uslugu u određenom vremenu).

Izlazni rezultati su važni jer pokazuju poduzeću koliko je truda uloženo i koliko ljudi je volonterskim programom obuhvaćeno. Međutim, je li taj trud napravio neku razliku u zajednici pokazuju ishodi. Ishodi pokazuju konkretnu korist ili promjenu koja se dogodila kod pojedinca ili u zajednici tijekom ili nakon sudjelovanja u aktivnostima programa volontiranja zaposlenika. *Ishodi* se odnose na ponašanje, vještine, znanje, stavove, vrijednosti, uvjete itd. Evaluacija ishoda bilježi u kojoj mjeri je volonterski projekt uzrokovao promjene u željenom smjeru u ciljanoj populaciji i u suradnji organizacija. Prema HandsOn Network Corporate Service Council i Points of Light, načini koji se mogu koristiti za prikupljanje podataka i procjenu učinkovitosti volonterskog programa zaposlenika su različiti te mogu uključivati: istraživanja, fokus grupe, telefonske pozive, osobne intervjue, dokumente i analize. Te su organizacije navele mjerenja koja se trebaju raditi, u kojem vremenskom periodu i kako uspoređivati rezultate mjerenja iz godine u godinu (slika 10.)[98]

[98] Points of Light Institute and HandsOn Network (2010). Employee Volunteer Program Reporting Standards., str.9, http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/site-content/files/2010-poli-evp-reporting-full.pdf [10.travnja 2013.]

KAKO IZVJEŠTAVATI O MJERENJU VOLONTIRANJA ZAPOSLENIKA

Slijedeće mjerenje bi trebalo pratiti i godišnje izvještavati u skladu s definicijama i kalkulacijama vezanih za korporativno volontiranje. Kako bi izmjerili izvedbu, uspoređujte statistike svake godine.

1. **Broj VPZ partnerskih organizacija**
   - 1.1. Ukupno
   - 1.2. Prema tipu (npr. OCD ili volonterski centar kao partnerska organizacija)
2. **Broj volontera**
   - 2.1. Ukupno
   - 2.2. Prema tipu (npr. tradicionalni zaposlenici volonteri, volontiranje bazirano na vještinama – isključuje pro bono volontere, koordinatori volontera zaposlenika)
   - 2.3. Prema demografskim kategorijama (npr. spol, dobna skupina, narodnost, radni status, naziv radnog mjesta, godine radnog iskustva u tvrtki, radno okruženje i lokacija rada)
3. **Broj volonterskih aktivnosti**
   - 3.1. Ukupno
   - 3.2. Prema tipu (npr. obrazovne, zdravstvene i društvene usluge, građanstvo, umjetnost i kultura, okoliš)
4. **Broj volonterskih sati**
   - 4.1. Ukupno
   - 4.2. Prema tipu volontera (npr. tradicionalni zaposlenici volonteri, volontiranje bazirano na vještinama – isključuje pro bono volontere, koordinatori volontera zaposlenika)
   - 4.3. Prema tipu volonterske aktivnosti (npr. obrazovne, zdravstvene i društvene usluge, građanstvo, umjetnost i kultura, okoliš)
5. **Učestalost volontiranja**
   - 5.1. Prosjek za sve volontere
   - 5.2. Prosjek prema tipu volontera (npr. tradicionalni zaposlenici volonteri, volontiranje bazirano na vještinama – isključuje pro bono volontere, koordinatori volontera zaposlenika)
6. **Statistike VPZ sudjelovanja**
   - 6.1. Proporcija ukupnog broja zaposlenika i ekvivalenta ukupno zaposlenih na puno radno vrijeme
   - 6.2. Proporcija svih volontera u tradicionalnoj volonterskoj ulozi, volontiranja baziranog na vještinama i koordinatora volontera zaposlenika)
7. **Statistike korištenja plaćenih usluga od strane tvrtke**
   - 7.1. Proporcija ukupnih volonterskih sati na događanjima koje je tvrtka platila/sponzorirala ili nije platila/sponzorirala
   - 7.2. Proporcija ukupnih volonterskih sati za vrijeme radnog vremena tvrtke i za vrijeme neradnog vremena
   - 7.3. Proporcija iskorištenog dopusta kojeg omogućava tvrtka
8. **Evaluacija volonterskih sati**
   - 8.1. Ukupno
   - 8.2. Vrijednost u dolarima odrađenih sati tradicionalnih zaposlenika volontera, sati volontiranja baziranog na vještinama i sati koordinatora volontera zaposlenika)
9. **Vrijednost u dolarima izravnog povratka investicije (ROI)**
10. **Vrijednost u dolarima društvenog povratka investicije (SROI)**

Slika 10. Izvještavanje mjerenja volontiranja zaposlenika

Izvor: Points of Light Institute and HandsOn Network (2010). Employee Volunteer Program Reporting Standards., str.9

2.3.3.4.Preporuke za uspješno uspostavljanje volonterskog programa zaposlenika

Razni autori navode različite pristupe za uspješno uspostavljanje volonterskog programa zaposlenika. U konačnici svi oni imaju slične ili gotovo iste korijene. Organizacija Ponits of Light u svom istraživanju objašnjava što čini volonterske programe zaposlenika efektivnim te navodi sedam koraka za uspješno uspostavljanje volonterskih programa zaposlenika, a to su:

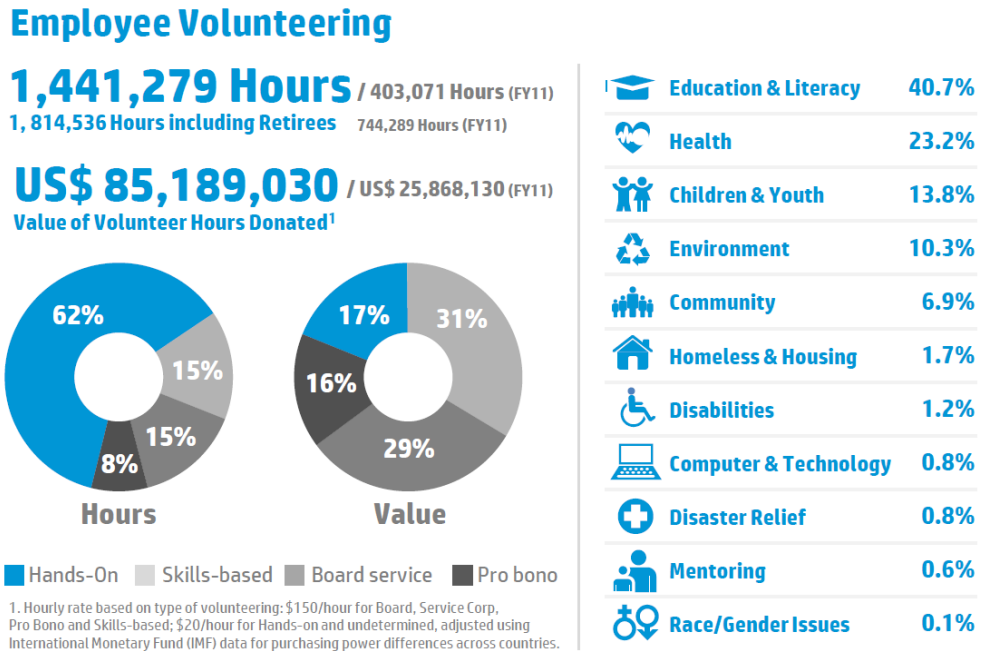
1. Plan
2. Mjerenje
3. Dizajniranje
4. Vodstvo
5. Partnerstva
6. Angažman zaposlenika
7. Uspjeh i rast

Prema njima, *Plan* obuhvaća specifične ciljeve za zaposlenike, poduzeće i zajednicu s jasnim strategijama i fokusom kako ostvariti ciljeve. To objašnjavaju na praktičnom primjeru Toyota Financial Services (TFS) koja ima strateški pristup prema uspostavljenom volonterskom programu iCARE koji potiče angažman 3.300 zaposlenika u obrazovanju mladih. Svake godine TFS organizira zanimljive trodnevne seminare za cijeli tim volonterskog programa zaposlenika koji tada rade na godišnjem planu uključujući viziju, strategije, ciljeve, operativna poboljšanja i prioritetne programe. Ponits of Light osim uspostavljanja plana naglašava i važnost *mjerenja* stupnja ispunjenja plana, uključujući procese i njihovu učinkovitost kao i razinu volonterskog programa zaposlenika na kojoj VPZ ostvaruje rezultate, postignuća, poslovne i društvene ciljeve. Također, važno je interno i eksterno dijeljenje dobivenih rezultata. [99] U praksi se takvo mjerenje može vidjeti kod Hewlett-Packard (HP) koji je razvio sustav mjerenja učinka društvenog utjecaja (HP Social Impact Scorecard) koji uključuje i volontiranje zaposlenika (slika 11).[100] Na slici 11. se može vidjeti godišnji

[99] Points of Light Institute (2013). Seven Practices of Effective Employee Volunteer Programs.(2013) str.2 http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/corporate-institute/ubm_b4b_whitepaper8.pdf [12.rujna 2013.]

[100] Hewlett-Packard Development Company,L.P.(2012). HP Social Impact Scorecard.(2012) str.1,Hewlett-Packard (HP) je razvio sustav mjerenja učinka društvenog utjecaj volonterskih programa zaposlenika. Na slici 11. je prikazan broj volonterskih sati zaposlenika i njihova vrijednost u američkim dolarima kao i postotak zaposlenika koji volontiraju u određenim područjima u 2012. Dok je na slici 12. prikazan utjecaj VPZ-a na poslovanje i zajednicu. 59% zaposlenika u 2012. koji su sudjelovali u VPZ-u HP-a bi preporučili HP kao

izvještaj broja volonterskih sati zaposlenika volontera i njihova vrijednost u američkim dolarima, vrste i područja volontiranja te područja u kojima su volonteri zaposlenici najviše volontirali. S druge strane, slika 12. pokazuje utjecaj programa volontiranja zaposlenika na poslovanje i na zajednicu. Do ovih godišnjih podataka HP dolazi putem vlastitog sustava mjerenja koji uključuje ne samo praćenje zaposlenika volontera nego i povratnu informaciju od organizacija civilnog društva za koje su zaposlenici volonteri volontirali.



Slika 11. HP-ov učinak društvenog utjecaja u 2012. godini

Izvor: Hewlett-Packard Development Company,L.P.(2012). HP Social Impact Scorecard.(2012) str.1



Slika 12. HP-ov utjecaj na poslovanje i zajednicu u 2012. godini

Izvor: Hewlett-Packard Development Company,L.P.(2012). HP Social Impact Scorecard.(2012) str.1

---

odlično mjesto za rad; 89% organizacija civilnog društva koje su sudjelovale u VPZ-u HP-a u 2012. su izjavile da su volonteri zaposlenici HP-a vrlo značajno doprinijeli jačanju njihovih kapaciteta i to u: kvaliteti usluga (69%), inovativnosti (57%), uključivanju više ljudi (56%) i pružanju drugih usluga (54%).

Nakon mjerenja slijedi *dizajniranje* volonterskih programa. Volonterski programi zaposlenika bi trebali biti dizajnirani na način da su integrirani u poslovanje koristeći vještine zaposlenika i imovinu poduzeća (kao što su donacije, oprema itd.). Points of Light također naglašava važnost efektivnog *vodstva* smatrajući da učinkoviti volonterski programi zaposlenika imaju kontinuiranu potporu vodstva poduzeća koji promoviraju misiju, ciljeve i plan VPZ-a. Također, za učinkovita VPZ-a važna su *partnerst*va i razumijevanje važnosti strategijskog partnerstva i suradnje s javnim, privatnim i civilnim sektorom. Ono što je najvažnije jest da volonterski programi zaposlenika ne mogu biti uspješni bez *angažiranosti zaposlen*ika. Njihova angažiranost i entuzijazam ostvaruju niz prednosti o kojima je pisano u prethodnom tekstu. Posljednji korak o kojem Ponits of Light govori predstavlja uspjeh i rast VPZ-a. Uspjeh volonterskih programa zaposlenika treba biti prepoznat i komuniciran internim i eksternim kanalima. Osim toga, važno je stalno učenje od volontera zaposlenika i partnera razmišljajući o potencijalnom poboljšanju i unapređenju kao i od organizacija koje provode slične programe.[101] S druge strane, Volonterski centar iz Australije (2008) u vodiču za uspostavljanje volonterskog programa zaposlenika navodi deset koraka za uspješan volonterski program zaposlenika, a to su:

- Identificiranje razloga za pokrenuti VPZ
- Preuzimanje odgovornosti i dobivanje odobrenja za VPZ od strane menadžmenta
- Kreiranje strukture/okvira VPZ i razvijanje prikladnih politika
- Planiranje i postavljanje ciljeva
- Marketing i promocija
- Efektivno vođenje resursa VPZ-a
- Učinkovito komuniciranje i angažiranost zaposlenika
- Izvještavanje i evaluacija
- Promoviranje i objavljivanje
- Širenje i održavanje partnerstva VPZ-a[102]

[101] Points of Light Institute (2013). Seven Practices of Effective Employee Volunteer Programs.(2013) str.5-11
[102] The Centre for Volunteering. (2008). Employee Volunteering Program (EVP),Toolkit and Guide. The Centre for Volunteering (NSW), 2008. str. 6

Prema navedenim koracima, za uspostavljanje volonterskog programa potrebno je prvo identificirati i razumjeti zašto se uopće želi uspostaviti takav program, kakve prednosti i koristi on donosi i za koga. Nakon toga važno je preuzeti odgovornost za uspostavljanje i vođenje programa, kao i tražiti dozvolu od strane menadžmenta za njegovo uspostavljanje. Nadalje, važno je uspostaviti strukturu programa, planirati i postaviti ciljeve, imati efektivnu marketinšku strategiju kao i planirati vođenje svih resursa koji su potrebni za sam program. Osim toga, za program su potrebni zaposlenici koje treba znati potaknuti i angažirati te s njima kvalitetno komunicirati. Nakon provedenih aktivnosti programa potrebno je raditi praćenje, izvještavanje i evaluaciju kako bi se programi mogli unaprijediti i kvalitetno voditi, a dobivene rezultate promovirati, dijeliti i javno objavljivati. Također, važno je surađivati, stvarati mrežu kontakata i održavati dragocjena partnerstva u kojima sve strane dobivaju određene koristi te uče jedni od drugih.

2.3.4. Izazovi korporativnog volontiranja

Poduzeća koja provode volonterske programe zaposlenika se diljem svijeta suočavaju s raznim izazovima iz kojih treba učiti i unaprjeđivati stvari. Koehler-Hanlon i Shah objašnjavaju da su današnji izazovi programa volontiranja zaposlenika u kompleksnosti, nedefiniranim standardima mjerenja, nedostatku resursa i svladavanju samih izazova. Pri tome kompleksnost se odnosi na to da u sve konkurentnijem poslovnom tržištu poslovni modeli i strategije postaju složeniji. Te promjene utječu na oblik i fokus svakog volonterskog programa poduzeća. Uspješni volonterski program zaposlenika zahtjeva sudjelovanje različitih funkcijskih područja poduzeća te menadžeri volonterskih programa imaju težak zadatak okupljanja različitih strana kako bi razvili uspješan volonterski program zaposlenika koji bi zadovoljio sve potrebe kompleksne organizacije. Osim toga, kako je i prije navedeno u tekstu, jedan od najvećih izazova programa volontiranja zaposlenika je mjerenje programa. Autori naglašavaju problem nepostojanja definiranih standarda mjerenja te da među organizacijama postoji različito definiranje što je to volontiranje zaposlenika kao i razumijevanje programa volontiranja zaposlenika.[103] Neka poduzeća ne ulažu dovoljno u sustav mjerenja programa, a u istraživanju globalnog korporativnog volontiranja (2011) objašnjeni su razlozi za to. Prvi razlog koji je naveden u istraživanju su manja očekivanja

[103] Koehler-Hanlon M., Shah S. (2012). How to Build a Sustainable Employee Volunteer Program. VolunteerMatch. San Francisco, siječanj 2012. str.3

prema volontiranju i angažiranju u zajednici i sukladno tome manja spremnost za ulaganje u financijske i ljudske resurse koji su potrebni za mjerenje i evaluaciju. Sljedeći razlog su podaci tj. za neka poduzeća podaci predstavljaju prepreku jer ih jednostavno ne prikupljaju na konzistentan način. Neka poduzeća u istraživanju pokazuju da se bore s prikupljanjem osnovnih podataka dok se druga bore za razvoj i prihvaćanje sustava izvještavanja koji ima određeni stupanj standardizacije koja se koristi diljem svijeta. Osim toga, jedan od razloga su ciljevi koji često nisu jasno definirani unaprijed kao i njihovo mjerenje. U nekim poduzećima postoji otpor prema tome da se volonterski programi zaposlenika vode po „brojevima". [104] Jedan od sljedećih izazova volonterskih programa zaposlenika o kojem Koehler-Hanlon and Shah pišu jest i nedostatak resursa. Kreiranje uspješnog programa zahtjeva ulaganje vremena i resursa. Mnoge kompanije ulažu malo u njihove programe, a kompanije koje nedovoljno investiraju često imaju lošije rezultate, što vodi do manjeg ulaganja, lošijih rezultata i na kraju prekida programa. Autori, također naglašavaju i svladavanje izazova tj. objašnjavaju kako organizacija VolunteerMatch radi s menadžerima volonterskih programa zaposlenika u analiziranju i rješavanju izazova programa.[105] Iz istraživanja globalnog korporativnog volontiranja su ipak proizašli značajni izazovi korporativnog volontiranja s kojima se poduzeća suočavaju, a to su: postojanje zamke integracije volonterskog programa u stratešku imovinu, utjecaj, ravnoteža programa, definiranje, strogost menadžmenta, unutarnja promjena i globalizacija znanja. Naime, volontiranje zaposlenika se sve više prepoznaje kao dio strateške imovine što može utjecati na to da volontiranje zaposlenika više služi interesima poduzeća nego zajednici pogotovo jer postaje dio ukupne strategije angažmana zaposlenika. Prema tome, važna je ravnoteža programa između njegovih koristi za poduzeće, zaposlenike i zajednicu. Što se tiče samih utjecaja prvi korak je da se program dizajnira za utjecaj tj. da se odabiru projekti koje volonteri vole, koji su jednostavni za vođenje i daju dobru vidljivost. Važno je razumjeti da utjecaj počinje razumijevanjem problema i dizajniranjem načina za volontere koji mogu donijeti rješenja. To zahtjeva ozbiljan pristup kojeg bi poduzeće koristilo kod npr. razvoja novog proizvoda. Sljedeći izazov kojeg je istraživanje pokazalo jest ravnoteža programa. Naime, fokus volonterskih programa zaposlenika treba biti na onome što poduzeće najbolje radi i što je najbolje za zaposlenike i zajednicu. Ne trebaju sva poduzeća prihvatiti sve nove stvari. Poduzeća također trebaju paziti da ne upadnu u zamku apsolutnih

[104] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering, 2011.,str.46-47

[105] Koehler-Hanlon M., Shah S. (2012). How to Build a Sustainable Employee Volunteer Program. VolunteerMatch. San Francisco, siječanj 2012. str.3

definicija volontiranja zaposlenika i volonterskih programa zaposlenika što ih može dodatno destimulirati. Također, jedan od izazova jest strogost menadžmenta. U istraživanju se samo nekoliko kompanija izjasnilo da unutar njihovih kompanija postoji očekivanje da se volontiranje treba voditi jednako strogo kao i druge poslovne aktivnosti. Planiranje, uspostavljanje ciljeva, mjerenje rezultata, odgovornosti bi trebali biti rutine ako će volontiranje postati ključna aktivnost angažiranja u zajednici. Također, unutarnje promjene poduzeća mogu utjecati na VPZ jer su volonterski programi zaposlenika najranjiviji za vrijeme promjena počevši od ekonomskih poremećaja, spajanja i akvizicija, prijelaza izvršnih direktora, unutarnje reorganizacije itd. Osim toga, jedan od izazova jest i globalizacija znanja o samom korporativnom volontiranju i koordinirano investiranje u gradnju i korištenje globalnog znanja o korporativnom volontiranju. [106]

[106] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering, 2011str.6-7

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

3.1. Metodologija istraživanja

3.1.1. Sadržajne odrednice istraživanja

Empirijski dio istraživanja je obuhvatio prikupljanje primarnih podataka o volonterskim programima određenih poduzeća u RH. Pokušalo se saznati kako su volonterski programi postavljeni, koje su koristi od provođenja volonterskih programa, koja područja volontiranja obuhvaćaju, koliko volontera i volonterskih akcija su proveli, kojim izazovima se susreću te su na temelju dobivenih podataka utvrđena stanja korporativnog volontiranja u poduzećima.
Stoga, kako bi se što bolje analizirala problematika i prikupili primarni podaci koristila se metoda dubinskog intervjua za prikupljanje podataka. Nestandardizirano ili dubinsko intervjuiranje je kvalitativna istraživačka tehnika koja uključuje provođenje intenzivnih individualnih intervjua s malim brojem ispitanika, kako bi se istražile njihove perspektive o određenoj ideji, programu ili situaciji te dobio potpuniji kontekst drugih podataka.[107] U dubinskom intervju su sudjelovali voditelji ili predstavnici volonterskih programa ciljano odabranih poduzeća u RH kojima su se postavila određena pitanja koja pokrivaju područja vezana za korporativno volontiranje kao što su informacije o volonterskim programima (vrste i broj volonterskih akcija, broj volontera zaposlenika, uspostavljanje programa), koje su prednosti od korporativnog volontiranja, provođenje volonterskog programa (način, povezanost s društveno odgovornim poslovanjem, sustavnost provođenja), partnerski odnosi s drugim organizacijama itd. Nadalje, na temelju analize prikupljenih primarnih podataka pokušalo se saznati zašto su se ta poduzeća odlučila na provođenje korporativnog volontiranja tj. koje konkretne prednosti imaju poduzeće, zaposlenici i zajednica u kojoj djeluju od provođenja volonterskih programa. Sve dobivene prednosti u istraživanju su analizirane pojedinačno po svakom poduzeću, ali i zbirno. Također, pokušalo se saznati razumijevanje važnosti i koje su prednosti od sustavnog provođenja volonterskog programa zaposlenika umjesto povremenih akcija ili akcija koje su se u početku provodile kao team buildinzi. I ove prednosti su analizirane pojedinačno i zbirno. Sustavnost provođenja volonterskog programa zaposlenika se povezala s okvirom društveno odgovornog poslovanja te se pokušalo saznati provode li se postojeći volonterski programi u okviru društveno odgovornog poslovanja.

[107] Boyce, C.; Neale, P. (2006) Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing In-Depth Interviews for Evaluation Input. Pathfinder International, svibanj 2006, str.3

Također, osim toga pokušalo se saznati surađuju li poduzeća u provođenju volonterskih programa s organizacijama civilnog društva i javnog sektora, koji su to tipovi organizacija, kakve su prednosti, ali i nedostatci partnerske suradnje te u kojim područjima i vrstama volontiranja surađuju. Svi dobiveni podaci su se analizirali pojedinačno, ali i zbirno po poduzećima te se na temelju analiziranih podataka pokušalo utvrditi činjenično stanje razvoja korporativnog volontiranja u RH.

3.1.2. Istraživačke metode

Obzirom na metodološki pristup, u okviru empirijskog dijela rada korišteno je kvalitativno istraživanje. Prema Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić kvalitativna istraživanja nastoje odgovoriti na pitanja zašto, kada, kuda, gdje itd., odnosno primjenjuju kvalitativne metode koje omogućuju opisivanje pojava, ali ne i njihovo brojčano izražavanje. Autorice navode da je kvalitativno istraživanje svrsishodno provesti ukoliko se npr. želi detaljno opisati kako menadžeri odlučuju u vrijeme krize ili po čemu su menadžeri specifični u odnosu na druga zanimanja.[108] Stoga, metode kvalitativnog istraživanja prikladne su obzirom na temu korporativnog volontiranja koja se obrađuje u ovom radu i specifičnosti koje pronalazimo samo u određenim hrvatskim poduzećima. Boyce i Neale objašnjavaju da je kvalitativna metodologija po svojoj logici i prirodi otvorena i svrha joj je dublji uvid i razumijevanje istraživanog problema.[109] Prema tome, kod prikupljanja primarnih istraživačkih podataka koristila se metoda dubinskog intervjua. Milić naglašava da je intervju u svojoj suštini razgovor između ispitanika i istraživača te se prema njemu svako prikupljanje podataka putem razgovora pretvara u društveni odnos. Taj društveni odnos neposredno zavisi od tri grupe činitelja: 1) rada i raznih osobina anketara, 2) stava ispitanika prema istraživanju i njihovih sposobnosti da daju tražene rezultate zadovoljavajuće kvalitete i 3) uvjeta u kojima se razgovor vodi.[110] Intervju se može podijeliti na nekoliko oblika, a Halmi prema stupnju strukturiranosti dijeli intervju na tri kategorije:

a) otvoreni ili nedirektivni intervju koji se odnosi na visok stupanj slobode sudionika, gdje on može o svemu slobodno govoriti,

[108] Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010), Priručnik za metodologiju istraživanja: Kako osmisliti, provesti i opisati društveno istraživanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str.12
[109] Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010), Priručnik za metodologiju istraživanja: Kako osmisliti, provesti i opisati društveno istraživanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str.18
[110] Milić, V. (1978) Sociološki metod. Beograd: Nolit, str. 494

b) nestrukturirani ili nestandardizirani intervju koji se odnosi na stupanj slobode intervjuera, gdje on nema strogi katalog pitanja, već ih može formulirati prema situaciji,

c) kvalitativni intervju odnosi se na vrednovanje intervjuiranog materijala koje se vrši interpretativnim tehnikama[111]

U istraživanju je korištena metoda dubinskog intervjua te je prema Boyceu i Nealeu nestandardizirano ili dubinsko intervjuiranje kvalitativna istraživačka tehnika koja uključuje provođenje individualnih intervjua s malim brojem ispitanika, kako bi se istražile njihove perspektive o određenoj ideji, programu ili situaciji te dobio potpuniji kontekst drugih podataka. Primarna prednost dubinskih intervjua je što pružaju mnoge detaljnije informacije nego što je to dostupno putem drugih metoda prikupljanja podataka, kao što su ankete. Međutim, dubinski intervju ima i nekoliko ograničenja i zamki, a to su: pristranost, vremensko trajanje (vrijeme potrebno za provođenje intervjua, transkripciju i analizu rezultata) te nemogućnost generalizacije zbog malog uzorka.[112] Dubinskim intervjuom su obuhvaćeni voditelji volonterskih programa zaposlenika u odabranim poduzećima u Hrvatskoj kojima su se postavljala pitanja vezana za provođenje volonterskih programa zaposlenika.

Podsjetnik za provedbu dubinskog intervjua daje se u prilogu 1.

Kako bi se što bolje utvrdilo stanje u odabranim poduzećima na temelju dobivenih primarnih istraživačkih podataka napravljeno je sedam kvalitativnih slučajeva. Studija slučaja, kao kvalitativna metoda istraživanja, osjetljiva je na kontekst i proces, na proživljeno iskustvo i na lokalnu utemeljenost, pri čemu se istraživač pokušava približiti onome što proučava, ciljajući na dubinsko i holističko razumijevanje složenosti društvenog života. Uzorci su obično mali, uzorkovanje je vođeno teorijskim razmatranjima, a metode su mnogo manje formalizirane čime se dobiva na fleksibilnosti.[113] Nadalje, prikupljeni podaci su se analizirali: *metodom komparacije*, pomoću koje su se usporedile iste ili srodne činjenice, pojave, procesi i odnosi vezani za predmet istraživanja, odnosno utvrditi njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu, kao i razlike među njima; *metodom analize,* kojom su se analizirale i raščlanile relevantne činjenice, pojmovi sudovi i zaključci na jednostavnije elemente u odnosu na cjeline; metodom indukcije, kojom su se na temelju pojedinačnih činjenica i zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva formulirali opći zaključci, *metodom dedukcije,* kojom su se na temelju općih zaključaka došlo do posebnih i pojedinačnih spoznaja i *metodom deskripcije,* kojom su se

[111] Halmi, A. (1996) Kvalitativna metodologija u društvenim znanostima. Samobor: A. G. Matoš, str 252

[112] Boyce, C.; Neale, P. (2006) Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing In-Depth Interviews for Evaluation Input. Pathfinder International, svibanj 2006, str.3

[113] Punch, F. K. (2005) Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches. London: Sage Publications., str.138

opisale i ocrtale činjenice, procesi i pojave vezane za predmet istraživanja.[114] Dobiveni rezultati istraživanja su na primjeren način grafički prikazani u tablicama.

3.1.3. Uzorak i postupak istraživanja

Dubinskim intervjuom su obuhvaćeni voditelji volonterskih programa zaposlenika u odabranim poduzećima u Hrvatskoj, a prikupljeni podaci su kvalitativno obrađeni prema određenim odrednicama i grafički prikazani u tablicama. Obzirom da je korporativno volontiranje na području Republike Hrvatske na početku razvoja, u istraživanje su ciljano pozvana sva ona poduzeća koja provode korporativno volontiranje. Radi se o malom osnovnom uzorku istraživanja od 15 poduzeća od kojih je dobiveno 7 kvalitativnih studija slučaja renomiranih firmi na području RH. Do poduzeća koja se bave korporativnim volontiranjem se došlo putem korištenja baze organizatora volontiranja Regionalnih volonterskih centara (Regionalni volonterski centar Split udruge „MI“, Regionalni volonterski centar Rijeka udruge SMART, Regionalni volonterski centar Zagreb i Regionalni volonterski centar Osijek) koji imaju višegodišnje iskustvo rada s organizacijama profitnog sektora, organiziranjem volonterskih aktivnosti istih i spajanjem s organizacijama civilnog sektora kao i savjetovanja u vezi uspostavljanja i provođenja volonterskih programa poduzeća.

Regionalni volonterski centri su osnivači Hrvatske mreže volonterskih centara čiji su članovi i lokalni volonterski centri te je u istraživanju korištena baza organizatora volontiranja svakog pojedinog regionalnog centra kao i kontakti iz lokalnih volonterskih centara. Istraživanje je provedeno u 2013. i 2014. te se u njemu neće navoditi imena poduzeća i intervjuiranih osoba.

[114] Zelenika, R. (1998) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.

3.2. Temeljna obilježja uzroka istraživanja

3.2.1.Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u Poduzeću 1:"Čini pravu stvar"

Naziv: Poduzeće 1: „Čini pravu stvar"
Područje rada: telekomunikacijske usluge
Godina osnutka:1998.
Broj zaposlenika:1000 (45%žene, 55%muškarci)
Volonterski program zaposlenika: provodi se u sklopu društveno odgovornog projekta „Čini pravu stvar"
Uspostavljen: sustavno uspostavljen 2013., ali i prije su se provodile volonterske aktivnosti zaposlenika
Broj volontera: 100
Broj volonterskih angažmana od 2013.:179
Intervju: 13.6.2014., Viši specijalist za Interne komunikacije,odjel:Korporativne komunikacije

Poduzeće 1. provodi volonterski program zaposlenika u sklopu društveno odgovornog projekta koji se zove „*Čini pravu stvar"*. Projekt sadrži tri programa: volontiranje zaposlenika, edukaciju te očuvanje okoliša. Program volontiranja zaposlenika ima „posebni branding, posebnu teaser kampanju te posebni microsite u sklopu intraneta poduzeća.

Izazov uspostavljanja volonterskog programa : Poduzeće 1. je jedna od najvećih hrvatskih tvrtki kojoj je korporativna društvena odgovornost jedan od poslovnih prioriteta. Iako su mnogi zaposlenici u slobodno vrijeme redovito sudjelovali u volonterskim akcijama, ali i u internim kampanjama (zeleni teambuildinzi, donacije i slično), do kraja 2013. nije postojao sustav za interno provođenje programa volontiranja. Zato je njihov društveni angažman bilo teško pratiti. Naposljetku, zaposlenike se htjelo nagraditi za doniranje vremena zajednici, što nije bilo moguće bez nekog programskog okvira i određivanja kriterija. Uspostavljanje sustavnog projekta „Čini pravu stvar" u kojem je uključeno i volontiranje zaposlenika, postavljeni su temelji i za program volontiranja. Cijeli koncept leži upravo na angažiranosti zaposlenika i njihovim osobnim (ali i poslovnim) koristima koje se postižu sudjelovanjem te voditelji programa smatraju da je zbog toga njihov odaziv zaposlenika velik. *Želja voditelja programa volontiranja zaposlenika jest da zaposlenici u budućnosti budu samostalni u organiziranju volonterskih akcija.*

Internetske stranice volonterskog programa zaposlenika: Na izdvojenim internim internetskim stranicama, koje su osmišljene za volonterske akcije zaposlenika izmjenjuje se mnogo volonterskih angažmana (ukupno 179) i svatko može pronaći nešto za sebe.

Zainteresirani zaposlenici se mogu prijaviti preko microsite-a za određeni volonterski angažman. Prijavljivanjem zaposlenika i sudjelovanjem u volonterskim akcijama prate se volonterski sati zaposlenika volontera kroz volonterske knjižice.

Područja volontiranja: Volonterske aktivnosti se odnose na područja volontiranja kao što su direktna pomoć korisnicima (pomoć starijima, siromašnima, beskućnicima, djeci s posebnim potrebama), do edukacije mladih i sudjelovanja u realizaciji raznih kulturnih i sportskih događanja. Aktivnosti koje pobuđuju najveći interes među zaposlenicima su rad s djecom na terapijskom jahanju, pomoć stradalima u poplavljenim područjima te festival Pedalafest. Dosad je ukupno 100 zaposlenika pristupilo programu.

Koristi: Od koristi od korporativnog volontiranja Poduzeće 1. na prvo mjesto stavlja unapređenje odnosa sa zajednicom jer smatra da se kroz volonterski program zaposlenika direktno može utjecati na zajednicu kao i da se mogu pokrenuti društvene promjene kroz dijeljenje resursa, radne snage i vještine za podršku onima kojima je ona najpotrebnija. Osim toga, smatraju da je korporativno volontiranje dobar je način za privlačenje novih talenata te postizanje većeg zadovoljstva kod postojećih zaposlenika što doprinosi konkurentnosti tvrtke, razvija vještine zaposlenika i pozitivno utječe na imidž.

3.2.2.Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u Poduzeću 2: „Razvoj rukovoditelja“ i „Razvoj talenata“

Naziv: Poduzeće 2. :“Razvoj rukovoditelja“ i „Razvoj talenata“
Područje rada: bankovne usluge
Godina osnutka: 2003.
Broj zaposlenika:2000
Volonterski program zaposlenika: provodi se kao sastavni dio „Programa razvoja rukovoditelja“ i „Programa razvoja talenata“
Uspostavljen: 2010.
Cilj VPZ-a: dobrovoljni angažmana zaposlenika usmjerenog na pružanje pomoći kroz vlastiti rad i angažman onima kojima je to najpotrebnije.
Broj volontera u 2014.: 57
Intervju: 13.6.2014., Voditelj ljudskih resursa,odjel: Ljudski resursi.

Poduzeće 2. provodi program korporativnog volontiranja koji je sastavni dio razvojnih programa „Programa razvoja rukovoditelja“ i „Programa razvoja talenata“.

Provođenje volonterskog programa zaposlenika: Voditeljica ljudskih resursa smatra da je učinkovito provoditi korporativno volontiranje u okviru cjelovitog programa jer može obuhvatiti više aspekata i povezati različite aktivnosti i sudionike te da sustavno planiranje i provođenje može donijeti još više koristi za sve sudionike jer se resursi u tom slučaju koriste ciljano što uvijek donosi veću korist. Volonterski program zaposlenika povezuje s društveno odgovornim poslovanjem te je VPZ dio razvojnih programa čije se aktivnosti planiraju unaprijed i vrlo se pomno analiziraju potrebe kako bi uloženi rad bio što korisniji svima. U 2011. korporativno volontiranje postalo je sastavni dio „Programa razvoja rukovoditelja" kroz jednodnevne volonterske aktivnosti rukovoditelja, a u 2012. aktivnosti korporativnog volontiranja postaju sastavni dio „Programa razvoja talenata".

Područja volontiranja: Volonterske aktivnosti zaposlenika volontera su se do sada uvijek provodile u ustanovama socijalne skrbi jer su zaposlenici izrazili želju za pomaganjem ljudima koji su na neki način socijalno ugroženi ili deprivirani. Sve volonterske aktivnosti sastoje se od radova na uređenju prostorija u kojima žive i borave osobe u potrebi. Npr. bojanje zidova i drvenine, uređenje dvorišta i sl.

Koristi: Poduzeće 2. smatra da su koristi od korporativnog volontiranja višestruke. S aspekta zaposlenika to su: izlazak iz okvira svakodnevnog posla, uvid u potrebe pojedinih ranjivih skupina i šire zajednice. Dok s aspekta poduzeća koristi su: pomoć široj zajednici, upoznavanje s potrebama šire zajednice, bolje međusobno razumijevanje u društvenoj zajednici, poticanje drugih poslovnih subjekata na uključivanje.

3.2.3. Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u Poduzeću 3: "Ostavi nečiji san-volontiraj bar jedan dan!"

Naziv: Poduzeće 3.:„Ostvari nečiji san – volontiraj bar jedan dan!"
Područje rada: osiguravajuće usluge
Godina osnutka: 2000.
Broj zaposlenika:790
Volonterski program zaposlenika: provodi se kao dio društveno odgovornog poslovanja poduzeća
Uspostavljen: 2010.
Cilj VPZ-a: dobrovoljni angažmana zaposlenika usmjerenog na pružanje pomoći onima kojima je to najpotrebnije.
Broj volontera.: 300 (38% od zaposlenika)
Broj volonterskih akcija:12 (područje cijele RH)
Intervju: 10.7.2013., Voditelj ljudskih resursa,odjel: Ljudski resursi.

Provođenje volonterskog programa zaposlenika: Poduzeće 3. provodi korporativno volontiranje kao dio društvenog odgovornog poslovanja odnosno djelovanja u lokalnoj zajednici u kojoj poduzeće posluje pridonoseći njenom razvoju i poboljšanju te na taj način Poduzeće 3. pokazuje da prepoznaje potrebe društva u kojem živi i posluje. Interno se kod zaposlenika potiče osjećaj zajedništva i empatije kroz uključivanje u volonterske akcije te se šalje poruka i drugima da se uključe u slične projekte i pomažu, kada god im to mogućnosti dozvoljavaju. Kod organiziranja volonterskih akcija Poduzeće 3. koristi gotovo isključivo kontakte regionalnih volonterskih centara Hrvatske mreže volonterskih centara kako bi dobilo uvid u potrebe pojedine lokalne zajednice i usporedili ih s mogućnostima (brojem ljudi te njihovim vještinama i interesima) poduzeća. Potom se odlučuje koje akcije u kojim sredinama se žele provesti nakon čega se kontaktiraju korisnici akcija s kojima se volonterske akcije koordiniraju.

Područja volontiranja: Volonteri sudjeluju u akciji „Ostvari nečiji san – volontiraj bar jedan dan!“ koja obuhvaća obnovu, izgradnju i uređenje objekata poput dječjih vrtića, domova za nezbrinutu djecu, centara za odgoj i obrazovanje, osnovnih škola, dječjih odjela bolnica, staračkih domova i slično. Također, uključuje i čišćenje i uređenje okoliša, oživljavanje etno sela, uređenje šetnica, rekonstrukcije povijesnih objekata ili artefakata i slično.

Koristi: Voditeljica ljudskih resursa u Poduzeću 3. smatra da je poduzeće kroz vlastite volonterske akcije dobilo puno više nego što je uloženo - u vidu motivacije zaposlenika, stvaranja osjećaja zajedništva, pozitivne slike kompanije kako među zaposlenicima koji uče njegovati nematerijalne vrijednosti, tako i u lokalnoj zajednici, povjerenje sudionika – partnera u projektu, volontera i članova zajednice. Načini na koje se to može mjeriti su izrada i provođenje upitnika i istraživanja jer se radi o rezultatima kvalitativnog karaktera. Ipak, neki se rezultati mogu i kvantitativno mjeriti, kao što su broj sudionika, broj održanih akcija, broj sati volontiranja, itd. Posvećenost lokalnoj zajednici kompaniji pruža dodatnu vrijednost i u pogledu ugleda i u pogledu ljudskih resursa. Među svim oblicima ulaganja u zajednicu, volontiranje zaposlenika daje najbolje rezultate jer ujedno predstavlja i ulaganje u zaposlenike jer razvija njihove osobne i profesionalne vještine i najizravnije ih uključuje u vanjske aktivnosti DOP-a kompanije, čime se povećava njihovo zadovoljstvo, a time i motivacija za rad.

3.2.4. Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u Poduzeću 4: "Klub volontera"

Naziv: Poduzeće 4.:„Klub volontera"
Područje rada: nafta i plin
Godina osnutka:1964.
Broj zaposlenika:13460 (Hrvatska i regija)
Volonterski program zaposlenika: provodi se kao dio društveno odgovornog poslovanja poduzeća
Uspostavljen: 2011.
Cilj VPZ-a: dobrovoljno ulaganja osobnog vremena, truda, znanja i vještina za opću dobrobit.
Broj volontera.: 429
Broj volonterskih akcija:35
Broj volonterskih sati: 3432
Intervju: 7.3.2014., Koordinator kluba volontera

Poduzeće 4. je u povodu obilježavanja Europske godine volontiranja 2011., pokrenulo projekt korporativnog volontiranja zaposlenika u lokalnoj zajednici.

Provođenje volonterskog programa zaposlenika: Volonterski program zaposlenika je uspostavljen 2011. s ciljem pružanja pomoći onima kojima je to potrebno. Kompanijska društvena odgovornost, čiji je sastavni dio i promicanje kulture volontiranja, dio je sveobuhvatne strateške platforme Zaposlenici Poduzeća 4., ukoliko žele sudjelovati u volonterskim akcijama, prijavljuju se samoinicijativno te odlučuju u kojim aktivnostima žele sudjelovati. Nakon obavljenog volonterskog angažmana volonteri ispunjavaju anketu u kojoj izražavaju svoje stavove i mišljenja. Ta mišljenja su isključivo pozitivnog naboja i motivirajućeg karaktera s težnjom da se učestalije provode volonterske akcije zaposlenika. Uz to, kroz kolektivni ugovor reguliran je izostanak s posla radi volontiranja, tako da zaposlenici tog dana kada volontiraju imaju plaćeni dopust, odnosno, kompanija je zaposlenika „dala" taj dan za dobrobit zajednice. Od rujna 2011. do kraja 2013. provedeno je 35 volonterskih akcija te darovano 3432 volonterskih sati zajednici.

Područja volontiranja: Zaposlenici sudjeluju u aktivnostima uređivanja i uljepšavanja vrtića, škola, dječjih domova, igraonica, u kreativnim radionicama u kojima se uz međusobno druženje izrađuju suveniri te u akcijama čišćenja okoliša,podmorja, obrađivanja zemljišta, sadnje itd. Pomoć je između ostalog pružena: Centru za autizam, Udruzi sindrom Down, Centru za rehabilitaciju, Udruzi za pomoć osobama s mentalnom retardacijom, udrugama za osobe s invaliditetom, domovima za nezbrinutu djecu, dječjim vrtićima, osnovnim školama,

domovima za starije i nemoćne, Centru za rehabilitaciju djece i mladeži „Mali dom“, Maloj kući u Petrinji itd.

Koristi: Poduzeće 4. smatra da su koristi od volonterskog programa zaposlenika i sudjelovanja zaposlenika u volonterskim akcijama višestruke: rezultati su vidljivi odmah, jača se reputacija kompanije i vrijednost brenda**,** ostvaruje se povjerenje zajednice u kompaniju**,** kompanija dobiva zadovoljnijeg i potpunijeg zaposlenika koji stječe nova znanja i vještine, potiče se timski duh i jača osjećaj da kompanija djeluje za dobrobit zajednice. S druge strane zajednica dobiva potrebna znanja i vještine, veću pozornost javnosti, lakše rješava društvene probleme te partnera na kojeg se može osloniti.

3.2.5. Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u 5: “Klub volontera“

Naziv: Poduzeće 5.:„Klub volontera“
Područje rada: industrija bezalkoholnih pića
Godina osnutka:1968.
Broj zaposlenika:700 (20% žene, 80%muškarci)
Volonterski program zaposlenika: provodi se kao dio društveno odgovornog poslovanja poduzeća
Uspostavljen: 2008.
Cilj VPZ-a: suradnja sa lokalnom zajednicom
Broj volontera.: više od 300
Broj volonterskih akcija: oko 20
Intervju: 19.3.2014., Rukovoditelj odnosa s javnošću, odjel: Odnosi s javnošću

Provođenje volonterskog programa: Poduzeće 5. je uspostavilo Klub volontera zaposlenika s ciljem da u svakoj zajednici u kojoj posluje ostvari dobre odnose sa zajednicom i pridonosi kvaliteti života. Zaposlenici se mogu samoinicijativno prijaviti za sudjelovanje u akcijama kluba. Nakon provođenja volonterskih akcija, zaposlenici ispunjavaju anketu o uključenosti zaposlenika koje su do sada pokazale da sudjelovanje zaposlenika u volonterskim akcijama izravno utječe na motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika Sve akcije se organiziraju u suradnji s partnerima i organizacijama civilnoga društva s ciljem da se ostvari učinkovitija zajednička suradnja koja će imati trajan povoljni utjecaj na zajednicu u kojoj poduzeće posluje.

Područja volontiranja: Zaposlenici volonteri Kluba su aktivno uključeni u obnovu i popravak domova za starije, kuća u SOS dječjem selu i obrazovnih ustanova te sudjeluju u aktivnostima dobrovoljnog darivanja krvi i ekološkim akcijama čišćenja. U sklopu Kluba

volontera Poduzeća 5., 2010. je osnovan i Ogranak dobrovoljnih darivatelja krvi. Akcije darivanja krvi organiziraju se u suradnji s Crvenim križem, a dosad ih je organizirano osam. Volonteri zaposlenici su provodili akcije čišćenja u okviru društveno odgovornih projekata „Svaka kap je važna – sačuvajmo rijeku Gacku“ te su sudjelovali kao mentori u okviru projekata izrade studija slučaja za članove udruge eSTUDENT i predavači na fakultetima.

Koristi: Poduzeće 5. vidi koristi od uspostavljanja Kluba volontera u tome što se na takav način ostvaruju i uspostavljaju iskreni odnosi u zajednici, povećano je zadovoljstvo i motivacija zaposlenika te se kroz korporativno volontiranje podržavaju i druge strateške inicijative poduzeća. Također, jača se imidž poduzeća te pružaju dodatne mogućnosti za promicanje proizvoda i usluga. Volontiranje unutar poduzeća unosi pozitivnu promjenu u prosječan radni tjedan, potiče timski duh i osjećaj zaposlenika da rade za tvrtku koja djeluje na dobrobit zajednice u kojoj žive. Osim jačanja timskog duha i zajedništva, jačaju se i vrijednosti koje promiče volonterstvo – humanost, suosjećanje, podrška bližnjemu i zajednici te zauzetost za opće dobro. Sudjelovanje u izgradnji zajednice doprinosi stvaranju motiviranih timova koji su presudno važni za uspjeh svakoga, pa tako i poslovnoga poduhvata te pomaže pri prepoznavanju kvalitetnih zaposlenika. Kad je riječ o korporativnom volontiranju, Poduzeće 5. ne gleda izravno ekonomsku korist. Rezultati koji proizlaze iz korporativnog volontiranja su neizravni i dugotrajniji od same ekonomske isplativosti. Poduzeće 5. smatra da korporativno volontiranje omogućuje tvrtki izgraditi sliku odgovornoga socijalnog partnera u zajednici u kojoj ostvaruje svoje poslovne rezultate te donosi koristi za tvrtku u smislu odanosti, predanosti i opredijeljenosti zaposlenika.

3.2.6. Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u Poduzeću 6: „Na volonterskom zadatku“

Naziv: Poduzeće 6.:„ Na volonterskom zadatku“
Područje rada: uslužna djelatnost
Godina osnutka:1994.
Broj zaposlenika:1295
Volonterski program zaposlenika: organiziranje volonterskih aktivnosti koje su dio društveno odgovornog poslovanja
Uspostavljen: 2011.
Cilj VPZ-a: postati nositelji društvenih promjena
Broj volontera.: 804
Broj volonterskih sati: više od 6224h
Broj volonterskih akcija: oko 10
Intervju: 7.12.2012., Menadžer ljudskih resursa, odjel: Ljudski resursi

Provođenje volonterskog programa: Kroz odluku da se zajednici daruju volonterski sati Poduzeće 6. je odlučilo da će organizirati volonterske akcije zaposlenika u suradnji s organizacijama civilnog društva. Svaki zaposlenik koji želi volontirati se može javiti samoinicijativno te im poduzeće za sudjelovanje u volonterskim akcijama dodjeljuje slobodan dan. Iz svakog odjela odredi se jedna osoba koja koordinira volontiranje. Zaposlenicima se ponude razne opcije i mogućnosti da slobodan dan iskoriste za aktivnosti zaštite okoliša, socijalne skrbi te razne humanitarne djelatnosti. Zaposlenici samostalno odabiru ustanove i udruge u kojima će volontirati, a time je pokriven širok spektar ustanova i udruga s kojima se surađuje.

Područja volontiranja: Poduzeće 6. je volonterskim aktivnostima započeo 2011. godine kada je povodom obilježavanja Europske godine volontiranja 2011., Hrvatska mreža volonterskih centara (HMVC) organizirala manifestaciju "Hrvatska volontira" te su se zaposlenici uključili u volonterske aktivnosti kako bi pružili podršku u promicanju volonterstva. Nakon toga su volonterske aktivnosti zaposlenika nastavljene i u sljedećim godinama. Akcije koje se organiziraju obuhvaćaju ekološke akcije, akcije pomoći onima koji su u potrebi, aktivnosti uređenja unutrašnjih i vanjskih prostorija raznih ustanova za djecu i mlade itd.

Koristi: Uključivanje djelatnika u volonterske aktivnosti utjecalo je na njihovu senzibiliziranost prema osobama, udrugama ili ustanovama kojima je pomoć najpotrebnija. Poduzeće 6. smatra da se kvantitativno ne treba mjeriti učinak korporativnog volontiranja na poslovanje, ali je zasigurno važno da je velik broj zaposlenika volontirao i time potvrdio da živi filozofiju samog poduzeća prema kojem se čovjek stavlja u središte svega. Također, koristi su i pozitivni učinci na međuljudske odnose i komunikaciju unutar poduzeća.

3.2.7. Utvrđeno stanje korporativnog volontiranja u Poduzeću 7.

Naziv: Poduzeće 7.
Područje rada: proizvodnja i maloprodaja poslovnih informatičkih rješenja
Godina osnutka:1998.
Broj zaposlenika:15
Volonterski program zaposlenika: nije sustavno uspostavljen, organizirane su volonterske akcije
Uspostavljen: nije uspostavljen
Broj volontera.: 15
Broj volonterskih sati: 150h
Broj volonterskih akcija: 5
Intervju: 9.7.2013., Direktor poslovanja

Izazov: Uspostavljanje volonterskog programa u manjim poduzećima predstavlja izazov jer se ne može mobilizirati veliki broj volontera, ali se jednako kvalitetno mogu odraditi volonterske akcije, uspostaviti pozitivna suradnja s organizacijama civilnog društva te pozitivno utjecati na sliku poduzeća i na motivaciju i međusobne odnose zaposlenika.

Provođenje volonterskog programa: Volonterski program nije uspostavljen sustavno, povremeno se organiziraju volonterske aktivnosti zaposlenika u suradnji s organizacijama civilnog društva. Volonterima zaposlenicima se ponudi određena volonterska akcija koju organizira organizacija civilnog društva te ukoliko su zainteresirani mogu sudjelovati. Akciju odrađuju u timu.

Područja volontiranja: Zaposlenici su sudjelovali u akcijama uređivanja prostora i zgrada kao i ekološkim akcijama.

Koristi: Poduzeće 7. vidi koristi od volonterskih akcija za zaposlenike u pomoći onima kojima je potrebno kao i u pozitivnim iskustvima i suradnjom sa organizacijama civilnog društva.

3.3 Rezultati istraživanja

U ovom će se poglavlju analizirati temeljne karakteristike uzorka istraživanja, odnosno ključne sadržajne odrednice korporativnog volontiranja, koje su detaljno prikazane u prethodnom poglavlju.

Jedan od ciljeva istraživanja jest bio pokazati da korporativno volontiranje ima koristi za tri glavna dionika korporativnog volontiranja tj. za poduzeće, zaposlenike i zajednicu. Stoga se u nastavku izlaganja identificiraju prednosti korporativnog volontiranja za poduzeće, zaposlenike i zajednicu.

Prednosti za poduzeća

Da bi saznali koje su to prednosti za poduzeće od provođenja volonterskih programa i akcija zaposlenika ispitanicima se tijekom dubinskog intervju-a postavilo konkretno pitanje vezano za same prednosti tj. ispitanici su mogli navesti koje prednosti od provođenja korporativnog volontiranja vide za svoje poduzeće. Tablica 4. pokazuje koje su prednosti od provođenja korporativnog volontiranja za poduzeće ispitanici naveli.

Tablica 4. Prednosti od provođenja korporativnog volontiranja

Prednosti korporativnog volontiranja za poduzeća u RH
Jačanje reputacije kompanije
Jačanje imidža kompanije
Jačanje vrijednosti brenda / dodatna mogućnost promoviranja proizvoda i usluga
Jačanje međuljudskih odnosa / komunikacije unutar poduzeća
Podržavanje ključnih tvrtkinih strategija i inicijativa
Potvrda filozofije poduzeća
Osjećaj zajedništva / empatije zaposlenika
Jačanje zadovoljstva zaposlenika
Jačanje poticanja/motivacije zaposlenika
Jačanje predanosti/odanosti zaposlenika
Jačanje timskog rada zaposlenika
Upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici
Stvaranje dobrih / iskrenih odnosa u zajednici
Prepoznavanje potreba zajednice

Jačanje povjerenja zajednice u poduzeće
Rad u pozitivnom okruženju
Povjerenje partnera
Poticanje drugih poslovnih subjekata na uključivanje
Privlačenje nove radne snage

Prema navedenim prednostima može se vidjeti da poduzeće od provođenja programa korporativnog volontiranja ima prednosti koje se mogu podijeliti u nekoliko glavnih kategorija kao što su: reputacija i imidž, jačanje prepoznatljivosti brenda, međuljudski odnosi zaposlenika i sami zaposlenici, podržavanje ključnih tvrtkinih strategija, inicijativa i filozofija poduzeća, odnosi sa zajednicom i partneri. Programi korporativnog volontiranja koji su dio društveno odgovornog poslovanja omogućuju prepoznavanje takvog poduzeća u zajednici. Prepoznavanjem samog poduzeća, u zajednici se jača njegova reputacija i ugled kao i prepoznatljivost vrijednosti brenda poduzeća što dalje može utjecati na promoviranje proizvoda i usluga, otvaranje novih tržišta i stvaranje novih proizvoda i usluga. Zajednica je ta koja prepoznaje poduzeće kao društveno odgovorno te pruža poduzeću svoje povjerenje, a poduzeće je ono koje prepoznaje potrebe zajednice. Kroz povjerenje se stvaraju dobri i iskreni odnosi koji su ključni za ostvarenje programa korporativnog volontiranja i zajedničke suradnje. Analizirajući koje prednosti je svako poduzeće navelo može se zaključiti da se iste prednosti ponavljaju u većini poduzeća. Tablica 5. pokazuje koje od navedenih prednosti korporativnog volontiranja su navela određena poduzeća.

Tablica 5. Prednosti korporativnog volontiranja po poduzećima

Prednosti korporativnog volontiranja po poduzećima	
Poduzeće 1.	Jačanje reputacije kompanije Jačanje imidža kompanije Jačanje međuljudskih odnosa / komunikacije unutar poduzeća Jačanje zadovoljstva zaposlenika Osjećaj zajedništva / empatije zaposlenika Stvaranje dobrih / iskrenih odnosa u zajednici Prepoznavanje potreba zajednice Rad u pozitivnom okruženju

	Privlačenje nove radne snage Povjerenje partnera
Poduzeće 2.	Jačanje timskog rada zaposlenika Upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici Stvaranje dobrih / iskrenih odnosa u zajednici Prepoznavanje potreba zajednice Poticanje drugih poslovnih subjekata na uključivanje Rad u pozitivnom okruženju Povjerenje partnera Jačanje vrijednosti brenda / dodatna mogućnost promoviranja proizvoda i usluga
Poduzeće 3.	Upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici Stvaranje dobrih / iskrenih odnosa u zajednici Prepoznavanje potreba zajednice Jačanje povjerenja zajednice u poduzeće Jačanje međuljudskih odnosa / komunikacije unutar poduzeća Osjećaj zajedništva / empatije zaposlenika Jačanje zadovoljstva zaposlenika Jačanje poticanja/motivacije zaposlenika Jačanje predanosti/odanosti zaposlenika Jačanje timskog rada zaposlenika Jačanje reputacije kompanije Jačanje imidža kompanije
Poduzeće 4.	Jačanje reputacije kompanije Jačanje imidža kompanije Jačanje povjerenja zajednice u poduzeće Jačanje zadovoljstva zaposlenika Jačanje poticanja/motivacije zaposlenika Jačanje međuljudskih odnosa / komunikacije unutar poduzeća Osjećaj zajedništva / empatije zaposlenika Jačanje predanosti/odanosti zaposlenika Rad u pozitivnom okruženju Povjerenje partnera

Poduzeće 5.	Podržavanje ključnih tvrtkinih strategija i inicijativa Jačanje reputacije kompanije Jačanje imidža kompanije Stvaranje dobrih / iskrenih odnosa u zajednici Prepoznavanje potreba zajednice Jačanje povjerenja zajednice u poduzeće Jačanje vrijednosti brenda / dodatna mogućnost promoviranja proizvoda i usluga Jačanje poticanja/motivacije zaposlenika Jačanje predanosti/odanosti zaposlenika Jačanje timskog rada zaposlenika Upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici
Poduzeće 6.	Potvrda filozofije poduzeća Rad u pozitivnom okruženju Jačanje poticanja/motivacije zaposlenika Jačanje timskog rada zaposlenika Upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici Stvaranje dobrih / iskrenih odnosa u zajednici Prepoznavanje potreba zajednice Jačanje povjerenja zajednice u poduzeće
Poduzeće 7.	Stvaranje dobrih / iskrenih odnosa u zajednici Osjećaj zajedništva / empatije zaposlenika Upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici Jačanje zadovoljstva zaposlenika Jačanje timskog rada zaposlenika Prepoznavanje potreba zajednice

Uspoređujući prednosti korporativnog volontiranja koje su poduzeća navela konkretno za poduzeća i prednosti korporativnog volontiranja koje navode brojni autori diljem svijeta, može se vidjeti da se preklapaju u mnogočemu. To pokazuje da poduzeća u Hrvatskoj, iako ih je malo, imaju uspostavljene volonterske programe ili organiziraju povremene volonterske akcije te su vrlo svjesna prednosti istih, a to potvrđuju brojne volonterske akcije zaposlenika koje se nastavljaju iz godine u godinu povećavajući pritom broj volontera zaposlenika i broj

darovanih volonterskih sati zajednici. U istraživanju LGB-a navedene su koristi korporativnog volontiranja od strane predstavnika vodećih kompanija u svijetu kao što su: jačanje imidža „dobre organizacije“, implementacija i ostvarivanje strateških ciljeva poslovanja, zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika, jačanje unutarnjih odnosa, jačanje morala zaposlenika, odanost i produktivnost, promoviranje timskog rada, jačanje prepoznatljivosti branda i dobri javni odnosi za poduzeće kao i privlačenje poslovnih partnera i stvaranje dobrih odnosa sa zajednicom.[115] Analizirajući navedene prednosti u istraživanju LGB-a može se vidjeti da sve što su naveli predstavnici vodećih kompanija u svijetu se preklapa i s prednostima koje su naveli predstavnici hrvatskih poduzeća u tablici 4. i tablici 5. To potvrđuje da volonterski programi neovisno gdje su organizirani definitivno donose određene i velike koristi za poduzeće. Sve možemo usporediti i s Quirkom koji objašnjava da su prednosti za poduzeće u jačanju reputacije, razvoju zaposlenika u vidu morala, timskog rada i vještina kao i u pozitivnom ulaganju u zajednicu što se opet može poistovjetiti s prednostima navedenim u tablici 4. i tablici 5.

Prednosti za zaposlenike

Tijekom istraživanja pokušalo se saznati koje su konkretne koristi zaposlenici imali od uključivanja u aktivnosti korporativnog volontiranja te su ispitanici na pitanje koje se odnosilo na to što su zaposlenici dobili uključivanjem u korporativno volontiranjem naveli niz prednosti koje se nalaze u tablici 6. U tablici možemo vidjeti da su prednosti za zaposlenike brojne i ključne u radu svakog pojedinca kao i kolektiva svakog poduzeća. Do konkretnih prednosti zaposlenika došlo se na način da nakon provedenih volonterskih akcija zaposlenici ispunjavaju ankete te dijele svoje dojmove i doživljaje. Većina uključenih zaposlenika nakon sudjelovanja u prvoj akciji nastavlja svoj volonterski angažman i u ostalim volonterskim akcijama te povlači sa sobom i druge kolege.

Tablica 6. Prednosti korporativnog volontiranja za zaposlenike

Prednosti korporativnog volontiranja za zaposlenike
Razvoj osobnih i profesionalnih vještina
Razvoj komunikacijskih vještina/ ophođenja s ljudima
Jačanje motivacije zaposlenika

[115] LGB Association (2005). Can corporate volunteering support the bottom line? The Challenge. The Opportunity. The Case for Investment, rujan 2005.Washington DC, str.9-13

Jačanje unutarnjeg zadovoljstva zaposlenika
Jačanje zadovoljstva zaposlenika u radu
Jačanje predanosti/odanosti zaposlenika poduzeću
Jačanje pozitivne slike poduzeća u očima zaposlenika
Promjena prosječnog radnog tjedna
Razvoj timskog duha
Razvoj motivacije u timovima
Prepoznatljivost kvalitetnih zaposlenika
Izravno uključivanje zaposlenika u aktivnosti DOP-a
Upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici
Razvoj empatije prema onima koji su u potrebi
Razvoj osjećaja oplemenjenosti
Mogućnost rada u drugom području poslovanja
Odgovornije postupanje sa materijalnom imovinom

Uspoređujući prednosti za zaposlenike koje su ispitanici naveli u tablici 6. i prednosti koje je Allen (2012) naveo u svojoj knjizi objašnjavajući razne prilike koje zaposlenici dobivaju kroz programe korporativnog volontiranja, može se vidjeti da su predstavnici hrvatskih poduzeća naveli slične ili iste prednosti. Alen objašnjava da zaposlenici volonteri stječu razne prilike kroz sudjelovanje u volonterskim akcijama kao što su: prilika za stjecanje novih znanja i vještina, prilika za jačanje postojećih vještina i za jačanje vještina vođenja, stjecanje znanja o zajednici i njenim potrebama i donošenje tih znanja na radna mjesta, jačanje radne učinkovitosti, mogućnost rada u timu. Također, Allen smatra da volontiranje zaposlenika doprinosi osjećaju ispunjenosti, većoj predanosti i odanosti poslodavcu, priliku za razvoj društvenih veza i povezivanja. Osim toga, volontiranje utječe pozitivno na njihovo mentalno i psihičko zdravlje, jačaju svijest o sebi, osjećaju se i rade bolje te doprinose radnom mjestu ili programu Društvenog odgovornog poslovanja.[116] Zaposlenici sudjelovanjem u volonterskim akcijama razvijaju komunikacijske, profesionalne i ostale vještine. Imaju mogućnost rada na drugom području poslovanja i upoznavanja s potrebama zajednice. Razvijaju empatiju prema onima koji su u potrebi, razbijaju predrasude, uče se novim stvarima i pogledima. Imaju

[116] Allen, K. (2012). The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica. Str. 52

mogućnost međusobne suradnje u timu. Sve to utječe na njih na osobnoj kao i profesionalnoj razini kroz jačanje zadovoljstva, motivacije i boljeg pogleda na poduzeće u kojima rade. Iz navedenog se može vidjeti da sve što je Allen naveo su prepoznali i predstavnici hrvatskih poduzeća kod svojih zaposlenike te su takve prednosti jedan od ključnih razloga zašto se i dalje potiču zaposlenici na sudjelovanje i osmišljavanje volonterskih akcija kao i nastavak organizacije drugih volonterskih akcija i projekata. Također, analizirane su prednosti za zaposlenike pojedinačno po svakom poduzeću te uspoređujući poduzeća jedna sa drugima može se vidjeti da su naveli iste ili slične prednosti. Prednosti za zaposlenike po poduzećima se nalaze u tablici 7.

Tablica 7. Prednosti korporativnog volontiranja za zaposlenike po poduzećima

Prednosti korporativnog volontiranja za zaposlenike po poduzećima	
Poduzeće 1.	Jačanje zadovoljstva zaposlenika u radu Jačanje motivacije zaposlenika Razvoj osobnih i profesionalnih vještina Razvoj komunikacijskih vještina/ ophođenja s ljudima Upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici Razvoj empatije prema onima koji su u potrebi
Poduzeće 2.	Promjena prosječnog radnog tjedna Upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici Razvoj empatije prema onima koji su u potrebi Razvoj osjećaja oplemenjenosti Mogućnost rada u drugom području poslovanja Razvoj osobnih i profesionalnih vještina
Poduzeće 3.	Razvoj empatije prema onima koji su u potrebi Razvoj osjećaja oplemenjenosti Upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici Razvoj timskog duha Jačanje motivacije zaposlenika Razvoj motivacije u timovima Mogućnost rada u drugom području poslovanja Jačanje predanosti/odanosti zaposlenika poduzeću Jačanje pozitivne slike poduzeća u očima zaposlenika

	Razvoj osobnih i profesionalnih vještina Razvoj komunikacijskih vještina/ ophođenja s ljudima Izravno uključivanje zaposlenika u aktivnosti DOP-a Odgovornije postupanje sa materijalnom imovinom
Poduzeće 4.	Jačanje unutarnjeg zadovoljstva zaposlenika Jačanje zadovoljstva zaposlenika u radu Jačanje motivacije zaposlenika Razvoj osobnih i profesionalnih vještina Razvoj komunikacijskih vještina/ ophođenja s ljudima Razvoj timskog duha Razvoj motivacije u timovima Jačanje pozitivne slike poduzeća u očima zaposlenika
Poduzeće 5.	Jačanje pozitivne slike poduzeća u očima zaposlenika Jačanje zadovoljstva zaposlenika u radu Jačanje predanosti/odanosti zaposlenika poduzeću Jačanje motivacije zaposlenika Razvoj motivacije u timovima Promjena prosječnog radnog tjedna Razvoj timskog duha Prepoznatljivost kvalitetnih zaposlenika Razvoj empatije prema onima koji su u potrebi
Poduzeće 6.	Jačanje motivacije zaposlenika Razvoj timskog duha Upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici Razvoj empatije prema onima koji su u potrebi Razvoj osjećaja oplemenjenosti Razvoj osobnih i profesionalnih vještina Razvoj komunikacijskih vještina/ ophođenja s ljudima
Poduzeće 7.	Upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici Mogućnost rada u drugom području poslovanja Razvoj osobnih i profesionalnih vještina Razvoj komunikacijskih vještina/ ophođenja s ljudima Razvoj osjećaja oplemenjenosti

Osim prednosti koje su navedene, ispitanici su naveli da zaposlenici stječu i određene pozitivne vrijednosti sudjelovanjem u volonterskom programu ili volonterskim aktivnostima. Vrijednosti koje steknu donose na radna mjesta, ali i u privatne živote. Sve što dobiju može pozitivno utjecati na njihovu radnu učinkovitost kao i na unutarnje i zadovoljstvo poslom. Vrijednosti koje dobivaju zaposlenici volonteri, a koje su prepoznate od strane predstavnika hrvatskih poduzeća se nalaze u tablici 8.

Tablica 8. Vrijednosti koje zaposlenici donose u poduzeće nakon korporativnog volontiranja

Vrijednosti zaposlenika koje donose u poduzeće nakon obavljenog volontiranja
Stjecanje novih znanja
Razvoj interpersonalnih/komunikacijskih vještina
Jačanje motivacije zaposlenika
Upoznavanje kolega
Veća učinkovitost u radu
Veće zadovoljstvo na radnom mjestu
Bolji međuljudski odnosi
Poboljšanje percepcije o poduzeću u kojem rade
Razvoj timskog duha
Jačanje osjećaja zajedništva
Upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici
Odgovornije postupanje s materijalnom imovinom
Veća osjetljivost za društvena pitanja
Jačanje humanosti/suosjećanja/podrške prema onima koji su u potrebi
Bolje razumijevanje i poštovanje različitosti
Jačanje osjećaja da poduzeće djeluje za dobrobit zajednice

Ove vrijednosti su važne za svaku osobu kako u poslovnom tako i u privatnom životu. Kroz ove vrijednosti svaka osoba se može profesionalno i privatno bolje ostvariti. Uspoređujući prednosti i dobivene vrijednosti zaposlenika može se vidjeti da se neke prednosti i vrijednosti preklapaju jer su same po sebi i vrijednosti i prednosti.

Prednosti za zajednice

Osim poduzeća i zaposlenika treći ključni dionik korporativnog volontiranja je i zajednica. Stoga, da bi se saznale konkretne prednosti koje zajednica dobiva od korporativnog volontiranja, ispitanicima se postavilo pitanje što je zajednica dobila od provedenih akcija zaposlenika. Ispitanici su naveli niz prednosti kao što su: mogućnost suradnje i uspostavljanje kontakata, mogućnost suradnje s nekim drugim područjem poslovanja, poboljšanje uvjeta usluga koje se pružaju korisnicima, potrebna stručna znanja i vještine, veću pozornost javnosti, lakše rješavanje problema, nova pouzdana partnerstva, jačanje svijesti u javnosti o potrebama u zajednici, pomoć u realizaciji različitih programa, promoviranje volonterstva. Sve prednosti su navedene u tablici 9.

Tablica 9. Prednosti korporativnog volontiranja za zajednicu

Prednosti korporativnog volontiranja za zajednicu
Mogućnost suradnje i uspostavljanje kontakata
Mogućnost suradnje s nekim drugim područjem poslovanja
Poboljšanje uvjeta usluga koje se pružaju korisnicima
Potrebna stručna znanja i vještine
Veću pozornost javnosti
Lakše rješavanje problema
Nova partnerstva
Jačanje svijesti u javnosti o potrebama
Pomoć u realizaciji različitih programa
Promoviranje volonterstva
Aktivnije građanstvo

Ono što je većina navela jest da se kroz programe korporativnog volontiranja jača svijest u javnosti o potrebama zajednice, animiraju se i drugi građani na sudjelovanje, zajednica definitivno dobiva veću pozornost javnosti kao i nova partnerstva kroz koje može dobiti stručna znanja i vještine, pomoć u rješavanju određenih problema i realizaciju različitih projekata i programa što se dalje nastavlja kroz suradnju i umrežavanje kontakata. Sve navedeno možemo usporediti i s menadžerima različitih poduzeća u svijetu koji također navode razne prednosti za zajednicu od korporativnog volontiranja. Prednosti koje oni navode

su gotove iste. Primjerice, u istraživanju LGB-a naveli su da se kroz volonterske programe zaposlenika povećava svjesnost o problemima i potrebama organizacija civilnog društva, generira novi duh građanstva kao i da se organizacijama civilnog društva pruža pristup ljudskom kapitalu, financijska i nefinancijska podrška i da se na taj način jačaju kapaciteti samih organizacija.[117] To potvrđuje i Allen (2012) koji navodi da su prednosti za zajednicu od korporativnog volontiranja u pružanju pristupa ljudskom kapitalu tj. zaposlenici nude potrebne vještine i znanja koje organizacije civilnog društva trebaju. Organizacije jačaju vlastite kapacitete kroz jačanje organizacijskog menadžmenta, komunikacijskih i računovodstvenih sistema kao i kroz tehničke i operativne ekspertize i upoznavanje s novim tehnologijama. [118] Također, analiziranjem pojedinačno po poduzećima dobivene su pojedinačne prednosti za zajednicu od provođenja volonterskih programa i volonterskih akcija svojih zaposlenika. U tablici 10. se mogu vidjeti koje su prednosti za zajednicu pojedinačno poduzeća navela.

Tablica 10. Prednosti korporativnog volontiranja za zajednicu po poduzećima

Prednosti korporativnog volontiranja za zajednicu po poduzećima	
Poduzeće 1	Potrebna stručna znanja i vještine Jačanje svijesti u javnosti o potrebama zajednice Aktivnije građanstvo Veću pozornost javnosti
Poduzeće 2	Poboljšanje uvjeta usluga koje se pružaju korisnicima Mogućnost suradnje s nekim drugim područjem poslovanja Mogućnost suradnje i uspostavljanje kontakata
Poduzeće 3	Jačanje svijesti u javnosti o potrebama zajednice Pomoć u realizaciji različitih programa Aktivnije građanstva Potrebna stručna znanja i vještine
Poduzeće 4	Potrebna stručna znanja i vještine Veću pozornost javnosti Lakše rješavanje problema

[117] LGB Association (2005). Can corporate volunteering support the bottom line? The Challenge. The Opportunity. The Case for Investment, rujan 2005.Washington DC, str.16-17
[118] Allen, K. (2012). The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica. str. 76

	Nova pouzdana partnerstva Jačanje svijesti u javnosti o potrebama zajednice Promoviranje volonterstva Aktivnije građanstvo
Poduzeće 5	Jačanje svijesti u javnosti o potrebama zajednice Lakše rješavanje problema Mogućnost suradnje i uspostavljanje kontakata Mogućnost suradnje s nekim drugim područjem poslovanja Pomoć u realizaciji različitih programa Nova pouzdana partnerstva
Poduzeće 6	Lakše rješavanje problema Pomoć u realizaciji različitih programa Aktivnije građanstvo Jačanje svijesti u javnosti o potrebama zajednice Veću pozornost javnosti
Poduzeće 7	Nova pouzdana partnerstva Mogućnost suradnje i uspostavljanje kontakata

Pojedina poduzeća u istraživanju posebno naglašavaju zajedničku suradnju, razvoj partnerstva i dobrih odnosa sa zajednicom u kojoj posluju te od prednosti za zajednicu navode mogućnost suradnje i uspostavljanje kontakata, dobivanje novih pouzdanih partnera, pomoć u realizaciji različitih programa kao i poboljšanje uvjeta usluga koje se pružaju korisnicima. Te prednosti se poklapaju i s prednostima za zajednicu od korporativnog volontiranja koje je naveo Quirk kao što su širenje i jačanje usluga organizacija civilnog društva i nova partnerstva kroz koje organizacije civilnog društva dobivaju pristup kapitalu i novim volonterima.[119] Dakle, iz svega što su ispitanici naveli i navedenog teksta možemo zaključiti da se korporativnim volontiranjem postižu pozitivne performanse za poduzeće, zaposlenike i zajednicu u kojoj djeluju. Na temelju analize sadržajnih odrednica prikupljenih kvalitativnih podataka, iskazanih u prethodnom poglavlju (3.2.) se može zaključiti da korporativno volontiranje ima velike prednosti za poduzeće, zaposlenike i zajednicu.

[119] Quirk,D. (1998). Corporate volunteering: The potential and the way forward. The Wellington Centre, svibanj 1998.,str.3

Drugi dio istraživanja se odnosio na povezanost korporativnog volontiranja i programa društveno odgovornog poslovanja poduzeća (DOP-a). Pitanja koja su postavljenja kroz dubinski intervju sudionicima istraživanja vezano za društveno odgovorno poslovanje i korporativno volontiranje su pokazala da je korporativno volontiranje u RH na početku svog razvoja te da je većina ispitanika započela sa svojim volonterskim programima zaposlenika u posljednje dvije do tri godine. Međutim, istraživanje je pokazalo da poduzeća koja provode volontiranje zaposlenika provode to na društveno odgovoran način, povezuju volonterske aktivnosti svojih zaposlenika s društveno odgovornim poslovanjem i provode ih u okviru društveno odgovornih projekata. Na pitanje koje se odnosilo na povezivanje volonterskog programa zaposlenika i društveno odgovornog poslovanja većina ispitanika je odgovorila da volonterski program zaposlenika provodi u okviru programa Društveno odgovornog poslovanja dok je Poduzeće 2. navelo da volontiranje zaposlenika provodi u okviru društveno odgovornog poslovanja, ali i u okviru razvojnih programa npr. program razvoja rukovoditelja ili program razvoja talenata. To su aktivnosti koje se planiraju unaprijed i vrlo se pomno analiziraju potrebe kako bi uloženi rad bio što korisniji svima. Kroz istraživanje pokušalo se saznati razumijevanje sustavnog provođenja volonterskog programa koje bi uključivalo dugoročno planiranje, planiranje ciljeva i rezultata u korist zaposlenika, poduzeća i zajednica u kojima se provode volonterske aktivnosti. Svi su se ispitanici složili da je potrebna sustavna provedba volonterskog programa zaposlenika koja kao takva utječe na bolje rezultate i njihovu mjerljivost. Prednosti od sustavnog provođenja volonterskog programa koje su ispitanici naveli su u tablici 11.:

Tablica 11. Prednosti sustavnog provođenja volonterskog programa zaposlenika

Koristi za sve sudionike (zaposlenike/poduzeće/zajednicu)
Ciljano korištenje resursa
Učinkovitiji rezultati
Učinkovitije dugoročno planiranje
Učinkovitije mjerenje/ praćenje poslovnih rezultata
Veći angažman zaposlenika
Samostalnost zaposlenika u organiziranju/provođenju volonterskih akcija

Ispitanici su svjesni da sustavnost volonterskog programa dovodi do učinkovitijeg planiranja, kao i mjerenja i praćenja poslovnih rezultata. Sustavnost omogućava ciljano korištenje resursa

i veći angažman zaposlenika koji jednog dana mogu biti samostalni u organiziranju i provođenju volonterskih akcija. Svaki predstavnik poduzeća vidi prednosti od sustavnog provođenja volonterskog programa (tablica 12.)

Tablica 12. Prednosti sustavnog provođenja volonterskog programa zaposlenika po poduzećima

Prednosti sustavnog provođenja volonterskog programa zaposlenika po poduzećima	
Poduzeće 1.	Koristi za sve sudionike (zaposlenike/poduzeće/zajednicu) Veći angažman zaposlenika Samostalnost zaposlenika u organiziranju/provođenju volonterskih akcija
Poduzeće 2.	Koristi za sve sudionike (zaposlenike/poduzeće/zajednicu) Ciljano korištenje resursa Učinkovitiji rezultati
Poduzeće 3.	Koristi za sve sudionike (zaposlenike/poduzeće/zajednicu) Učinkovitije dugoročno planiranje Učinkovitiji rezultati
Poduzeće 4.	Koristi za sve sudionike (zaposlenike/poduzeće/zajednicu) Učinkovitije dugoročno planiranje Veći angažman zaposlenika Učinkovitiji rezultati Učinkovitije mjerenje/ praćenje poslovnih rezultata
Poduzeće 5.	Koristi za sve sudionike (zaposlenike/poduzeće/zajednicu) Učinkovitije mjerenje/ praćenje poslovnih rezultata Učinkovitiji rezultati
Poduzeće 6.	Koristi za sve sudionike (zaposlenike/poduzeće/zajednicu) Veći angažman zaposlenika Učinkovitiji rezultati
Poduzeće 7.	Koristi za sve sudionike (zaposlenike/poduzeće/zajednicu) Samostalnost zaposlenika u organiziranju/provođenju volonterskih akcija

Naime, kroz istraživanje je zaključeno da su volonterske akcije zaposlenika poduzeća započela provođenjem povremenih volonterskih akcija ili kroz team building-e. Neki su i dalje nastavili s takvim radom ili su se u posljednje dvije do tri godine odlučili za pokretanje

sustavnih volonterskih programa zaposlenika. Sustavna provedba volonterskog programa se odnosi na dugoročnije planiranje volonterskog programa zaposlenika, što uključuje planiranje ciljeva i rezultata u korist samoga poduzeća i zajednice u kojoj se provode volonterske aktivnosti. U svijetu je to postala normalna pojava što potvrđuje razvoj i unapređenje volonterskog menadžmenta u uspostavljanju volonterskih programa zaposlenika time i razvoj samih Standarda uspostavljanja volonterskih programa zaposlenika koji obuhvaćaju pomno planiranje ciljeva, povezivanje korporativnog volontiranja sa poduzećem, zaposlenicima i zajednicom kao i mjerenje i praćenje rezultata. Od ispitanika Poduzeće 1., Poduzeće 4. i Poduzeće 5. provode sustavne volonterske programe zaposlenika, dok ostali sudjeluju u volonterskim akcijama kad ih se pozove i koje su organizirane samo od strane organizacija civilnog društva. Neki od njih vide i prednosti u jednostavnosti organiziranja ukoliko su samo organizacije OCD-a organizatori volontiranja, međutim, sustavna provedba volonterskog programa obuhvaća planiranje ciljeva i praćenje rezultata. Ipak, svi ispitanici su svjesni te se slažu da je za učinkovito provođenje korporativnog volontiranja važan okvir Društveno odgovornog poslovanja kao i sustavnost provođenja volonterskog programa zbog koristi koje imaju zaposlenici, poduzeća i zajednica kao i zbog učinkovitosti provođenja volonterskih programa zaposlenika koja obuhvaća bolje dugoročnije planiranje, učinkovitije mjerenje i praćenje poslovnih rezultata, ciljano korištenje resursa, time veći angažman zaposlenika, općenito učinkovitije rezultate kao i samostalnost zaposlenika u organiziranju i provođenju volonterskih akcija.

Ono što je važno za kvalitetno provođenje korporativnog volontiranja jest i suradnja privatnog sektora s organizacijama civilnog društva. Treći dio istraživanja se odnosio na suradnju između OCD-a i privatnog sektora. Predstavnici hrvatskih poduzeća u planiranju, organizaciji i provođenju volonterskih programa i akcija surađuju s organizacijama civilnog društva kako bi znali koje su potrebe istih te kako bi učinkovitije organizirali svoje programe i akcije. Na pitanje koje je postavljeno ispitanicima, a odnosilo se na suradnju s organizacijama civilnog društva svi su odgovorili potvrdno tj. svi su u organiziranju i provođenju volonterskih akcija surađivali s organizacijama civilnog društva. Osim, organizacija civilnog društva s kojima poduzeća surađuju u ostvarivanju volonterskih aktivnosti zaposlenika, navedene su i organizacije javnog sektora. Od organizacija civilnog društva ispitanici su naveli razne udruge, regionalne volonterske centre te razna društva s kojima surađuju, a od institucija javnog sektora su navedeni različiti domovi, vrtići, škole i centri za rehabilitaciju. Može se zaključiti da je za svaku volontersku akciju potreban partner tj. određena organizacija iz

civilnog društva ili iz javnog sektora. Među ispitanicima ne postoje preferirane organizacije s kojima se surađuje nego ovisno o vrsti volonterske akcije imaju određenog partnera (tablica 13.).

Tablica 13. Neke od tipova organizacija s kojima poduzeća surađuju

Tipovi organizacija s kojima poduzeća surađuju
Udruge
Klubovi
Društva
Regionalni i lokalni volonterski centri
Domovi
Vrtići
Škole
Centri za rehabilitaciju

Uspoređujući vrste organizacija s poduzećima u svijetu, partneri u organiziranju volonterskih akcija su isti, opet ovisno o vrsti volonterske akcije. Primjerice, u Standardima uspostavljanja volonterskih programa definirane su dvije vrste partnera volonterskih programa kao što su različite neprofitne organizacije (različiti OCD-ovi itd.) i javne organizacije (škole, domovi itd.) koje pružaju usluge zajednici te volonterski centri, neprofitne organizacije koje pružaju usluge povezivanja organizacija i ljudi za stvaranje prilika u zajednici. Hrvatska poduzeća surađuju s organizacijama civilnog društva i javnog sektora u planiranju, organiziranju i provođenju volonterskih programa kao i poduzeća u svijetu. Osim, organizacija s kojima surađuju, predstavnici hrvatskih poduzeća su naveli različita područja i vrste volonterskih aktivnosti kojima se najčešće bave kroz korporativno volontiranje. Organiziraju volonterske akcije uređivanja i čišćenja okoliša, šetnica, plaža i parkova. Direktno rade s osjetljivom skupinom korisnika kao što su djeca, starije osobe, osobe s invaliditetom ili beskućnici kroz kreativne, terapijske radionice te druženja. Organiziraju akcije dobrovoljnog darivanja krvi, rekonstrukcije i obnove kulturnih i povijesnih spomenika i etno sela. Organiziraju i sudjeluju u različitim sportskim, kulturnim i humanitarnim manifestacijama. Kroz edukacije, predavanja i mentorstva rade direktno s djecom i mladima te skupljaju novčane donacije za potrebite. Ovo su samo neke od navedenih volonterskih akcija zaposlenika. U tablici 14. se

nalaze sva navedena područja i vrste volonterskih akcija, kojih sigurno ima i još u praksi poduzeća.

Tablica 14. Područja i vrste volonterskih aktivnosti

Područja volonterskih aktivnosti	Vrste volonterskih aktivnosti
Okoliš	• Uređenje/ obrađivanje/čišćenje okoliša • Uređenje šetnica
Osjetljiva skupina korisnika (djeca/starije osobe/ beskućnici/osobe s posebnim potrebama, bolesni)	• Uređenje/čišćenje/oslikavanje domova,vrtića,škola,centara,dječjih odjela bolnica… • Kreativne radionice • Terapijske radionice • Druženja s korsincima • Dobrovoljno darivanje krvi
Kultura/sport	• Rekonstrukcija/restauracija/obnova kulturnih i povijesnih spomenika i etno sela • Organiziranje/sudjelovanje u kulturnim i sportskim događanjima/manifestacijama/festivalima
Donacije	• Skupljane novčanih sredstava za potrebite
Edukacije/predavanje	• Mentorstva za studente • Razna predavanja za mlade

Uspoređujući vrste i tipove volonterskih akcija zaposlenika predstavnika hrvatskih poduzeća s onima u svijetu, predstavnici hrvatskih poduzeća koji provode volonterske programe zaposlenika to odlično rade. Nedostatak sustavnosti u provođenju volonterskih programa kao i razumijevanja samog korporativnog volontiranja i prednosti koje ima, nedostatak informacija o uspostavljanju i provođenju te manji broj uključenosti poduzeća i međusobnog povezivanja istih kod nas pokazuje da je korporativno volontiranje na početku razvoja. Kod nas nedostaju određeni oblici korporativnog volontiranja kao što je volontiranje bazirano na „vještinama“, volontiranje u upravnim odborima, privremeni „premještaji“, međunarodno i

online volontiranje koji nisu navedeni u nijednom primjeru, a u svijetu su vrlo popularni. Primjerice, volontiranje bazirano na vještinama i međunarodno volontiranje su u globalnom istraživanju o korporativnom volontiranju prikazani kao intenzivni oblici korporativnog volontiranja koji imaju vrijednosti kao što su veći utjecaj poduzeća na specifične probleme u zajednici, jačanje kapaciteta OCD-ova te predstavljaju način na koji se bolje mogu angažirati zaposlenici koji mogu prenijeti vještine na druge i steći i učiti nove.[120] Nedostatak određenih oblika korporativnog volontiranja kod nas ne znači da ih u budućnosti neće biti, nego da su za određene promjene potrebne informacije, resursi, vrijeme i međusobno povezivanje kroz iskustva i prakse. Važnost međusobnog povezivanja i stvaranja partnerstva vide i predstavnici hrvatskih poduzeća koji u su istraživanju (svi) naveli da se bolji rezultati korporativnog volontiranja postižu ukoliko se provode u partnerskim odnosima. Prema njihovom mišljenju razlozi za bolje rezultate korporativnog volontiranja koji se provode u partnerskim odnosima su: jednostavnost provedbe, ciljano pomaganje u skladu s potrebama zajednice te brža reakcija na potrebe u zajednici, više uključenih subjekata, a time i veća svijest o potrebama, osjećaj korisnosti, brža mobilizacija zaposlenika, više odrađenih akcija te koristi i zajedničke

Tablica 15. Prednosti partnerskih odnosa

Prednosti partnerskih odnosa
Jednostavnost provedbe
Korist za sve ključne dionike (zajednica, poduzeće i zaposlenici)
Ciljano pomaganje u skladu s potrebama zajednice
Mogućnost brze reakcije
Stvarna uključenost svih dionika
Osjećaj korisnosti
Više uključenih subjekata- veća svijest o potrebama
OCD najbolje prepoznaju potrebe i prioritete u zajednici
Brža mobilizacija zaposlenika
Brža reakcija na potrebe u zajednici
Dostupnost informacija
Više odrađenih akcija
Zajedničke pozitivne promjene

[120] Allen, K., Galiano, M., Hayes, S. (2011). The Global State of health of Corporate Volunteering, str.11

pozitivne promjene za zajednicu, poduzeće i zaposlenike (Tablica 15.). Pojedinačno, poduzeća naglašavaju da koristi od dobrih partnerskih odnosa imaju svi dionici korporativnog volontiranja (tablica 16.). Također, važnost vide u tome da se prepoznaju potrebe zajednice i da se u skladu s tim potrebama pomaže. To potvrđuje i Quirk koji naglašava važnost prepoznavanja i preklapanja potreba od svih strana: poduzeća, zaposlenika i zajednice. [121] Što je ključ održivosti kvalitetnih volonterskih programa.

Tablica 16. Prednosti partnerskih odnosa po poduzećima

Prednosti partnerskih odnosa	
Poduzeće 1.	Ciljano pomaganje u skladu s potrebama zajednice Mogućnost brze reakcije Brža mobilizacija zaposlenika Jednostavnost provedbe Brža reakcija na potrebe u zajednici Više odrađenih akcija OCD najbolje prepoznaju potrebe i prioritete u zajednici
Poduzeće 2.	Korist za sve ključne dionike (zajednica, poduzeće i zaposlenici) Zajedničke pozitivne promjene Dostupnost informacija
Poduzeće 3.	Ciljano pomaganje u skladu s potrebama zajednice Osjećaj korisnosti Dostupnost informacija
Poduzeće 4.	Jednostavnost provedbe Korist za sve ključne dionike (zajednica, poduzeće i zaposlenici) Više uključenih subjekata- veća svijest o potrebama
Poduzeće 5.	Stvarna uključenost svih dionika Više uključenih subjekata- veća svijest o potrebama Zajedničke pozitivne promjene
Poduzeće 6.	Korist za sve ključne dionike (zajednica, poduzeće i zaposlenici) Ciljano pomaganje u skladu s potrebama zajednice Osjećaj korisnosti

[121] Quirk,D. (1998). Corporate volunteering: The potential and the way forward. The Wellington Centre, svibanj 1998.,str.17

Poduzeće 7.	Korist za sve ključne dionike (zajednica, poduzeće i zaposlenici) Zajedničke pozitivne promjene

Osim prednosti, ispitanici su imali mogućnost navesti i nedostatke takvih partnerskih odnosa. Što se tiče nedostataka gotovo većina je navela da nisu uočili nedostatke osim Poduzeća 2. , Poduzeća 4. i Poduzeća 5.koji su naveli nedostatke:

- Nemogućnost izlaska svima u susret
- Nepostojanje poticajnog državnog okvira za zajedničko djelovanje javnog, privatnog i civilnog sektora
- Nedostatak vremena za usklađivanje različitih potreba različitih dionika

Iz navedenog se može zaključiti da je za kvalitetno provođenje korporativnog volontiranja jako važna i suradnja poduzeća s organizacijama civilnog društva. U istraživanju je pokazano da takva suradnja nudi više prednosti nego nedostataka.

3.4. Analiza hipoteza

Na temelju rezultata istraživanja iz prethodnog poglavlja (3.3.) navedeni su sljedeći argumenti za analizu hipoteza.

H1. Korporativnim volontiranjem se kreira mjerljiva vrijednost (postižu pozitivne performanse) za poduzeće, zaposlenike i zajednicu u kojoj djeluju. – *PRIHVAĆENA*

Da se korporativnim volontiranjem postižu pozitivne performanse za poduzeće, zaposlenike i zajednicu u kojoj djeluju su potvrdili ispitanici u istraživanju. Naime, predstavnici poduzeća su naveli da su prednosti od provođenja korporativnog volontiranja za poduzeće u jačanju reputacije i imidža poduzeća, jačanju vrijednosti brenda kao i dodatna mogućnost promoviranja i razvoja proizvoda i usluga, jačanje međuljudskih odnosa i komunikacije unutar poduzeća, podržavanju ključnih tvrtkinih strategija, inicijativa i filozofije poduzeća, razvoj osjećaja zajedništva i zadovoljstva zaposlenika, poticanju i jačanju motivacije zaposlenika, jačanje predanosti, odanosti i timskog rada zaposlenika, privlačenje nove radne snage, upoznavanje sa situacijama, potrebama i stvaranje dobrih i iskrenih odnosa u zajednici, jačanje povjerenja zajednice u poduzeće, rad u pozitivnom okruženju, povjerenje partnera i poticanje drugih poslovnih subjekata na uključivanje. Nadalje, u istraživanju su naveli konkretne prednosti za same zaposlenike, a to su: razvoj osobnih, profesionalnih i komunikacijskih vještina, jačanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u radu, jačanje unutarnjeg zadovoljstva, veća predanost i odanost poduzeću kao i jačanje pozitivne slike poduzeća u očima zaposlenika, promjena prosječnog radnog tjedna, razvoj timskog duha i motivacije u timovima, prepoznatljivost kvalitetnih zaposlenika, izravno uključivanje zaposlenika u aktivnosti DOP-a, upoznavanje zaposlenika sa situacijama u zajednici i razvoj empatije prema onima koji su u potrebi, mogućnost rada u drugom području poslovanja i odgovornije postupanje s materijalnom imovinom. Osim prednosti ,ispitanici su naveli posebne vrijednosti koje zaposlenici stječu tijekom sudjelovanja u korporativnom volontiranju kao što su: stjecanje novih znanja, razvoj interpersonalnih i komunikacijskih vještina, jačanje motivacije,upoznavanje kolega, veća učinkovitost u radu, veće zadovoljstvo na radnom mjestu, bolji međuljudski odnosi, poboljšanje percepcije o poduzeću u kojem rade i jačanje osjećaja da poduzeće djeluje za dobrobit zajednice, razvoj timskog duha i osjećaja zajedništva, upoznavanje sa situacijama u zajednici, veća osjetljivost za društvena pitanja, razumijevanje i poštovanje različitosti i odgovornije postupanje s materijalnom imovinom. Također, istraživanje je pokazalo da su prednosti koje zajednica ostvaruje: mogućnost

suradnje i uspostavljanje kontakata, mogućnost suradnje s nekim drugim područjem poslovanja, poboljšanje uvjeta usluga koje se pružaju korisnicima, dobivena potrebna stručna znanja i vještine, veća pozornosti javnosti, lakše rješavanje problema, nova pouzdana partnerstva, jačanje svijesti u javnosti o potrebama u zajednici, pomoć u realizaciji različitih programa, promoviranje volonterstva, aktivnije građanstvo. Ove argumente potvrđuje i činjenica do koje smo došli u istraživanju, a to je da poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju razvijaju vlastite volonterske programe iz godine u godinu te uključuju sve veći broj zaposlenika volontera koji sudjeluju u sve većem broju volonterskih akcija kao i u darivanju volonterskih sati zajednici.

Na temelju navedenih argumenata prihvaća se hipoteza H1.

H2. Korporativno volontiranje kreira veću mjerljivu vrijednost (performanse), ukoliko se provodi u okviru cjelovitog programa društvene odgovornosti poduzeća (DOP), negoli u slučaju izdvojene provedbe. - *PRIHVAĆENA*

Svi su se ispitanici složili da je za kvalitetno provođenje volonterskih programa zaposlenika potrebna sustavna provedba volonterskoga programa zaposlenika koja kao takva utječe na bolje rezultate i njihovu mjerljivost. Osim toga, ispitanici su naveli prednosti od sustavnog provođenja volonterskog programa koje bi uključivalo dugoročno planiranje, planiranje ciljeva i rezultata u korist zaposlenika, poduzeća i zajednica u kojima se provode volonterske aktivnosti, a to su: ciljano korištenje resursa, učinkovitiji rezultati i dugoročno planiranje, učinkovitije mjerenje i praćenje poslovnih rezultata, veći angažman zaposlenika i samostalnost zaposlenika u organiziranju i provođenju volonterskih akcija. Gotovo svi ispitanici su potvrdili da volonterski program zaposlenika provode u okviru programa društveno odgovornog poslovanja dok je Poduzeće 2. navelo da volontiranje zaposlenika provodi u okviru društveno odgovornog poslovanja, ali i u okviru razvojnih programa npr. program razvoja rukovoditelja ili program razvoja talenata. Prema tome možemo zaključiti da su ispitanici već prepoznali važnost okvira DOP-a u korporativnom volontiranju te da svoje volonterske programe provode u sklopu istog.

Na temelju navedenih argumenata prihvaća se hipoteza H2.

H3. Korporativno volontiranje postiže najbolje performanse kada se planira i provodi u partnerskim odnosima poduzeća, zaposlenika i organizacijama civilnog društva. - *PRIHVAĆENA*

Važnost suradnje i partnerstva u korporativnom volontiranju vide i predstavnici hrvatskih poduzeća. Naime, svi predstavnici su potvrdili da su u organiziranju i provođenju volonterskih akcija surađivali s organizacijama civilnog društva, ali i s organizacijama javnog sektora. Od organizacija civilnog društva ispitanici su naveli razne udruge, regionalne volonterske centre te razna društva s kojima surađuju, a od institucija javnog sektora su navedeni različiti domovi, vrtići, škole i centri za rehabilitaciju. Osim važnosti, navedeni su i prednosti od suradnje i partnerstva s organizacijama civilnog društva i javnog sektora, i to: jednostavnosti provedbe, koristi za sve ključne dionike (zajednica, poduzeće i zaposlenici), ciljano pomaganje u skladu s potrebama zajednice, mogućnosti brze reakcije, stvarna uključenost svih dionika, osjećaj korisnosti, uključenost više različitih subjekata pri čemu je i veća svijest o potrebama zajednice, bolje poznavanje potreba i prioriteta zajednice od strane OCD-a, brža mobilizacija zaposlenika i reakcija na potrebe u zajednici, dostupnost informacija, veći broj odrađenih akcija, zajedničke pozitivne promjene.

Stoga, prema svim navedenim argumentima, prihvaća se hipoteza H3.

4.ZAKLJUČAK

Kroz teorijski dio istraživanja objašnjen je pojam, oblici, faze razvoja kao i trenutno stanje korporativnog volontiranja u svijetu. Prikazana je povezanost okvira društveno odgovornog poslovanja i korporativnog volontiranja te ono što je najvažnije zašto se poduzeća u svijetu odlučuju na uspostavljanje volonterskih programa zaposlenika i koje konkretne performanse volonterski programi zaposlenika imaju za poduzeće, zaposlenike i zajednicu. Tome je doprinijela prva knjiga o korporativnom volontiranju koju je napisao Allen[122] i prvo provedeno globalno istraživanje o korporativnom volontiranju[123]. Nadalje, objašnjena je sama implementacija volonterskog programa zaposlenika te važnost uloge organizacijske kulture i vodstva poduzeća u samoj implementaciji. Prikazana je povezanost procesa uspostavljanja volonterskog programa s mjerenjem i praćenjem standarda razvoja volonterskog programa što danas u svijetu predstavlja jedan od najvećih izazova korporativnog volontiranja tj. nepostojanje istog globalno primjenjivog alata praćenja standarda volonterskih programa zaposlenika.

U Hrvatskoj je korporativno volontiranje na početku razvoja što se može vidjeti prema broju poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju. Međutim, iako je takva vrsta volontiranja na početku razvoja u RH, može se zaključiti da ona poduzeća koja provode volonterske aktivnosti zaposlenika ili volonterske programe zaposlenika to čine jednako dobro kao i poduzeća diljem svijeta. Istraživanje je potvrdilo da korporativno volontiranje donosi velike prednosti za zaposlenike, zajednicu i sama poduzeća. Prednosti koje su naveli predstavnici hrvatskih poduzeća su slične ili gotovo iste kao i prednosti koje su navela poduzeća u prvom globalnom korporativnom istraživanju. To potvrđuje svjesnost i razumijevanje voditelja volonterskih aktivnosti ili programa zaposlenika o koristima korporativnog volontiranja te je to jedan od glavnih razloga zašto se poduzeća odlučuju na uspostavljanje ili unapređenje volonterskih programa. Iz godine u godinu mobiliziraju sve više zaposlenika koji sudjeluju u osmišljavanju i provođenju sve većeg broja volonterskih aktivnosti, surađuju s različitim organizacijama civilnog društva i javnog sektora te daruju sve više volonterskih sati onima kojima je to potrebno. Volonterske aktivnosti ili programe volontiranja zaposlenika provode u okviru društveno odgovornog poslovanja ili čak i u okvirima razvojnih programa zaposlenika.

Nadalje, kroz istraživanje je zaključeno da su volonterske aktivnosti zaposlenika poduzeća u Hrvatskoj započela provođenjem povremenih volonterskih akcija ili kroz team building-e.

[122] Allen, K. (2012). The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica.
[123] Allen, K.,Galiano M., Hayes S. (2011). The Global State of Health of Corporate Volunteering. Siječanj 2011.

Međutim, neki su i dalje nastavili s takvim radom ili su se u posljednje dvije do tri godine odlučili za pokretanje sustavnih volonterskih programa zaposlenika. Nekolicina poduzeća provodi sustavne volonterske programe, na temelju čega se može zaključiti da je jedan od glavnih nedostataka korporativnog volontiranja hrvatskih poduzeća nedostatak sustavnosti u provođenju i uspostavljanju volonterskih programa. Do toga dolazi zbog nedostatka informacija o uspostavljanju i provođenju programa, nedostatka potrebnih resursa, manjka očekivanja kao i razumijevanja važnosti sustavnosti uspostavljanja, provođenja i praćenja volonterskih programa zaposlenika.

Na taj problem se nadovezuje i jedan od najvećih današnjih izazova korporativnog volontiranja s kojim se poduzeća diljem svijeta suočavaju, a to je nepostojanje standardiziranog mjerenja programa korporativnog volontiranja. S tim izazovom se suočavaju i hrvatska poduzeća, dok neki prate rezultate i ishode vlastitog programa korporativnog volontiranja, redovito izvještavaju o svojim aktivnostima, većina ipak to ne čini. Prema tome, praćenje korporativnog volontiranja povezano sa financijskim pokazateljima je zanimljiva tema koja bi se mogla još istražiti. Također, osim praćenja, kod nas nedostaju određeni oblici korporativnog volontiranja kao što je volontiranje bazirano na „vještinama“, volontiranje u upravnim odborima, privremeni „premještaji“, međunarodno i online volontiranje koji nisu navedeni u nijednom primjeru u istraživanju, a u svijetu su vrlo popularni. Nadalje, jedan od ključa za održivost volonterskih programa jest suradnja s drugim organizacijama. Važnost međusobnog povezivanja i stvaranja partnerstva vide i predstavnici hrvatskih poduzeća koji su u istraživanju naveli da se bolji rezultati korporativnog volontiranja postižu ukoliko se provode u partnerskim odnosima.

Ono što kod nas nedostaje, a praksa je u svijetu, su savjeti korporativnog volontiranja koji predstavljaju mrežu predstavnika privatnog sektora, organizacija civilnog društva i javnog sektora kojima je cilj ukazati na dobre prakse korporativnog volontiranja i podići svijest o utjecaju angažmana zaposlenika u zajednicama. Savjeti korporativnog volontiranja su u svijetu organizirani na nacionalnoj razini pa sve do globalnih razmjera. Tako Savjet globalnog korporativnog volontiranja predstavlja mrežu voditelja međunarodnih volonterskih programa zaposlenika.

Stoga jedna od preporuka istraživanja jest razvoj Savjeta korporativnog volontiranja na nacionalnom nivou kojeg bi činili predstavnici hrvatskih poduzeća, organizacija civilnog i javnog sektora te koji bi zajedničkim snagama rješavali pitanja korporativnog volontiranja, podizali svijest o utjecaju angažmana zaposlenika u zajednicama, poticali konkurentska

poduzeća i organizacije u uključivanje i međusobnu suradnju i dodjeljivali godišnje nagrade za najbolje prakse.

Sljedeća preporuka jest jačanje suradnje privatnog sektora s organizacijama civilnog društva i regionalnim volonterskim centrima koji imaju potrebna znanja i iskustva o programima volontiranju zaposlenika.

Nadalje, jedna od preporuka jest izrada i distribucija priručnika ili adekvatne literature o korporativnom volontiranju za područje RH koje trenutno nema na našem području.

Rezultati koji su dobiveni u ovom istraživanju su važni kako bi se uvidjelo stanje korporativnog volontiranja u poduzećima koja već duže vrijeme provode volonterske programe zaposlenika u RH te prvenstveno kako bi se upoznala i potaknula druga poduzeća na uključivanje, razvoj i praćenje volonterskih programa zaposlenika. Korporativno volontiranje je način da se kvalitetno povežu organizacije iz privatnog, javnog sektora i organizacije civilnog društva te zajedničkim snagama doprinesu razvoju zajednice u kojoj djeluju, a na taj način djeluju na cijelo društvo.

Ovakav utjecaj se proteže na nekoliko razina. Na lokalnoj/regionalnoj razini organizacije civilnog društva najbolje poznaju potrebe i probleme zajednice. Direktno pružaju usluge različitim korisnicima (djeca, mladi, osobe s invaliditetom, starije osobe, socijalno isključene osobe itd.) u zajednici, a indirektno djeluju na njihove obitelji i same građane. Poduzeća kroz korporativno volontiranje mogu podržati rad tih organizacija, utjecati na poboljšanje i kvalitetu pružene usluge i na zadovoljstvo direktnih i indirektnih korisnika. Kroz korporativno volontiranje, poduzeća na koristan način mogu doprinijeti zajednici i društvu te pri tome steći određene prednosti za poduzeće i zaposlenike o kojima je govoreno u prethodnim poglavljima. Stoga, međusobna suradnja kroz korporativno volontiranje može utjecati na razvoj korisnih projekata koji nose prednosti za sve ključne dionike. Na nacionalnoj razini, kao što je praksa u svijetu, poduzeća se mogu međusobno povezati s važnim subjektima iz civilnog sektora te udružiti u Savjet korporativnog volontiranja. Postojanje Savjeta korporativnog volontiranja u RH omogućilo bi jačanje suradnje između privatnog sektora, organizacija civilnog društva i javnog sektora, razvoj novih korisnih projekta od lokalne do međunarodne razine sa prednostima za sve ključne dionike, promoviranje volonterstva i dijeljenje informacija, iskustva i praksi, uključivanje većeg broja poduzeća koji bi razvijali volonterske programe i kvalitetno angažirali zaposlenike volontere u zajednici. S druge strane na međunarodnoj razini, poduzeća se mogu kroz Međunarodne savjete korporativnog volontiranja ili Savjet globalnog korporativnog volontiranja povezati i sudjelovati u razmjeni iskustava, praksi i kontakata, razvoju suradničkih projekata korporativnog volontiranja,

promoviranju volonterstva i utjecaja zaposlenika volontera u zajednici i rješavanju ozbiljnih problema današnjice kao što to rade poduzeća u svijetu te prenijeti ta iskustva u RH. Prednosti takve suradnje su brojne.

Na temelju svega se može zaključiti da je korporativno volontiranje u RH na početku razvoja, međutim hrvatska poduzeća imaju veliki potencijal za razvoj korporativnog volontiranja.

5.LITERATURA

1. Allen, K. (2012). The Big Tent-Corporate Volunteering in the Global Age. Španjolska: Fundacion Telefonica.
2. Allen, K.,Galiano M., Hayes S. (2011). The Global State of Health of Corporate Volunteering. Siječanj 2011.
3. Bowman, A. (2012). How to use Global Corporate Volunteering as a universal tool for uniting the company, employees and development. Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering Španjolska: ICEP/Codespa, str. 35
4. Bosch. F. Making social contribution tangible (2012). Codespa Foundation (2012).Španjolska: ICEP/Codespa,str. 313
5. Boyce, C.; Neale, P. (2006) Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing In-Depth Interviews for Evaluation Input. Pathfinder International, svibanj 2006
6. Business in the Comunity (BITC). Dostupno na: http://www.bitc.org.uk/programmes/engage [10.srpnja 2013.].
7. Carroll, A.B., Shabana, K.M (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of the concepts, research and practice. International Journal of Management Reviews.
8. Carroll, A.B., (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business and Society, 38:3, rujan 1999.
9. Codespa foundation (2012). Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering. Španjolska: Pyma3Comunicación.
10. Codespa Foundation (2011)**.** The global CSR case-book. Španjolska: ICEP/Codespa.
11. CDC Development Solutions (2012). Results of the 2012 ICV Benchmarking Survey. Dostupno na: http://cdcdevelopmentsolutions.org/sites/default/files/Benchmarking-Study-2012-Final.pdf. [10.travnja 2013.]
12. Davis, K. (1967).Understanding the social responsibility puzzle. Business Horizons, Volume 10, Issue 4, Winter 1967, str.46
13. Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. California Management Review, str. 26.
14. Deloitte (2009). Skills-based volunteerism at Deloitte. Deloitte Development LLC 2009. str.6
15. EU Komisija (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, 25.10.2011. Brussels: 681 final.
16. EU Komisija (2011). Communication on EU Policies and Volunteering: Recognizing and Promoting Cross-border Voluntary Activities in the EU, 20.9.2011. Brussels: 568 final.
17. EU Komisija (2011) [online]. European year of volunteering. Dostupno na: http://ec.europa.eu/citizenship/european-year-of-volunteering/index_en.htm [10.travnja 2013.].
18. EYV 2011 Alliance (2011). Policy Agenda for Volunteering in Europe (P.A.V.E.), EYV 2011 Alliance 2011. str. 41
19. Ford motor company fund and community services (2011). Drive Community-2011 Report. Ford (2011) str.5
20. Ford MODELTeams (2013). Dostupno na: https://www.facebook.com/media/set/?set=a.500448849967164.120664.135312806480772&type=3 [15.studeni 2013.].
21. Friedman, T. (2000). The Lexus and the Olive Tree. New York: Anchor Books, 2000.

22. Global Corporate Volunteer Council (2013) [online]. Dostupno na: http://iave.org/content/about-gcvc [12.travnja 2013.].
23. Halmi, A. (1996) Kvalitativna metodologija u društvenim znanostima. Samobor: A. G. Matoš, str. 252
24. Herzig. C. (2004). Corporate Volunteering in Germany: Survey and Empirical Evidence. Centre for Sustainability Management (CSM) e. V. 2004.
25. Hewlett-Packard Development Company,L.P.(2012). HP Social Impact Scorecard.(2012) str.1,Hewlett-Packard
26. Hills G. i Mahmud A. (2007). Volunteering for Impact. FSG Social impact advisoros, rujan 2007. str.10
27. Jarver C., Parker A. (2012). Seven steps to success:A guide to start Corporate Volunteering from scratch. Codespa Foundation (2012).Španjolska: ICEP/Codespa,str. 96
28. Koehler-Hanlon M., Shah S. (2012). How to Build a Sustainable Employee Volunteer Program. VolunteerMatch. San Francisco, siječanj 2012. str.5
29. Kraft Foods Lays Out Its New Global Growth Strategy (2010). Dostupno na: http://www.mondelezinternational.com/Newsroom/Multimedia-Releases/More-than-20000-Kraft-Foods-Employees-Volunteer-MaDD-Global-Week-of-Service [9.rujan 2013.].
30. LBG Associates (2001).Corporate Volunteerism: Innovative Practices for the 21st Century. Stamford, CT: LBG Associates, 2001, str. 6
31. LGB Asociation (2005). Can corporate volunteering support the bottom line? The Challenge. The Opportunity. The Case for Investment, rujan 2005.Washington DC, str.7
32. Martin D. (2006). The Value of Secondments. Dostupno na: http://www.trainingzone.co.uk/topic/strategy/value-secondments-dan-martin [31.rujna 2013.]
33. Milić, V. (1978) Sociološki metod. Beograd: Nolit, str. 494
34. Narodne novine (2007). Zakon o volonterstvu (N.N,br 58/07,22/13).
35. Pesus, M. (2012). Corporate Social Responsibility for Development and Global Corporate Volunteering. Handbook and Business cases-Global Corporate Volunteering, Španjolska: ICEP/Codespa str. 25
36. Points of Light Institute i HandsOn Network (2010). Employee Volunteer Program Reporting Standards, 2010.
37. Points of Light Institute (2013). Seven Practices of Effective Employee Volunteer Programs, 2013.
38. Porter, M.E., Kramer M. R (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Rewiew, prosinac 2006.
39. Punch, F. K. (2005) Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches. London: Sage Publications., str.138
40. Scott R. (2013). The Virtues of Virtual Volunteering and Online Fundraising. Forbes. Dostupno na: http://www.forbes.com/sites/causeintegration/2013/02/23/the-virtues-of-virtual-volunteering-and-online-fundraising/ [15.ožujka 2013.]
41. The Centre for Volunteering. (2008). Employee Volunteering Program (EVP), Toolkit and Guide. The Centre for Volunteering (NSW), 2008. str. 6

42. The SROI Network Accounting for Value (2012). A guide to Social Return on Investment. Siječanj, 2012, str. 8
43. UNDP (2005). Priručnik za društveno odgovorno poslovanje „Časno do pobjede“. Zagreb: Denona.str.1.
44. United Nations Volunteers-UNV (2011). Volunteering for our Future. United Nations Volunteers*:* Communications Section, 2011.
45. Zelenika, R. (1998). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
46. Quirk D. (1998).Corporate Volunteering-The Potential and the Way Forward. The Wellington Volunteer Centre, svibanj 1998.

6.POPIS TABLICA

Tablica 1. Model volontiranja utemeljenog na vještinama……...……15
Tablica 2. Koristi od društveno odgovornog poslovanja koje se mogu povezati s korporativnim volontiranjem…….……...…28
Tablica 3. Četiri konceptualna modela programa korporativnog volontiranja……...…..45
Tablica 4. Prednosti od provođenja korporativnog volontiranja…….....79
Tablica 5. Prednosti korporativnog volontiranja po poduzećima…….…80
Tablica 6. Prednosti korporativnog volontiranja za zaposlenike…….….83
Tablica 7. Prednosti korporativnog volontiranja za zaposlenike po poduzećima…….85
Tablica 8. Vrijednosti koje zaposlenici donose u poduzeće nakon korporativnog volontiranja……...…87
Tablica 9. Prednosti korporativnog volontiranja za zajednicu…….88
Tablica 10. Prednosti korporativnog volontiranja za zajednicu po poduzećima…….….89
Tablica 11. Prednosti sustavnog provođenja volonterskog programa zaposlenika…….....91
Tablica 12. Prednosti sustavnog provođenja volonterskog programa zaposlenika po poduzećima…….….92

7.POPIS SLIKA

Slika 1. Regionalno stanje razvoja korporativnog volontiranja u svijetu I……..…….22
Slika 2. Regionalno stanje razvoja korporativnog volontiranja u svijetu II…….……23
Slika 3. Sfere modela utjecaja i globalnog korporativnog volontiranja……31
Slika 4. 360 sfera utjecaja globalnog korporativnog volontiranja……...….36
Slika 5. Pet vrsta upitnika koji su temelj sustava ocjenjivanja…….……41
Slika 6. Elementi volonterskog programa zaposlenika…….……...47
Slika 7. Logički model……..…...51
Slika 8. Četiri faze uspostavljanja globalnih volonterskih programa zaposlenika……...54
Slika 9. ROI (Return on Investment) volonterskog programa zaposlenika…….56
Slika 10. Izvještavanje mjerenja volontiranja zaposlenika……..…58
Slika 11. HP-ov učinak društvenog utjecaja u 2012. godini……....60
Slika 12. HP-ov utjecaj na poslovanje i zajednicu u 2012. godini……...…61

8. SAŽETAK

Korporativno volontiranje (eng. Corporate volunteering) predstavlja vrstu volontiranja koju primjenjuju poduzeća u svijetu, ali i u Hrvatskoj. Rad daje uvid u teorijska i praktična gledišta koncepta korporativnog volontiranja. U teorijskom dijelu objašnjen je pojam, oblici, faze razvoja kao i trenutno stanje korporativnog volontiranja u svijetu i EU. Prikazana je poveznica između društveno odgovornog poslovanja i korporativnog volontiranja, zašto se poduzeća u svijetu odlučuju na uspostavljanje volonterskih programa zaposlenika i koje performanse volonterski programi zaposlenika imaju za poduzeće, zaposlenike i zajednicu. Objašnjena je važnost uloge organizacijske kulture i vodstva u implementaciji korporativnog volontiranja, kako se volonterski program zaposlenika uspostavlja unutar poduzeća, izazovi korporativnog volontiranja te važnost uspostavljanja i mjerenja standarda razvoja volonterskog programa zaposlenika. U empirijskom dijelu rada prezentiraju se i interpretiraju metodološke odrednice istraživanja i dobiveni rezultati malih kvalitativnih studija slučaja renomiranih firmi na području RH. Dubinskim intervjuom su obuhvaćeni voditelji volonterskih programa zaposlenika u odabranim poduzećima u RH, a prikupljeni podaci kvalitativno obrađeni prema određenim odrednicama i grafički prikazani u tablicama. Rezultati istraživanja pokazuju stanje korporativnog volontiranja u Hrvatskoj, velike prednosti koje korporativno volontiranje ima za poduzeće, zaposlenike i zajednicu i važnost partnerstva u provođenju. Rezultati ukazuju na nepostojanje nekih oblika korporativnog volontiranja u RH, nedostatak sustavnosti u provođenju i uspostavljanju volonterskih programa i suočavanje sa jednim od najvećih izazova korporativnog volontiranja u svijetu, a to je nepostojanje standardiziranog mjerenja programa korporativnog volontiranja. U skladu s tim se iznose određene preporuke i implikacije za praksu.

Ključne riječi: volontiranje, korporativno volontiranje, društveno odgovorno poslovanje, Hrvatska

9.SUMMARY

Corporate volunteering represents the type of volunteering that companies implement in the world, and likewise in Croatia. This paper provides an insight into the theoretical and practical viewpoints of the concept of corporate volunteering. Theoretical framework explains the concept, forms, stages of development and current state of corporate volunteering in the world and the EU. Also, it indicates the link between CSR and corporate volunteering, the reasons why companies in the world are increasingly establishing volunteer programs, and which benefits the company, employees and community have from the employee volunteer programme. The importance of the role of organizational culture and leadership in the implementation of corporate volunteering is explained, as well as the establishment of the volunteer programme, the challenges of corporate volunteering and the importance of establishing and measuring standards of corporate volunteering programmes. The empirical part of the paper deals with, and interprets the key methodological features and the results of small qualitative case studies of established companies in Republic of Croatia. The conducted in-depth interviews include leaders of employee volunteer programs in selected companies in Croatia. The data collected is qualitatively analysed according to specific guidelines, and is likewise graphically presented in the charts. The research results indicate the absence of some forms of corporate volunteering in the Republic of Croatia, lack of consistency in the establishment and implementation of volunteer programs, and the deficiency of standardized measurement of corporate volunteering programs which represent the biggest challenges of corporate volunteering in the world. In accordance to the presented results, recommendations and implications for future practice are pointed out.

Key words: volunteering, corporate volunteering, corporate social responsibility, Croatia

10. PRILOZI

10.1. Podsjetnik za provedbu dubinskih intervjua

1. Koje prednosti Vi vidite za Vaše poduzeće od provođenja korporativnog volontiranja?
2. Što je prema Vašem mišljenju bilo korisno za vaše poduzeće provođenjem korporativnog volontiranja?
3. Možete li reći da su Vaše aktivnosti korporativnog volontiranja ekonomski opravdane? Kako bi se to moglo kvantificirati i jeste li to već pokušali?
4. Što su zaposlenici osobno dobili uključivanjem u korporativno volontiranje? Je li to moguće kvantificirati, ako da kako?
5. Koje vrijednosti zaposlenici donose u Vaše poduzeće nakon obavljenog volontiranja?
6. Koliki je broj volontera-zaposlenika bilo uključeno u Vaše akcije i koliko je volonterskih sati darovano?
7. Na kojim aktivnostima su Vaši volonteri-zaposlenici sudjelovali?
8. Što je zajednica konkretno dobila od provedenih Vaših akcija? Kako bi se to moglo prema Vašem mišljenju kvantificirati i promovirati široj zajednici?
9. Jeste li volonterski program zaposlenika proveli u okviru programa Društveno odgovornog poslovanja?
10. Jeste li volonterski program zaposlenika proveli kao izdvojeni program?
11. Smatrate li da je korporativno volontiranje učinkovitije ako se provodi u okviru cjelovitog programa Društveno odgovornog poslovanja? Ako da, zašto? Ako ne, zašto?
12. Smatrate li da bi sustavno provođenje volonterskog programa zaposlenika utjecalo na veće rezultate i njihovu mjerljivost?
    (Sustavno provođenje se odnosi na dugoročnije planiranje volonterskog programa zaposlenika. To uključuje planiranje ciljeva i rezultata u korist samog poduzeća i zajednica u kojima se provode aktivnosti)
13. Jeste li provodili korporativno volontiranje u suradnji s organizacijama civilnog društva? Kakva su Vaša iskustva?
14. Smatrate li da korporativno volontiranje postiže bolje rezultate kada se planira i provodi u partnerskim odnosima poduzeća, zaposlenika i organizacija civilnog društva? Zašto?
15. Koje su po Vama prednosti takvih partnerskih odnosa, a koji nedostaci?