

## **Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija u funkciji motivacije mladih na volontiranje**

### **Non-profit organizations marketing activities in the role of motivating young people to volunteer**

JERKO GLAVINIĆ

magistar ekonomije, Srednja poljoprivredna i tehnička škola  
Trg opuzenske bojne, 20355 Opuzen  
Republika Hrvatska  
jerko.glavinic15@gmail.com

LJILJANA NAJEV ČAČIJA  
docentica, Ekonomski fakultet  
Sveučilište u Splitu  
Cvite Fiskovića 5, 21000 Split  
Republika Hrvatska  
ljnajevef@efst.hr

Prethodno priopćenje / *Preliminary communication*

UDK / UDC: 339.138:061.2

Primljeno / Received: 13. svibnja 2018. / May 13<sup>th</sup>, 2018.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 10. listopada 2018. / October 10<sup>th</sup>, 2018.

**Sažetak:** Neprofitni sektor posljednjih desetljeća budi interes istraživača i javnosti zbog svojeg rasta, ali i koristi koje donosi društvu u cjelini. Neprofitne organizacije su pokretači razvoja sektora, pri čemu su im za ostvarenje ciljeva usmjerenih različitim ciljnim skupinama potrebni i ljudski resursi. Kako bi se neprofitne organizacije uspješno orijentirale ciljnim skupinama prijeko je potrebno provoditi marketinške aktivnosti. Ključni segmenti, to jest ciljne skupine su korisnici, donatori, volonteri, zaposlenici i šira javnost. U kontekstu ljudskih resursa velika uloga pripada volonterima. Stoga je jedna od zadaća marketinških aktivnosti i motivacija volontera radi njihova angažmana. Cilj ovoga rada je ispitati utjecaj marketinških aktivnosti neprofitnih organizacija na šest motivacijskih funkcija za volontiranje među mladima. Te funkcije su: zaštita, vrijednosti, karijera, društvo, razumijevanje i poštovanje. Rezultati istraživanja upućuju na to kako marketinške aktivnosti pozitivno utječu na motivacijske funkcije zaštite i karijere, dok kod funkcija razumijevanja i vrijednosti taj utjecaj nije potvrđen. Kod funkcija društva i poštovanja utjecaj je djelomično potvrđen. Rezultati istraživanja pridonose boljem razumijevanju motivacije volontera te aktivne uloge organizacija u njezinu razvoju primjenom optimalne kombinacije marketinških aktivnosti.

**Ključne riječi:** marketinške aktivnosti, neprofitne organizacije, volonteri, motivacija, motivacijske funkcije

**Summary:** The non-profit sector of recent decades arises the interest of researchers and the public not only for its growth, but also the benefits it brings to the entire society. Non-profit organizations are sectoral development initiators, whereby human resources are also needed to achieve targets oriented at different target groups. In order to successfully dedicate non-profit organizations to target groups, the paramount importance is assigned to performance of marketing activities. Key segments, namely

target groups, are represented by users, donors, volunteers, employees and the general public. In the context of human resources, volunteers play a major role. Therefore, one of the tasks of marketing activities is the motivation of volunteers for their engagement. The aim of this paper is to examine the impact of non-profit organizations marketing activities on six motivational functions of volunteering among young people. These functions are: protection, values, career, society, understanding and respect. Research results suggest that marketing activities have a positive impact on motivational functions of protection and career, whereas this impact has not been confirmed on the function of understanding and value. The impact was partially confirmed on the function of society and respect. The results of the research contribute to a better understanding of volunteer motivation and the active role of the organizations in its development by applying the optimal combination of marketing activities.

**Key words:** marketing activities, non-profit organizations, volunteers, motivation, motivational functions

## 1 Uvod

Neprofitni sektor obuhvaća sve pojedince i organizacije kojima je cilj djelovanja stvaranje društva s odgovornim pojedincima, okrenutim prema osobnom napretku, ali i napretku zajednice. Neprofitne organizacije su sve one organizacije koje služe ostvarivanju nekoga javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije stvaranje profita (Pavičić, 2003).

Različita područja djelovanja humanitarnih, vjerskih, zdravstvenih, kulturnih, sportskih, političkih i dr. jedno su od osnovnih obilježja neprofitnih organizacija. Usmjerenost na zadovoljavanje potreba višestrukih dionika čini neprofitni sektor kompleksnim (Alfirević et al., 2013). Ipak, u usmjerenosti na višestruke dionike (Herman i Renz, 2004) najveći napor usmjereni su zadovoljenju potreba korisnika (koji su i razlog zašto organizacija postoji), osiguravanju financijskih resursa putem donacija i sponzorstava te angažmanu ljudskih resursa u vidu zaposlenika i volontera (Andreasen i Kotler, 2008). Stoga neprofitne organizacije, upravo kao i profitne, moraju provoditi marketinške aktivnosti kako bi učinkovito ostvarivale postavljene ciljeve. Marketinške aktivnosti u neprofitnim organizacijama osnova su nalaženja i održavanja dostatnih resursa za rad. Ljudski resursi, posebno u kontekstu volonterskog rada, jedan su od ključnih elemenata svake neprofitne organizacije. S druge strane, volontiranje za pojedinca nosi brojne osobne koristi: osobni razvoj (Primavera, 1999; Musick, Herzog i House, 1999), pozitivni učinak na psihičko zdravlje (Wilson i Musick, 1999; Smith, 2016), osjećaj pripadnosti i porast kompetencija (Burns i Howard, 2015).

Brojne su koristi od volonterstva i za društvo u cjelini. Među njima valja spomenuti širenje socijalnih mreža, stvaranje novih poznanstava te povećanje baze volontera (Žitnik et al., 2007). Naposljetku, aktivno volontiranje može biti način rješavanja društvenih problema koji zahtijevaju timski rad i angažman veće skupine ljudi (Burns i Howard, 2015).

Motivacija za volontiranje zanimljiva je tema s obzirom na doprinose koje volontiranje donosi društvu, ali ne postoji proaktivni pristup neprofitnih organizacija u privlačenju volontera primjenom marketinških aktivnosti. Upravo je (pravilna) primjena poslovnih načela i alata ključ rasta i razvoja neprofitnih organizacija te osiguravanja svih potrebnih resursa.

Kako bi se povećala baza ljudskih resursa potrebno je istražiti potencijal koji leži u mladim volonterima, jer upravo oni u budućnosti mogu biti pokretači promjena i imati ulogu odgovornih i proaktivnih članova društva. Svrha ovoga rada je istražiti utjecaj marketinških aktivnosti na motiviranje mladih za volontiranje kroz motivacijske funkcije volontiranja. Ciljevi rada su utvrditi motive i stavove mladih prema volontiranju te oblikovati optimalan splet marketinških aktivnosti za poticanje mladih na volontiranje kroz šest motivacijskih funkcija.

## 2 Pregled literature

### 2.1 Volonterstvo – stanje i perspektive

Prema Zakonu o volonterstvu (Narodne novine, 58/2007), volontiranjem se smatra dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za opću dobrobit bez postojanja novčane nagrade. Danas u mnogim zemljama vlade pokušavaju stimulirati volonterstvo istražujući mogućnosti za pružanje potpore razvoju volonterstva kao preduvjeta razvoja društva (Burns i Howard, 2015). Neke od aktivnosti kojima se potiče razvoj volonterstva su: osnivanje nacionalnih odbora, uvođenje nacionalnih i internetskih stranica, medijske kampanje, osnivanje volonerskih centara ili rad na zakonodavstvu koje se odnosi na volontiranje (Forčić, 2007). Volontiranje može biti formalno, u registriranim neprofitnim organizacijama, ili neformalno, na individualnoj razini izvan organizacijskog konteksta (Lee i Brudney, 2012; Mitani, 2014). Bez obzira na vrstu, volonerski rad najčešće je potaknut osobnim motivima (Begović, 2006). Prema istraživanju Keeter i suradnika (2002) o volonterstvu u SAD-u, američka generacija mladih u dobi od 15 do 25 godina čini najveći udio volontera, i to čak njih 40 %. Od toga je trećina pripadnika tzv. X i Y generacije, rođenih 1965. – 1976., odnosno 1977. – 2000. (Wolf, Carpenter i Qenani-Petrela, 2005),<sup>1</sup> dok samo 22 % ukupnih volontera čine stariji građani. Prema Grimm, Jr. et al. (2005), procijenjeno je kako 15,5 milijuna (ili 38 %) mladih u SAD-u volontira i pri tome odradi više od 1,3 milijarde radnih sati. Isto istraživanje ističe kako je veća vjerojatnost da će mladi volontirati ako im volontiraju roditelji, ako postoji snažna povezanost u zajednici te ako postižu dobre obrazovne rezultate.

Volonterstvo u Europi ne može se promatrati bez uvažavanja različitosti zemalja. Razlike u stopama volonerskog rada među različitim državama su velike. Posljedično, vidljivost i rezultati volonerskog rada znatno se razlikuju. Plagnol i Huppert (2010) analiziraju rezultate europskoga društvenog istraživanja, dodatno upućujući na razlike između formalnog i neformalnog volonterstva. U zemljama uključenim u istraživanje vidljiva je veća zastupljenost neformalnog volonterstva – udio pojedinaca koji su pomogli drugima bar jedanput u protekloj godini kreće se od 38 % u Portugalu do 88 % u Danskoj. Ipak, rezultati o udjelu neformalnog volontiranja pokazuju kako je u većini zemalja postotak građana koji neformalno volontiraju veći od 50 %. Formalno volontiranje najmanje je zastupljeno u Bugarskoj (8 %), a najviše u Norveškoj (68 %). Pri tome je potrebno naglasiti kako je u više od polovice zemalja udio formalnoga volonerskog angažmana do 35 %. Rezultati upućuju na velike razlike, a time i na položaj volonterstva u promatranim državama, pri čemu je, osim Bugarske, najmanji udio formalnoga volonerskog rada iskazan u Poljskoj, Rusiji, Estoniji, Mađarskoj i Ukrajini. Najveći udio, osim Norveške, iskazan je u Austriji, Švicarskoj, Nizozemskoj i Finskoj. Budući da Hrvatska nije zastupljena u navedenom istraživanju, u nastavku se daje kratki pregled rezultata istraživanja o volonterstvu u Hrvatskoj.

U Hrvatskoj volontira samo 5 % građana, a većina njih odvaži se na volonerski angažman samo nekoliko puta godišnje (Volonerski centar Split).<sup>2</sup> Kao razloge zbog kojih ne volontiraju ispitanici navode nedovoljnu promociju, nedovoljno pridavanje važnosti volontiranju i osmišljavanju poticajnih mjera države, poslodavaca ili obrazovnih ustanova (Šimunković, 2007). U svrhu poticanja mladih na volontiranje, pokrenute su marketinške kampanje kojima je cilj podizanje svijesti mladih o pozitivnim stranama volonerskog rada. Neke od nacionalnih akcija su: „Hrvatska volontira“,<sup>3</sup> „Međunarodni dani volontera“ te „Volonerski Oskar“.<sup>4</sup> Unatoč aktivnostima koje promiču vrijednosti volonterstva, mladi i dalje imaju negativan stav. U istraživanju „Uključenost građana u civilne inicijative u zajednici kroz volonerski rad“ (SMART, 2001) došlo se do rezultata kako ispitanici u dobi do 30 godina smatraju da građani ne znaju mnogo o mogućnostima i prednostima volontiranja. Smatraju kako država ne donosi poticajne mjere za unaprjeđivanje volontiranja. Tvrde kako iskorištavanje volonerskog rada negativno djeluje na motivaciju za volontiranje te da se u obiteljima ne pridaje dovoljno pažnje poticanju volontiranja osobnim primjerom starijih. Iz navedenog proizlazi kako u Hrvatskoj volonerski rad nije

<sup>1</sup> Pripadnici X i Y generacije u vrijeme istraživanja pripadali su kategoriji mladih.

<sup>2</sup> Materijali Volonerskog centra Split, <http://www.vcst.info/o-volonerskom-raduo/ovolonterstvu/89-voloniranje-ublaava-posljedice-nezaposenosti> (pristupljeno 5. ožujka 2018.)

<sup>3</sup> <http://hrvatska.volontira.vcz.hr/> (pristupljeno 28. ožujka 2018.)

<sup>4</sup> Materijali Volonerskog centra Zagreb, <http://www.oskar.vcz.hr/oskar/> (pristupljeno 28. ožujka 2018.)

dovoljno prepoznat, to jest da Hrvatska zaostaje za razvijenim zemljama svijeta, pri čemu stopa volontiranja u Hrvatskoj pokazuje značajne razlike (od 9 % do 50 %) (Zrinščak et al., 2012) ovisno o metodologiji i uzorku istraživanja (Pološki Vokić, Marić i Horvat, 2014). Ipak, određene mjere za unaprjeđenje volontiranja koje se poduzimaju na nacionalnoj razini utječu na promjene stavova, a time i razvijenosti volonterstva u Hrvatskoj. Stoga su svi naponi usmjereni promoviranju kako formalnog tako i neformalnog volonterstva, posebno među mladima, dobrodošli.

## **2.2 Motivacija za volontiranje**

Bitno je naglasiti da se motivacija za volontiranjem razlikuje od motivacije za nekom drugom aktivnošću u kojoj će pojedinac za svoj rad dobivati neku naknadu. Stoga je jedno od ključnih pitanja vezano za volonterstvo (Dolnicar i Randle, 2007): Što volontere motivira na rad? Prema dvodimenzionalnoj teoriji motivacije, motivi se dijele u dvije skupine: altruistični i egoistični (Clary i Snyder, 1999). Pojedinci motivirani altruističnim motivima angažiraju se jer žele uvećati dobrobit drugih, dok se pojedinci motivirani egoističnim motivima angažiraju radi poboljšanja vlastite dobrobiti (Pološki Vokić, Marić i Horvat, 2013).

Neki od ključnih razloga zbog kojih pojedinci volontiraju su osjećaj samoostvarenja, altruizam, druženje, učenje, mogućnost razvoja unutar organizacije, prilika za zaposlenje te društveni značaj. Pojedinci biraju one aktivnosti za koje smatraju da će na najbolji način zadovoljiti motive zbog kojih žele volontirati (Houle et al. 2005). Može se zaključiti kako pojedinci svjesno ulaze u volonterske aktivnosti onda kada znaju zašto žele volontirati i ponašaju se tako da kroz tu aktivnost zadovolje svoje potrebe.

Teorija motivacijskih funkcija (Clary et al., 1998) naglašava kako je potrebno razumjeti i procijeniti potencijalne volontere na način da se njihov angažman sagleda kroz šest motivacijskih funkcija: zaštite, vrijednosti, karijere, društva, razumijevanja i poštovanja. Pri tome se funkcija zaštite odnosi na one motive za volontiranje kojima se štiti vlastiti ego i traži bijeg od osobnih negativnih osjećaja uz identifikaciju osobnih problema. Funkcija vrijednosti determinirana je altruističnim osjećajima pojedinca i posebno je iskazana prema članovima zajednice koje se smatra manje sretnima. Funkcija karijere pragmatičnog je predznaka i odnosi se na zadovoljavanje motiva povezanim s razvojem poslovne karijere. Funkcija društva kao motiv identificira povezanost s društvom drugih ljudi, posebno prijatelja, uz želju za jačanjem osobnih socijalnih kontakata i mreža. Prilika za usavršavanje osobnih znanja i vještina te stjecanja novih iskustava kroz volonterski rad obilježja su funkcije razumijevanja. Posljednja, funkcija poštovanja intrinzičnog je predznaka i odnosi se na želju za osobnim psihološkim razvojem. Teorija motivacijskih funkcija primijenjena je u ovome radu kako bi se opisanim funkcijama determinirale funkcije koje potiču mlade na volontiranje i to kroz marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija u Hrvatskoj.

Iako postoji velik broj istraživanja usmjerenih na različite oblike i vrste motivacije za volontiranje, postojeće spoznaje o utjecaju marketinških aktivnosti neprofitnih organizacija na motivaciju mladih za volontiranje nisu dovoljno istražene. Stoga naponi i učinci planiranih i ciljano usmjerenih marketinških aktivnosti prema potencijalnim volonterima, kao jednoj od ključnih skupina dionika neprofitnog sektora, nisu dovoljni, posebno ako se sagleda u kontekstu stanja u Hrvatskoj gdje volontira relativno mali broj građana. Možda je jedan od načina za povećanje stope volonterstva planiranje, provođenje i kontrola ciljanih marketinških aktivnosti.

## **2.3 Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija**

Većina neprofitnih organizacija shvaća orijentiranost na korisnike i donatore te zadovoljenje njihovih potreba kao osnovu svojega djelovanja. Ipak, mali dio njih jednako važnim percipira i orijentiranost na volontere kao jedan od ključnih izvora ljudskih resursa (Andreasen i Kotler, 2008). Jedan od razloga leži u činjenici kako usmjeravanje marketinških napora prema različitim dionicima zahtijeva ulaganje u sve raspoložive resurse koji opterećuju neprofitnu organizaciju, pa organizacije često usmjeravaju svoje napore na jednu skupinu dionika ili na nekoliko njih, odnosno na one koje smatraju važnijima (Alfirević et al., 2013). Pri tome se teorija višestrukih dionika po kojoj neprofitne organizacije trebaju

razviti posebne marketinške strategije za svaku skupinu dionika (Herman i Renz, 2004) često zanemaruje i krivo interpretira zbog organizacijskih ograničenja i/ili nepoznavanja osnovnih poslovnih zakonitosti.

U tom kontekstu marketing ima veliku ulogu te je potrebno sustavno planiranje, oblikovanje i kontrola provedenih marketinških aktivnosti organizacije. U praksi, teško je očekivati da će neprofitne organizacije imati razvijene posebne strategije prema svakoj skupini dionika. Ipak, strateški planirani pristup i iz njega proizašle aktivnosti koje vode ispunjenju ciljeva potrebno je osmisliti za ključne skupine dionika: korisnike, donatore i volontere (Alfirević et al., 2013). Pri tome se pristupi trebaju razlikovati uvažavajući specifičnosti svake skupine, a istovremeno moraju biti komplementarni kako bi odražavali misiju i viziju organizacije (Andreasen i Kotler, 2008).

Prema Pavičiću (2003), proces oblikovanja strategije marketinga neprofitnih organizacija sastoji se od analize stanja i perspektiva, utvrđivanja misije i ciljeva, odabira, oblikovanja uvođenja i primjene strategije te kontrole i evaluacije. Ovakav pristup temeljen je na aktivnostima analize, planiranja, primjene i kontrole kojima se kreira marketing strategija, to jest provodi marketing upravljanja (Kotler, 1999; McLeish, 2011; Andreasen i Kotler, 2008).

Ako se marketinške aktivnosti promatraju u kontekstu primjene, to jest oblikovanja i provođenja definirane strategije, može se reći kako su osnovne aktivnosti u provođenju marketinške strategije elementi marketinškog miksa: proizvod, cijena, distribucija i promocija (Pavičić, 2003). Elementi marketinškog miksa neprofitnih organizacija ipak se razlikuju od „klasičnoga“ profitnog marketinškog miksa.

Tako proizvod u neprofitnom sektoru čine usluge, proizvodi, znanja i ideje koje se usmjeravaju različitim ciljnim skupinama, najčešće korisnicima (Alfirević et al., 2013). Cijenu treba promatrati u kontekstu pokrivanja troškova konkretne usluge, ideje, proizvoda ili aktivnosti (Alfirević et al., 2013). Ona je ipak prema korisnicima najčešće simbolična ili besplatna, dok troškove pokrivaju donatori organizacije (Sargeant i Jay, 2014). Ipak, kroz cijenu je potrebno razmotriti i oportunitetni trošak za sve ciljne skupine (Andreasen i Kotler, 2008; Sargeant i Jay, 2014). Primjerice, s aspekta volontera kao ciljne skupine, vrijeme koje volonter ulaže u aktivnosti posvećene dobrobiti drugih, za njega svakako predstavljaju cijenu, to jest oportunitetni trošak vremena koje je mogao provesti u drugim aktivnostima. Distribucija u neprofitnom sektoru je način na koji se usluge, proizvodi ili ideje isporučuju ciljnim skupinama, a promociju čine sve one aktivnosti direktne ili indirektno komunikacije s ciljnim skupinama (Pavičić, 2003). Ipak, bez obzira na razvoj i diseminaciju znanja o neprofitnom marketingu, u praksi se organizacije nepotpuno ili ograničeno koriste elementima marketinškog miksa, oslanjajući se ponajprije na promociju (Dolnicar i Lazarevski, 2009; Stater, 2009) i oblikovanje proizvoda, to jest na usluge prema korisnicima (Andreasen i Kotler, 2009; McLeish, 2011).

## **2.4 Uloga marketinških aktivnosti u motivaciji za volontiranjem**

U suvremenom i promjenjivom okruženju broj neprofitnih organizacija neprestano raste. Stoga one moraju razumjeti što motivira ljude da volontiraju te kako ih zadržati. Odnos s volonterima mora počivati na razumijevanju motiva koje pojedinca potiču i zadržavaju u volonterskom radu. Na organizaciji je da tu motivaciju prepozna i na temelju nje gradi dugoročan odnos s volonterima (Bussell i Forbes, 2003). Volonteri će nastaviti volontirati ako su i sami zadovoljni, što njihovo ponašanje čini donekle sličnim ponašanju kupaca. Stoga su marketinške aktivnosti usmjerene prema volonterima od velike važnosti za neprofitnu organizaciju (Bussell i Forbes, 2003).

Segmentacija ciljnih skupina koja uključuje motivaciju je koristan način uvida u heterogenost volontera. Na taj način organizacija će učinkovitije ciljati na specifične segmente s prilagođenim marketinškim aktivnostima (Dolnicar i Randle, 2007; Randle i Dolnicar, 2009). Područje djelovanja organizacije polazište je u kreiranju aktivnosti usmjerenih privlačenju volontera. Pri tome će njihova motivacija imati ulogu u odabiru organizacije u kojoj žele ostvariti angažman i kredibilitet organizacije (Andreasen i Kotler, 2008). S aspekta ponašanja volontera, veliku ulogu ima i lokacija organizacije, to jest mjesto na kojem pružaju usluge svojim korisnicima. Oglašavanje u različitim medijima jedan je od načina privlačenja volontera, ali i sredstvo za promicanje volonterstva te stvaranje pozitivnog stava pojedinca prema volontiranju i neprofitnom sektoru. Mediji mogu igrati važnu ulogu u utjecaju na stavove pojedinaca o volontiranju i stvaranju motivacije da se aktivno

uključuje u rad organizacije (Andreasen i Kotler, 2008). Ipak, utjecaj medija nije dovoljno zastupljen u informiranju građana o volonterstvu. Promocija „od usta do usta“ ima znatno veći utjecaj u privlačenju potencijalnih volontera od različitih oblika medija (Howlett, Machin i Malmersjo, 2005). Uz medije, država ima bitnu ulogu u promociji volonterstva. Država, to jest njezine institucije mogu uspostaviti model suradnje s neprofitnim organizacijama te se uključiti u provedbu politike volonterskog rada. Dodatno, ideja volonterstva može se uključiti u formalne i neformalne oblike obrazovanja na svim razinama te se za pravne subjekte koji promiču volonterstvo mogu osmisliti porezne olakšice (Galović, 2012).

Pripadnici mlađe generacije danas su educirani pojedinci naviknuti na različite marketinške poticaje iz okruženja. Također, služe se različitim medijima i tehnologijama, pa primjena marketinških aktivnosti neprofitnih organizacija nikako ne bi smjela biti usmjerena samo na malu, relativno poznatu skupinu potencijalnih izvora ljudskih resursa. Uspješnost marketinških programa bit će onolika koliko se rabi optimalni splet različitih, ciljano usmjerenih, aktivnosti kojima se dopire do većeg broja pojedinaca i prepoznaje njihova motivacija za volontiranje.

### **3 Rezultati istraživanja**

#### **3.1 Metodologija istraživanja i hipoteze**

U cilju procjene utjecaja marketinških aktivnosti na motivaciju mladih za volontiranje provedeno je terensko istraživanje online anketnim upitnikom, na uzorku veličine 131 ispitanika mladih, na području Splitsko-dalmatinske županije. Istraživanje je provedeno od 2. do 25. svibnja 2017. godine. Anketni upitnik kreiran je u tri dijela. U prvom dijelu su pitanja vezana za opće karakteristike ispitanika. Drugi dio odnosi se na procjenu važnosti marketinških aktivnosti neprofitnih organizacija kroz specifične elemente marketinškog miksa. Operacionalizacija elemenata marketinškog miksa provedena je modifikacijom mjernog instrumenta Lai i Poon (2009) te je, uvažavajući ograničenja, kreiran mjerni instrument koji obuhvaća specifične elemente marketinškog miksa i sastoji se od: percepcije važnosti područja djelovanja, kredibiliteta organizacije, specijalizacije asortimana, usklađenosti promocije i distribucije usluga ciljnim skupinama i orijentacije na dugoročne odnose s volonterima. U trećem dijelu ispitana je motivacija mladih za volontiranje putem šest motivacijskih funkcija (prema Clary et al., 1998). Odgovorom na pitanja u anketnom upitniku ispitanici su iskazivali svoje stavove o važnosti marketinških aktivnosti organizacija i razini motivacijskih faktora. Pitanja vezana za važnost marketinških aktivnosti i funkcija motivacije postavljena su na Likertovoj skali od 1 do 5, kroz stupanj slaganja s izjavama u rasponu od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Rezultati su obrađeni metodama neparametrijske statističke analize. U svrhu ispitivanja utjecaja marketinških aktivnosti na motivaciju mladih za volontiranje postavljena je jedna glavna i šest pomoćnih hipoteza:

H1. Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivaciju mladih za volontiranje.

H1.1. Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju zaštite.

H1.2. Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju vrijednosti.

H1.3. Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju karijere.

H1.4. Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju društva.

H1.5. Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju razumijevanja.

H1.6. Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju poštovanja.

### 3.2 Opće karakteristike, iskustva i stavovi ispitanika o volonterskom radu

Iz podataka prikazanih u Tablici 1. vidljivo je kako su u istraživanju većinom sudjelovale ispitanice (77,9 %), dok je prema godinama starosti najzastupljenija kategorija mladih između 22 i 24 godine starosti (40,5 %). Najveći broj ispitanika ima završeni visoku razinu obrazovanja (74 %), a samo 26 % ispitanika ima završenu srednju školu.

**Tablica 1.** Opće karakteristike ispitanika  
Izvor: Rezultati istraživanja (2018)

Spol	Frekvencija	%
M	29	22,1
Ž	102	77,9
Ukupno	131	100,0
Dob	Frekvencija	%
16 – 21	27	20,6
22 – 24	53	40,5
25 – 27	36	27,5
28 – 30	15	11,5
Ukupno	131	100,0
Razina obrazovanja	Frekvencija	%
Srednja škola	34	26,0
Visoka – ostalo	30	22,9
Visoka – prvostupnik	67	51,1
<b>Ukupno</b>	131	100,0

U Tablici 2. prikazani su opći stavovi ispitanika o volontiranju te dosadašnje volontersko iskustvo.

**Tablica 2.** Opći stavovi o volontiranju i dosadašnje volontersko iskustvo  
Izvor: Rezultati istraživanja (2018)

Smatrate li da je volonterski rad koristan za zajednicu?	Frekvencija	%
Da, vrlo je koristan	113	86,3
Ne znam	1	0,8
Ne, nije koristan	5	3,8
Niti je koristan niti nekoristan	12	9,2
Ukupno	131	100,0
Jeste li do sada volontirali?	Frekvencija	%
Da	71	54,2
Ne	60	45,8
Ukupno	131	100,0

Podaci pokazuju prevladavajući stav među ispitanicima kako je volonterski rad vrlo koristan za zajednicu (86,3 %), dok samo 3,8 % ispitanika smatra kako nije koristan. Razlog ovome svakako je u društvenoj percepciji korisnosti volonterskog rada u Hrvatskoj i svijetu. Ipak, samo 54,2 % ispitanika do sada je volontiralo, to jest aktivno se uključilo u rješavanje različitih oblika društvenih problema. Stoga se u nastavku daje pregled općih karakteristika i stavova ispitanika koji imaju iskustvo volonterskog rada (N = 71). Ispitanici koji su imali iskustvo volontiranja, volontirali su na različitim društvenim područjima (Tablica 3.).

**Tablica 3.** Iskustvo volontiranja prema području djelovanja neprofitnih organizacija  
Izvor: Rezultati istraživanja (2018)

U kojim ste aktivnostima najčešće volontirali?	Frekvencija	%
Humanitarna pomoć	18	25,4
Kultura	6	8,5
Medicina	1	1,4
Obrazovanje	12	16,9
Rad s djecom s poteškoćama u razvoju	7	9,9
Rad s osobama s invaliditetom	3	4,2
Rad sa starijima i nemoćnima	1	1,4
Rad s djecom u bolnici ili domu za djecu bez roditeljske skrbi	1	1,4
Skloništa za napuštene životinje	1	1,4
Sport i rekreacija	13	18,3
Vjerske aktivnosti	7	9,9
Ostalo	1	1,4
Ukupno	71	100,0

Iz Tablice 3. vidljivo je kako najveći broj ispitanika ima volontersko iskustvo u humanitarnim aktivnostima (25,4 %), nakon čega slijede ispitanici s iskustvom volontiranja u sportskim i rekreativnim aktivnostima (18,3 %), ispitanici s iskustvom volontiranja na području obrazovanja (16,9 %) te ispitanici s iskustvom rada s djecom s poteškoćama u razvoju (9,9 %). Sve ostale kategorije relativno su slabo zastupljene.

Zanimljivo je kako je na pitanje o učestalosti volontiranja jednak postotak ispitanika naveo kako je do sada volontirao više do pet puta te dva do tri puta (36,6 %), a samo 14,1 % ispitanika je volontiralo samo jedanput. Dodatno, najveći broj ispitanika navodi kako volontira nekoliko puta godišnje (49,3 %) te jedanput (25,4 %) i dva puta tjedno (8,5 %). S obzirom na navedeno, može se zaključiti kako ispitanici imaju određeno volontersko iskustvo i da su njihovi stavovi o utjecaju marketinških aktivnosti na funkcije motivacije relevantni.

### 3.3 Percepcija važnosti marketinških aktivnosti i funkcija motivacije

Kako bi se procijenio utjecaj marketinških aktivnosti na motivaciju ispitanika je i percepcija važnosti određenih marketinških aktivnosti. Unutarnja dosljednost skupa od 13 tvrdnji koje se odnose na marketinške aktivnosti je zadovoljavajuća (Cronbach alpha koeficijent iznosi 0,858). Rezultati su prikazani u Tablici 4.



**Tablica 4.** Percepcija važnosti marketinških aktivnosti neprofitnih organizacija u motivaciji za volontiranje

Izvor: Rezultati istraživanja (2018)

N = 71	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
Društveni problemi kojima se organizacija bavi	3,76	1,270
Broj programa koje organizacija nudi svojim korisnicima	3,15	1,179
Broj korisnika koje organizacija ima	2,65	1,232
Kvaliteta zaposlenika i volontera organizacije	3,42	1,179
Dosadašnji uspjesi organizacije	3,20	1,214
Atmosfera i odnos među ljudima u organizaciji	3,83	1,230
Dobar imidž organizacije u javnosti	2,96	1,224
Aktivnosti i poruke koje organizacija dijeli s javnosti putem društvenih mreža, objava u novinama ili plaćenim oglasima	3,07	1,291
Blizina organizacije mojoj kući/poslu	2,61	1,304
Ugodan prostor u kojem organizacija djeluje	2,54	1,263
Transparentan način regrutacije/privlačenja volontera	3,18	1,257
Orijentacija na uspostavljanje dugoročnih odnosa s volonterima	3,15	1,283
Promoviranje volonterstva kao društveno prihvatljivog ponašanja od organizacije	3,56	1,192

Prosječna ocjena iznosi 3,16 što je neznatno više od srednje vrijednosti skale (3). Prema ocjenama važnosti navedenih marketinških aktivnosti, najveće ocjene ispitanici su dali društvenim problemima kojima se organizacija bavi (3,76), te atmosferi i odnosu među ljudima u organizaciji (3,83).

S obzirom na današnje društvene okolnosti i porast (opće prepoznatih) problema kao što su nezaposlenost, financijski problemi, siromaštvo, rast kriminala i ovisnosti kod mladih, ovakvi rezultati impliciraju osjetljivost na probleme i pridavanje velikog značaja organizacijama u kojim volontiraju upravo kako bi bili dionici procesa rješavanja problema.

Razumljiva je i relativno visoka ocjena radne atmosfere s obzirom na specifičnosti volonterskog rada kod kojeg ne postoji novčana nagrada ili redovita mjesečna primanja. Potrebno je napomenuti kako je važnost promoviranja volonterstva od organizacije relativno visoko ocijenjena (3,56), što se može obrazložiti i većom društvenom informiranošću mladih kroz različite dostupne kanale kojima se organizacije služe kako bi približile rezultate svojeg rada, ali i osvijestile javnost o postojećim problemima. U nastavku rada prikazana je deskriptivna analiza svih funkcija motivacije s pripadajućim tvrdnjama.

Iz Tablice 5. (u prilogu) vidljiva je razlika kako u pojedinačnim tvrdnjama vezanim za određene funkcije motivacije, tako i za srednje vrijednosti funkcija. Od šest prikazanih funkcija, niža razina motivacije (u odnosu na srednju vrijednost 3) iskazana je za funkcije društva (2,23) i zaštite (2,72). Najveća prosječna vrijednost iskazana je za motivacijsku funkciju razumijevanja (3,97) te vrijednosti

(3,93). Funkcija poštovanja (3,34) i karijere (3,03) iskazuju srednju razinu motivacije. Drugim riječima, kod volontera koji su sudjelovali u ovome istraživanju motivacija za volontiranje nije proizašla iz želje za povezanošću s drugim ljudima, to jest prijateljima i/ili zbog iskazane potrebe za zaštitu od vlastita ega i bijega od negativnih osjećaja. Zanimljivo je kako je funkcija karijere kao motivacija iskazana približno srednjoj vrijednosti skale, što znači kako mladi koji volontiraju ipak nemaju za motiv koristi za osobni profesionalni razvoj i kompetencije koje mogu steći u volonterskom radu. Jedan od razloga može biti i u percepciji neprofitnih organizacija kao subjekata u kojima se ne primjenjuju poslovna načela i alati, što je netočno. Upravo suprotno, potrebno je osvijestiti mlade volontere kako je upravo volontiranje jedan od načina za stjecanje novih vještina i kako želja za osobnim profesionalnim razvojem nikako nije nepoželjan motiv za volontiranjem. Kao potvrda iskrivljenoj percepciji neprofitnih organizacija kao neposlovnog okruženja u kojem se ne mogu stjecati i unaprjeđivati profesionalne vještine može se razmatrati relativno visoka motivacija iskazana kroz funkciju razumijevanja koja podrazumijeva želju za osobnim razvojem i stjecanjem novih iskustava. Drugim riječima, motivacija za osobnim razvojem jače je izražena od motivacije za mogući profesionalni razvoj. Konačno, očekivano je funkcija vrijednosti koja počiva na altruističnim osjećajima pojedinca jedna od najjače izraženih funkcija s obzirom na to da se radi o intrinzičnom faktoru često povezanim s osobnim iskustvima ili iskustvima bližnjih vezanim za područje djelovanja organizacije u kojoj se volontira.

### **3.4 Testiranje postavljenih hipoteza**

Postavljene hipoteze testirane su usporedbom srednjih vrijednosti svih elemenata funkcija motivacije između dviju skupina ispitanika. Prva skupina predstavlja ispitanike koji percipiraju marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija nevažnima (skupina 1, N = 20, srednja ocjena važnosti < 3), dok druga skupina predstavlja ispitanike koje su ih ocijenili važnima (skupina 2, N = 51, srednja ocjena važnosti > 3). Statistička značajnost utvrđenih razlika ispitana je testom Mann Whitney. Rezultati su u skladu s postavljenim pomoćnim hipotezama prikazani u Tablici 6 (u prilogu).

Skupina 2 (N = 51), odnosno oni koji percipiraju marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija važnima, gotovo su sve elemente motivacijskih funkcija ocijenili većom srednjom ocjenom od skupine 1 (N = 20) koji su marketinške aktivnosti ocijenili manje važnim ili nevažnim. Iznimka su dva elementa koji pripadaju motivacijskoj funkciji vrijednosti („Iskreno sam zainteresiran/a za skupinu ljudi za koje radim“ i „Mislim da je važno pomagati drugima“).

Usporedba srednjih vrijednosti upućuje na to kako su marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija važne za motivaciju volontera, pri čemu je najveća iskazana razlika u srednjim vrijednostima među skupinama primjetna kod funkcije zaštite (od 0,55 do 1,08, razlika prosjeka srednjih vrijednosti 0,74) te funkcije karijere (od 0,50 do 0,92, razlika prosjeka srednjih vrijednosti 0,69). Najmanje razlike utvrđene su kod funkcije razumijevanja (od 0,05 do 0,46, razlika prosjeka srednjih vrijednosti 0,33) te kod funkcije vrijednosti (od -0,01 do 0,64, razlika prosjeka srednjih vrijednosti 0,37).

Rezultati su zanimljivi i upućuju na postojanje utjecaja marketinških aktivnosti neprofitnih organizacija na motivaciju mladih za volontiranje. Ipak, razlike u motivacijskim funkcijama nisu ujednačene te se može reći kako marketinške aktivnosti najmanje utječu na intrinzičnu motivaciju za volontiranjem kod koje su osobna iskustva, stavovi, odgoj i utjecaj ostalih društvenih čimbenika na pojedinca ipak od presudnog značaja, što je posebno vidljivo kod funkcije vrijednosti koja odražava osoban stav prema društveno poželjnim ponašanjima i osjetljivosti prema ugroženim skupinama društva. Donekle iznenađuje relativno mala razlika iskazana kod funkcije razumijevanja u kojoj se marketinške aktivnosti pokazuju kao nedovoljan alat za osvješćivanje važnosti volonterstva za osobni razvoj pojedinca.

Kako bi se potvrdile postavljene hipoteze potrebno je utvrditi jesu li uočene razlike među skupinama statistički značajne. Rezultati provedenog testa Mann Whitney prikazani su u zadnjem stupcu Tablice 6., pri čemu su sve značajne razlike na razini signifikantnosti od 5 % označene sivom bojom i podebljane, dok je razina signifikantnosti od 10 % označena sivom bojom, ali rezultati nisu podebljani.

Kod dvije tvrdnje značajne za motivacijsku funkciju zaštite („Volontiranje mi pomaže da proradim neke osobne probleme“ te „Bez obzira na to koliko se loše osjećam, volontiranje mi pomaže da to

zaboravim“), utvrđena je statistički značajna razlika na razini signifikantnosti od 5 % ( $P = 0,003$  i  $p = 0,007$ ). Za ostale tvrdnje rezultati pokazuju statistički značajnu razliku na razini signifikantnosti od 10 % ( $P = 0,098$ ;  $P = 0,077$  i  $p = 0,87$ ) te se hipoteza H 1.1: „Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju zaštite“ prihvaća.

Kod motivacijske funkcije vrijednosti samo za jednu tvrdnju („Osjećam samilost prema ljudima kojima je potrebna pomoć“), utvrđena je statistički značajna razlika na razini signifikantnosti od 10 % ( $P = 0,063$ ). Kako je i objašnjeno, kod analize srednjih vrijednosti za funkciju vrijednosti ovaj rezultat ne iznenađuje. Naime, funkcija vrijednosti vezana je uz stavove i razmišljanja te moralna načela ispitanika pri čemu svaki pojedinac teži onome što je u društvu prihvatljivo i poželjno. Posljedično, marketinške aktivnosti imaju malu ulogu u motivacijskoj funkciji vrijednosti. U skladu s prikazanim rezultatima hipoteza H 1.2. „Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju vrijednosti“ se ne prihvaća.

Rezultati testa Mann Whitney za tvrdnje vezane uz funkciju karijere upućuju na postojanje statistički značajnih razlika na razini signifikantnosti od 5 % za tvrdnje „Volontiranje će mi pomoći da uspijem u određenoj profesiji,“ ( $p = 0,022$ ) te „Iskustvo volontiranja će dobro izgledati u mom životopisu“ ( $p = 0,012$ ). Za tvrdnje „Volontersko iskustvo će mi pomoći da se zaposlim gdje bih htio“ i „Volontiranje mi pomaže da istražim različite opcije za buduću karijeru“ razlika je na razini signifikantnosti od 10 % ( $P = 0,071$  i  $p = 0,058$ ). Samo za tvrdnju „Uz volontiranje mogu ostvariti nove kontakte koji bi me preporučili drugima“ nije utvrđena statistički značajna razlika.

Potrebno je napomenuti kako je kod funkcije karijere potrebno razmotriti i način na koji su ispitanici razumjeli preporuku (kao „vezu“ ili zaista preporuku koja je utemeljena na pojedinačnim kompetencijama i vještinama). Ako se navedeno ograničenje uzme u obzir, a s obzirom na to da su sve ostale razlike statistički značajne, hipoteza H 1.3. „Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju karijere“ se prihvaća.

Kod tri tvrdnje vezane za motivacijsku funkciju društva („Moji prijatelji volontiraju“, „Vršnjaci s kojima se družim visoko vrednuju društveno koristan rad“ te „Volontiranje je važna aktivnost osoba s kojima se družim“), utvrđena je statistički značajna razlika na razini signifikantnosti od 5 %, to jest 10 % ( $P = 0,000$ ,  $p = 0,058$  i  $p = 0,093$ ). Za preostale dvije tvrdnje rezultati ne pokazuju statistički značajnu razliku. Može se zaključiti kako je utjecaj marketinških aktivnosti na motivacijsku funkciju društva djelomičan. Naime, ispitanici vrednuju elemente koji upućuju na aktivan angažman i očekivanja društva i vršnjaka više nego na percepciju važnosti društveno korisnog rada i primjere koji nisu vezani uz obilježja skupine vršnjaka. Stoga se hipoteza H 1.4. „Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju društva“ djelomično prihvaća.

U skladu s rezultatima prikazanim u Tablici 6. može se uočiti kako kod motivacijske funkcije razumijevanja ne postoji statistički značajna razlika među skupinama. Stoga se, kako je već utvrđeno kod analize razlika srednjih vrijednosti za pripadajuće tvrdnje kod funkcije razumijevanja, može zaključiti kako su marketinške aktivnosti „neuspješne“, to jest kako ne osvještavaju sve koristi koje volonterski rad donosi pojedincu te utječe na njegov osobni razvoj. S obzirom na to da se u ovom slučaju radi o utjecaju na čovjekovu potrebu za samoostvarenjem, rezultat je možda povezan i s obilježjem uzorka (mladi kojima osobno samoostvarenje nije jedan od glavnih osobnih ciljeva u toj životnoj dobi). Stoga se hipoteza H 1.5. „Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju razumijevanja“ ne prihvaća.

Posljednja hipoteza odnosi se na funkciju poštovanja. Kod samo dvije tvrdnje („Zbog volontiranja se sam/a sa sobom bolje osjećam“ te „Volontiranje mi omogućuje da se osjećam važnim/važnom“), utvrđena je statistički značajna razlika pri razini signifikantnosti od 5 % ( $P = 0,015$ ) odnosno 10 % ( $p = 0,080$ ). Ipak, kako je utvrđena veća srednja vrijednost svih tvrdnji povezanih s motivacijskom funkcijom poštovanja za skupinu ispitanika koji ocjenjuju marketinške aktivnosti važnima, te je utvrđeno da je ta razlika i statistički značajna za dvije tvrdnje, hipoteza H 1.6. „Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju poštovanja“ djelomično se prihvaća. Na temelju svih prikazanih rezultata glavna hipoteza H1. „Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivaciju mladih za volontiranje“ djelomično se prihvaća.

## **4 Zaključak**

Mladi koji volontiraju imaju općenito pozitivan stav i izraženu motivaciju za volontiranje u gotovo svim funkcijama motivacije. Pri tome je utvrđeno kako i organizacije mogu aktivno sudjelovati u oblikovanju i povećanju motivacije kod mladih aktivnostima koje su smišljene i provedene upravo s tom svrhom. Od svih prikazanih marketinških aktivnosti neprofitnih organizacija, ispitanici su društvenim problemima kojima se organizacije bave te aktivnostima promoviranja volonterstva kao društveno prihvatljivog ponašanja pridali najviše ocjene važnosti. Samim time upućuje se i na ključna područja budućih aktivnosti usmjerenih podizanju motivacije za volontiranjem kod mladih. Upravo zbog podatka kako su mladima bitni društveni problemi kojima se bave neprofitne organizacije, one bi trebale provoditi marketinške aktivnosti koje će to naglašavati. U skladu s tim politikom promocije, kao važan element marketinških aktivnosti, potrebno je prilagoditi kanalima i jeziku kojim se koriste mladi kako bi poruka zaista i došla do njih, ali i kako bi je oni razumjeli te na nju odgovorili aktivnim uključanjem u rad organizacije. Cilj takvih aktivnosti usmjerenih prema mladima je informiranje o važnosti volonterstva i poticanje pojedinaca na uključivanje u dobrovoljni rad. Također, neprofitne organizacije trebale bi kontinuirano pratiti rad i zalaganje svojih volontera te kroz akcije davanja nagrada i priznanja najaktivnijim pojedincima graditi međusobne dugoročne odnose.

Istraživanjem se došlo do rezultata kako ispitanici koji marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija smatraju važnima iskazuju veći stupanj motiviranosti od onih koji ih ne smatraju važnima za svih šest motivacijskih funkcija vezanih za volontiranje. S obzirom na to da prema funkciji zaštite pojedinci volontiraju radi zaštite vlastita ega kako bi smanjili krivnju jer su imali više sreće u životu, te kako bi pobjegli od negativnih osjećaja i identificirali vlastite osobne probleme, neprofitne organizacije se u svojim marketinškim aktivnostima trebaju koristiti i emocionalnim apelima kojima će se ukazivati na volonterstvo kao na nesebičnu aktivnost kojom se istodobno mogu riješiti i vlastiti i tuđi problemi. S obzirom na to da se motivacijska funkcija karijere odnosi na razvoj i izgradnju buduće poslovne karijere, u svojim marketinškim aktivnostima neprofitne organizacije trebaju staviti naglasak na razvoj profesionalnih kompetencija i vještina u praksi te kroz primjere pozitivnih praksi upozoravati i na mogućnosti pravoga profesionalnog angažmana i radnog mjesta u budućnosti, što je u skladu sa svjetskim trendovima i porastom broja zaposlenih u neprofitnom sektoru. S obzirom na to da su u istraživanju sudjelovali mladi (od 16 do 30 godina), odnosno oni koji počinju graditi svoje poslovne karijere, ova motivacijska funkcija može biti odlična podloga gotovo svim neprofitnim organizacijama za uspješnije privlačenje mlađe populacije. Motivacijske funkcije vrijednosti i razumijevanja, očekivano, najmanje su ovisni o marketinškim aktivnostima s obzirom na samo ishodište u osobnim obilježjima pojedinca.

S obzirom na to da je istraživanje provedeno na uzorku mladih u Splitsko-dalmatinskoj županiji, potrebno je naglasiti kako se rezultati ne mogu primijeniti na sve segmente volontera bez dodatnih istraživanja na drugim skupinama volontera. Potrebno je naglasiti mogući utjecaj stupnja razvoja te specifičnosti neprofitnog sektora u Hrvatskoj. Naime, svi problemi koji su vidljivi u razvijenim zemljama, u Hrvatskoj su još izraženiji: slaba primjena poslovnih načela u radu organizacija, nerazumijevanje marketinške koncepcije i važnosti okruženja te višestrukih dionika, nerazvijanje dugoročnih odnosa s ključnim dionicima (posebno onim koji osiguravaju ljudske i financijske resurse). Dodatno, u Hrvatskoj je neprofitni sektor previše ovisan o državnom proračunu (kroz nacionalne i europske projekte i natječaje za dodjelu sredstava), pri čemu učinkovito upravljanje ljudskim resursima u svrhu povećanja baze volontera nije (i ne može biti) prioritet u radu organizacija koje sve napore ulažu upravo u osiguravanje potrebnih financijskih resursa.

U budućim istraživanjima pretpostavljene veze potrebno je istražiti na većem broju ispitanika te posebno analizirati stavove o važnosti marketinških aktivnosti i funkcija motivacije kod volontera i nevolontera, kako bi se potonji potaknuli na angažman. Dodatno, potrebno je istražiti kako područje djelovanja organizacije, financijska uspješnost u prikupljanju sredstava te percipirana kvaliteta pružanja usluge korisnicima utječe na motivaciju za volontiranje.

Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija razvijaju se nekoliko desetljeća te je danas neosporna važnost kao i nužnost implementiranja marketinške koncepcije u poslovanje, s ciljem povećavanja uspješnosti kako pojedine organizacije i neprofitnog sektora, tako i društva u cjelini. Ipak, organizacije se još uvijek nedovoljno koriste marketinškim aktivnostima čak i u svojoj osnovnoj svrsi postojanja – pružanju usluga korisnicima. Stoga ne čudi kako orijentacija na višestruke dionike, a time i razvijanje

posebnih marketinških pristupa svakoj ciljnoj skupini u većini slučajeva postoji samo na deklarativnoj razini. U tom kontekstu, volonteri, kao važna poluga u radu i razvoju svake neprofitne organizacije (ne)opravdano su zanemareni. Stoga su rezultati ovoga istraživanja, kojima se utvrđuje utjecaj marketinških aktivnosti na motivacijske funkcije za volontiranje doprinos razvoju baza znanja o promatranoj problematici čija se primjena u praksi može pozitivno odraziti na povećanje kvalitete i kvantitete ljudskih resursa u neprofitnom sektoru.

## **Literatura**

Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, L., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb.

Andreasen, A. R., Kotler, P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Begović, H. (2006). *O volontiranju i volonterima/kama*, Volonterski centar Zagreb, Zagreb.

Burns, D., Howard, J. (2015). Introduction: What is the Unique Contribution of Volunteering to International Development?, *IDS Bulletin*, 46 (5), 1-4.

Bussell, H., Forbes, D. (2003). The volunteer life cycle: a marketing model for volunteering. *Voluntary Action*, 5 (3), 61-79.

Clary, E. G., Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current directions in psychological science*, 8 (5), 156-159.

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of personality and social psychology*, 74 (6), 1516.

Dolnicar, S., Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective, *International marketing review*, 26 (3), 275-291.

Dolnicar, S., Randle, M. (2007). What motivates which volunteers? Psychographic heterogeneity among volunteers in Australia, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18 (2), 135.

Forčić, G. (2007). *Kako unaprijediti volontiranje?*, Udruga za razvoj civilnog društva SMART, Rijeka

Galović, R. (2012). Pravni i sociološki aspekti volontiranja u civilnom sektoru, *Pravnik: časopis za pravna i društvena pitanja*, 45 (91), 45-64.

Grimm, Jr., R., Dietz, N., Spring, K., Arey, K., Foster-Bey, J. (2005). Building Active Citizens: The Role of Social Institutions in Teen Volunteering. Youth Helping America, *Corporation for National and Community Service*.

Herman, R. D., Renz, D. O. (2004). More theses on nonprofit organizational effectiveness: results and conclusions from a panel study, *International society for third sector research sixth international conference*, July 11-14, Toronto.

Houle, B. J., Sagarin, B. J., Kaplan, M. F. (2005). A functional approach to volunteerism: Do volunteer motives predict task preference?. *Basic and applied social psychology*, 27 (4), 337-344.

Howlett, S., Machin, J., Malmersjo, G. (2005). *Volunteering in museums, libraries and archives*, IVR, London.

Keeter, S., Zukin, C., Andolina, M., Jenkins, K. (2002). *The civic and political health of the nation: A generational portrait*, Center for information and research on civic learning and engagement (CIRCLE), New Jersey.

Kotler, P. (1999). *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena, kontrola*, Informator, Zagreb.

Lee, Y. J., Brudney, J. L. (2012). Participation in formal and informal volunteering: Implications for volunteer recruitment, *Nonprofit Management and Leadership*, 23 (2), 159-180.

McLeish, B. J. (2010). *Successful marketing strategies for nonprofit organizations: Winning in the age of the elusive donor*, John Wiley & Sons, New Jersey.

Mitani, H. (2014). Influences of resources and subjective dispositions on formal and informal volunteering, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25 (4), 1022-1040.

Musick, M. A., Herzog, A. R., House, J. S. (1999). Volunteering and mortality among older adults: Findings from a national sample, *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 54 (3), 173-180.

Pavičić, J. (2003). *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb.

Plagnol, A. C., Huppert, F. A. (2010). Happy to help? Exploring the factors associated with variations in rates of volunteering across Europe, *Social Indicators Research*, 97 (2), 157-176.

Pološki Vokić, N., Marić, I., Horvat, G. (2014). Motivacija za volontiranje – jesu li motivi za volontiranje povezani sa spolom, ličnosti i područjem studiranja?, *Revija za socijalnu politiku*, 20 (3), 225-252.

Primavera, J. (1999). The unintended consequences of volunteerism: Positive outcomes for those who serve, *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 18 (1-2), 125-140.

Randle, M., Dolnicar, S. (2009). Not just any volunteers: Segmenting the market to attract the high contributors, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21 (3), 271-282.

Sargeant, A., Jay, E. (2014). *Fundraising management: analysis, planning and practice*, Routledge, New York.

Smith, D. H. (2016). Volunteering Impacts on Volunteers: Immediate Positive Emotional-Cognitive Effects and Longer-Term Happiness/Well-Being Effects, In *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations* (1312-1330), Palgrave Macmillan, London.

Stater, K. J. (2009). The Impact of Revenue Sources on Marketing Behavior: Examining Web-Promotion and Place-Marketing in Nonprofit Organizations, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21 (2), 202-224.

Volonterski centar Split, <http://www.vcst.info/o-volonterskom-radu/ovolonterstvu/89-volontiranje-ublaava-posljedice-nezaposlenosti> (pristupljeno 5. ožujka 2018.)

Volonterski centar Zagreb, <http://www.vcz.hr/> (pristupljeno 28. ožujka 2018.)

Wilson, J., Musick, M. (1999). The effects of volunteering on the volunteer, *Law and contemporary problems*, 62 (4), 141-168.

Wolf, M. M., Carpenter, S., Qenani-Petrela, E. (2005). A Comparison of X, Y, and Boomer Generation Wine Consumers in California, *Journal of food distribution research*, 36 (1).

*Zakon o volonterstvu* (2007). Narodne novine, 58/2007, Zagreb

Zrinščak, S., Lakoš, I., Handy, F., Cnaan, R., Brudney, J. L., Haski-Leventhal, D., ... Pessi, A. B. (2012). Volontiranje studenata u Zagrebu u komparativnom kontekstu, *Revija za socijalnu politiku*, 19 (1), 25-48.

Žitnik, E., Barbarić, Đ., Milinković, D., Ivelja, N. (2007). *Volontiranje, stavovi i praksa*, Udruga „Mi“ i Udruga „Most“, Split.

## Prilozi

**Tablica 5.** Deskriptivna analiza motivacijskih funkcija  
Izvor: Rezultati istraživanja (2018)

N = 71	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
<b>FUNKCIJA ZAŠTITE</b>		
Bez obzira na to koliko se loše osjećam, volontiranje mi pomaže da to zaboravim	3,24	1,201
Volontiranje mi pomaže da se osjećam manje usamljen/a	2,70	1,356
Volontiranje mi smanjuje osjećaj krivnje što mi je bolje nego drugima	2,10	1,161
Volontiranje mi pomaže da proradim neke osobne probleme	2,87	1,362
Volontiranje je dobar način za bijeg od vlastitih problema	2,61	1,282
<b>SREDNJA VRIJEDNOST FUNKCIJE ZAŠTITE</b>	<b>2,72</b>	<b>1,044</b>
<b>FUNKCIJA VRIJEDNOSTI</b>		
Brinem se zbog onih koji su manje sretni od mene	3,92	1,025
Iskreno sam zainteresiran/a za skupinu ljudi za koje radim	4,04	0,917
Osjećam samilost prema ljudima kojima je potrebna pomoć	3,70	1,281
Mislim da je važno pomagati drugima	4,59	0,748
Mogu pridonijeti cilju koji mi je važan	3,51	1,297
<b>SREDNJA VRIJEDNOST FUNKCIJE VRIJEDNOSTI</b>	<b>3,93</b>	<b>0,743</b>
<b>FUNKCIJA KARIJERE</b>		
Volontersko iskustvo mi pomaže da se kasnije zaposlim tamo gdje bih htio/htjela	2,79	1,253
Uz volontiranje mogu ostvariti nove kontakte koji bi me preporučili drugima	3,21	1,275
Volontiranje mi pomaže da istražim različite opcije za buduću karijeru	3,21	1,286
Volontiranje će mi pomoći da uspijem u određenoj profesiji	2,87	1,23
Iskustvo volontiranja dobro će izgledati u mojem životopisu	3,11	1,347
<b>SREDNJA VRIJEDNOST FUNKCIJE KARIJERE</b>	<b>3,03</b>	<b>1,082</b>
<b>FUNKCIJA DRUŠTVA</b>		
Moji prijatelji volontiraju	2,37	1,149



Vršnjaci s kojima se družim očekuju od mene da volontiram	1,44	0,67
Ljudi koje poznajem uključeni su u društveno koristan rad	2,75	1,168
Vršnjaci s kojima se družim visoko vrednuju društveno koristan rad	2,34	1,133
Volontiranje je važna aktivnost osoba s kojima se družim	2,24	1,201
<b>SREDNJA VRIJEDNOST FUNKCIJE DRUŠTVA</b>	<b>2,23</b>	<b>0,796</b>
<b>FUNKCIJA RAZUMIJEVANJA</b>		
Volontiranje mi pruža mogućnost da sagledam stvari iz druge perspektive	4,10	0,973
Volontiranje mi omogućuje učenje iz prve ruke	3,76	1,224
Volontiranjem se mogu naučiti kako se nositi s različitim tipovima ljudi	3,83	1,134
Volontiranjem mogu istraživati vlastite snage i mogućnosti	3,99	0,993
Volontiranjem mogu više naučiti o problemima ljudi	4,04	0,992
<b>SREDNJA VRIJEDNOST FUNKCIJE RAZUMIJEVANJA</b>	<b>3,97</b>	<b>0,910</b>
<b>FUNKCIJA POŠTOVANJA</b>		
Volontiranjem mogu povećati samopoštovanje	3,30	1,188
Volontiranje mi omogućuje da se osjećam važnim/važnom	2,46	1,181
Volontiranje mi daje osjećaj da sam nekom potreban/na	3,42	1,179
Zbog volontiranja se sam/a sa sobom bolje osjećam	3,76	1,062
Volontiranje je izvrstan način za stjecanje novih prijatelja	3,79	1,230
<b>SREDNJA VRIJEDNOST FUNKCIJE POŠTOVANJA</b>	<b>3,34</b>	<b>0,909</b>

**Tablica 6.** Analiza srednjih vrijednosti elemenata motivacijskih funkcija za dvije skupine ispitanika prema ocjeni važnosti marketinških aktivnosti

Izvor: Rezultati istraživanja (2018)

	Srednja vrijednost skupina 1 (N = 20)	Srednja vrijednost skupina 2 (N = 51)	Mann Whitney U test  (sig)
<b>H1.1.</b> Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju zaštite			
Bez obzira na to koliko se loše osjećam, volontiranje mi pomaže da to zaboravim	2,80	3,41	0,077
Volontiranje mi pomaže da se osjećam manje usamljen/a	2,30	2,86	0,098
Volontiranje mi smanjuje osjećaj krivnje što mi je bolje nego drugima	1,70	2,25	0,087
Volontiranje mi pomaže da proradim neke osobne probleme	2,10	3,18	<b>0,003</b>
Volontiranje je dobar način za bijeg od vlastitih problema	1,95	2,86	<b>0,007</b>
<i>Srednja vrijednost funkcije zaštite</i>	<i>2,17</i>	<i>2,92</i>	<i>0,74</i>
<b>H1.2.</b> Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju vrijednosti			
Brinem se zbog onih koji su manje sretni od mene	3,50	4,08	0,123
Iskreno sam zainteresiran/a za skupinu ljudi za koje radim	4,05	4,04	0,565
Osjećam samilost prema ljudima kojima je potrebna pomoć	3,20	3,90	0,063
Mislim da je važno pomagati drugima	4,65	4,57	0,661
Mogu pridonijeti cilju koji mi je važan	3,05	3,69	0,179
<i>Srednja vrijednost funkcije vrijednosti</i>	<i>3,69</i>	<i>4,06</i>	<i>0,37</i>
<b>H1.3.</b> Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju karijere			
Volontersko iskustvo mi pomaže da se kasnije zaposlim tamo gdje bih htio/htjela	2,35	2,96	0,071
Uz volontiranje mogu ostvariti nove kontakte koji bi me preporučili drugima	2,85	3,35	0,144
Volontiranje mi pomaže da istražim različite opcije za buduću karijeru	2,70	3,41	0,058
Volontiranje će mi pomoći da uspijem u određenoj profesiji	2,35	3,08	<b>0,022</b>
Iskustvo volontiranja će dobro izgledati u mojem životopisu	2,45	3,37	<b>0,012</b>
<i>Srednja vrijednost funkcije karijere</i>	<i>2,54</i>	<i>3,23</i>	<i>0,69</i>
<b>H1.4.</b> Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju društva			

Moji prijatelji volontiraju	1,00	2,00	<b>0,000</b>
Vršnjaci s kojima se družim očekuju od mene da volontiram	1,30	1,49	0,177
Ljudi koje poznajem uključeni su u društveno koristan rad	2,65	2,78	0,459
Vršnjaci s kojima se družim visoko vrednuju društveno koristan rad	2,05	2,45	0,058
Volontiranje je važna aktivnost osoba s kojima se družim	1,95	2,35	0,093
<i>Srednja vrijednost funkcije društva</i>	<i>1,79</i>	<i>2,21</i>	<i>0,42</i>
<b>H1.5.</b> Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju razumijevanja			
Volontiranje mi pruža mogućnost da sagledam stvari iz druge perspektive	3,85	4,20	0,181
Volontiranje mi omogućuje učenje iz prve ruke	3,45	3,88	0,360
Volontiranjem se mogu naučiti kako se nositi s različitim tipovima ljudi	3,50	3,96	0,374
Volontiranjem mogu istraživati vlastite snage i mogućnosti	3,95	4,00	0,771
Volontiranjem mogu više naučiti o problemima ljudi	3,80	4,14	0,440
<i>Srednja vrijednost funkcije razumijevanja</i>	<i>3,71</i>	<i>4,04</i>	<i>0,33</i>
<b>H1.6.</b> Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija pozitivno utječu na motivacijsku funkciju poštovanja			
Volontiranjem mogu povećati samopoštovanje	3,10	3,37	0,573
Volontiranje mi omogućuje da se osjećam važnim/om	2,10	2,61	0,080
Volontiranje mi daje osjećaj da sam nekom potreban/na	3,15	3,53	0,289
Zbog volontiranja se sam/a sa sobom bolje osjećam	3,25	3,96	<b>0,015</b>
Volontiranje je izvrstan način za stjecanje novih prijatelja	3,50	3,90	0,211
<i>Srednja vrijednost funkcije poštovanja</i>	<i>3,02</i>	<i>3,47</i>	<i>0,45</i>