

# Upravljanje ljudskim potencijalima i motiviranje u neprofitnim organizacijama

---

Županić, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:715485>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerađivanja 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-26**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Nikolina Županić**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM  
POTENCIJALIMA I MOTIVIRANJE U  
NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2021.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Nikolina Županić**

**JMBAG: 0016135788**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALAMA I MOTIVIRANJE U**  
**NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

Doc. dr. sc. Ivan Malbašić

**Varaždin, lipanj 2021.**

*Nikolina Županić*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

# Sažetak

U današnje vrijeme neprofitne organizacije imaju važnu ulogu u društvu jer je njihovo poslovanje vezano uz povećanje dobrobiti društva. Uspješnost neprofitne organizacije prvenstveno ovisi o njezinim zaposlenicima koji su ključni element svake organizacije. U ovom završnom radu naglasak je na neprofitnim organizacijama te kako one upravljaju ljudskim potencijalima i postižu motivaciju zaposlenih i volontera. Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) smatra se jednom od najvažnijih funkcija menadžmenta pa je ovdje detaljno opisan postupak pribavljanja ljudskih resursa. Obuhvaćene su i specifičnosti te izazovi s kojima se susreću neprofitne organizacije prilikom upravljanja ljudskim resursima. Motivacija je područje koje je usko povezano s ULJP-om pa su analizirane specifičnosti motiviranja u neprofitnom sektoru. Kako bi se utvrdilo na koji način funkcionira ULJP i motiviranje u neprofitnim organizacijama, napravljena je analiza dviju udruga građana. Analizom je utvrđeno da udruge primjenjuju dobre prakse upravljanja ljudskim potencijalima te da koriste različite materijalne i nematerijalne strategije motiviranja. Neprofitne organizacije koje uspješno primjenjuju funkciju ULJP-a i motiviranje nemaju problema s pronalaženjem ljudskih resursa te njihovim zadržavanjem.

**Ključne riječi:** ljudski potencijali, upravljanje ljudskim potencijalima, neprofitne organizacije, udruge, motiviranje

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Neprofitne organizacije.....	2
2.1. Pojmovno određenje neprofitnih organizacija.....	2
2.2. Uloga neprofitnih organizacija u društvu.....	4
2.3. Vrste neprofitnih organizacija.....	6
3. Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama.....	10
3.1. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.....	10
3.2. Koraci u pridobivanju ljudskih potencijala.....	12
3.2.1. Planiranje i pribavljanje.....	13
3.2.2. Selekcija.....	17
3.2.3. Obuka.....	20
3.2.4. Razvoj i zadržavanje zaposlenih.....	22
3.3. Specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama.....	24
3.4. Izazovi s kojima se susreću neprofitne organizacije u upravljanju ljudskim potencijalima.....	27
4. Motiviranje u neprofitnim organizacijama.....	30
4.1. Pojmovno određenje motivacije.....	30
4.2. Teorije motivacije.....	32
4.2.1. Sadržajne teorije motivacije.....	32
4.2.2. Procesne teorije motivacije.....	35
4.3. Strategije motiviranja.....	37
4.3.1. Materijalne strategije.....	38
4.3.2. Nematerijalne strategije.....	40
4.4. Specifičnosti motiviranja u neprofitnim organizacijama.....	42
5. Upravljanje ljudskim potencijalima i motiviranje na primjeru udruga građana.....	45
5.1. Udruga DDICDP Varaždin.....	46
5.1.1. Upravljanje ljudskim potencijalima u udruzi DDICDP Varaždin.....	48

5.1.2. Motiviranje zaposlenika u udruzi DDICDP Varaždin .....	50
5.2. Udruga Obitelji 3plus .....	51
5.2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima u udruzi Obitelji 3plus .....	52
5.2.2. Motiviranje zaposlenika u udruzi Obitelji 3plus .....	54
6. Zaključak.....	56
Popis literature .....	59
Popis slika .....	64
Popis tablica .....	65

# 1. Uvod

Upravljanje ljudskim potencijalima i motiviranje su jedne od najvažnijih funkcija menadžmenta. Ljudski potencijali su najvažniji elementi svake organizacije, zahtijevaju najviše pažnje te je potrebno voditi brigu o njihovim potrebama i zadovoljstvu. Neprofitne organizacije nisu usmjerene na ostvarivanje dobiti već na maksimiziranje društvenog učinka, odnosno žele pridonijeti dobrobiti društva svojim radom. Da bi ostvarile svoju viziju, misiju i ciljeve potrebni su im ljudi koji će se poistovjetiti s njihovim poslovanjem.

Na početku ovog rada opisat će se što su to neprofitne organizacije, koja je njihova uloga u društvu te koje vrste neprofitnih organizacija postoje. Neprofitne organizacije dio su neprofitnog sektora koji nastoji riješiti probleme u društvu koje ne obuhvaća javno i privatno djelovanje. Svojim radom nastoje poboljšati uvjete života, bez njih kvaliteta života ljudi bi bila znatno smanjena. Na području Republike Hrvatske najzastupljenije neprofitne organizacije su udruge pa ovaj rad obuhvaća analizu dviju udruga građana.

Naglasak u ovom radu bit će na upravljanju ljudskim potencijalima i motiviranju u neprofitnim organizacijama. Prvo će se objasniti što je to upravljanje ljudskim potencijalima, koji su ciljevi te funkcije i koji faktori utječu na nju. Hoće li se pronaći kandidati koji će odgovarati potrebama organizacije ponajviše ovisi o tome koliko su one usmjerene i upoznate s koracima pridobivanja ljudskih potencijala. Opisat će se detaljno svaki korak kako bi se prikazalo na što organizacije trebaju obratiti pozornost prilikom planiranja i pribavljanja, selekcije, obuke te prilikom razvoja i zadržavanja zaposlenih. Rad će obuhvatiti i specifičnosti te izazove s kojima se susreću neprofitne organizacije prilikom obavljanja funkcije ULJP-a. Motivacija kao neizostavan dio upravljanja ljudskim potencijalima značajno utječe na zadovoljstvo zaposlenih, a njihovo zadovoljstvo utječe na uspješnost poslovanja neprofitnih organizacija. Kako bi neprofitne organizacije uspješno motivirale svoje zaposlene i volontere moraju se upoznati sa samim pojmom motivacije, s teorijama i različitim materijalnim i nematerijalnim strategijama koje mogu primijeniti. Neprofitnim organizacijama motiviranje predstavlja velik izazov jer nisu u mogućnosti ponuditi svojim zaposlenim različite materijalne oblike kompenzacija kao što to čine profitne organizacije pa moraju više pažnje posvetiti nematerijalnim strategijama motiviranja.

Na kraju rada nalazi se analiza kvalitativnog istraživanja koje je provedeno pomoću intervjua. Da bi se utvrdilo na koji način neprofitne organizacije upravljaju ljudskim potencijalima i motiviraju zaposlene i volontere proveden je intervju u dvije udruge građana, DDICDP Varaždin i Obitelji 3plus. Na temelju provedenih intervjua donesen je zaključak o upravljanju ljudskim potencijalima i motiviranju u neprofitnim organizacijama.



## 2. Neprofitne organizacije

Važno obilježje suvremenog društva su nebrojne neprofitne organizacije koje nastoje poboljšati život pojedinaca, ali i društva u cjelini. U ovom poglavlju definirat će se što su to neprofitne organizacije, koju ulogu imaju u društvu te s kojim se vrstama neprofitnih organizacijama susrećemo.

### 2.1. Pojmovno određenje neprofitnih organizacija

U društvu postoje tri osnovna sektora; profitni, javni i neprofitni te se uz njih još pojavljuje sektor obitelji. Prema Bežovanu (1995), na neprofitni sektor utječu povijest, tradicija, kultura i politička okolina pa se on različito razvija u pojedinim zemljama. Word i Sowa (2017, str. 29) navode kako se neprofitni sektor tijekom posljednjih nekoliko desetljeća proširio veličinom i opsegom pa se povećao i njegov udio na tržištu rada. Marić (2018, str. 39) ističe da se neprofitni ili treći sektor pojavljuje kako bi se prebrodio jaz između države i tržišta, odnosno kako bi riješio probleme u društvu koje ne obuhvaća javno i privatno djelovanje. Tako promišlja i Wolf (1999, prema Marić, 2018, str. 40) navodeći da organizacije neprofitnog sektora nisu obuhvaćane profitnim i javnim sektorom, već se nalaze između njih. Neprofitni sektor obuhvaća organizacije koje ne djeluju radi ostvarivanja profita; one pomažu da „društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca usmjerenih prema osobnom/obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice kojoj pripadaju“ (Pavičić, 2003, str. 15).

Koncept neprofitnih organizacija nastao je u Sjedinjenim Američkim Državama (Liao i Huang, 2016). Ne postoji opće prihvaćena definicija neprofitnih organizacija, ali često se navodi da su to organizacije koje nastoje svojim poslovanjem utjecati na povećanje dobrobiti društva te im osnovna svrha nije ostvarivanje profita (Alfirević i sur., 2013, str. 16). Neprofitne organizacije mogu se definirati u užem i širem smislu. U užem smislu neprofitne organizacije su one koje imaju društvenu svrhu, izvan djelovanja su države i tržišta te su usmjerene na volontiranje. Šira definicija neprofitnih organizacija obuhvaća sve organizacije koje nemaju za osnovni cilj ostvarivanje profita te se tu ubrajaju organizacije od javnog interesa i organizacije civilnog društva (Marić, 2018, str. 34). Važno je definirati što i sam pojam neprofitnosti znači pa se on može tumačiti na dva načina, a to su teorijsko i praktično tumačenje. Alfirević i sur. (2013, str. 31) navode da se kod teorijskog tumačenja naglasak stavlja na zadovoljavanje potreba i interesa šire društvene skupine, a praktično tumačenje

orijentirano je na zabranu raspodjele viška prihoda nad rashodima pojedincima koji kontroliraju samu organizaciju.

Postoje i dva bitna uvjeta vezana uz neprofitno djelovanje. Prvi uvjet je neprofitnost gospodarskog djelovanja. Neprofitne organizacije ne smiju stjecati i raspodjeljivati dobit svojim članovima već prikupljena financijska sredstva trebaju koristiti za financiranje svojih redovitih djelatnosti. Drugi uvjet je da neprofitne organizacije ne smiju obavljati gospodarske djelatnosti u opsegu koji bi se mogao interpretirati kao konkurencija trgovačkim društvima i obrtima koji obavljaju tu djelatnost (Alfirević i sur., 2013, str. 32).

Neprofitne organizacije definirane su okruženjem na koje utječu mnogi vanjski i unutarnji čimbenici. One se moraju prilagoditi vanjskim i unutarnjim uvjetima te pokušati prepoznati očekivanja i potrebe okruženja u kojem djeluju kako bi postigle uspjeh. Vanjska okolina obuhvaća društveno-ekonomske, političko-pravne, tehnološke i profesionalne komponente. Najveći utjecaj na okruženje neprofitnih organizacija imaju društveno-ekonomski i tehnološki čimbenici. Neki od unutarnjih čimbenika koji utječu na neprofitne organizacije su: ciljevi i strategija, tehnologija, ljudi, veličina i lokacija. Organizacije mogu utjecati na unutarnje čimbenike te pažnju trebaju usmjeriti na ljude koji su najvažniji element organizacijske uspješnosti (Marić, 2018, str. 66-80).

Andreasen i Kotler (2008, prema Alfirević i sur., 2013, str. 128) ističu da su temeljni resursi neprofitnih organizacija prihodi od proizvoda i usluga, ljudski i financijski resursi. Glavinić i Najev Čaćija (2018) smatraju da pozornost treba usmjeriti na volontere i zaposlenike, ali pritom se ne smiju zanemariti i ostali dionici neprofitnih organizacija (individualni donatori, korporacije, fondacije koje podupiru organizaciju, mediji itd.). Upravitelje neprofitnih organizacija vrlo često muči pitanje kako osigurati financijska sredstva pa se neprofitne organizacije koriste fundrasingom, tj. prikupljanjem sredstava. Najčešći načini prikupljanja sredstva prema Alfireviću i sur. (2013, str. 139) su fundraising velikih donacija, fundraising direktnim marketingom, internetski fundraising, ostavštine, donacije zaklada i korporativno doniranje.

Marić (2018, str. 15-16) navodi da postoji pet dimenzija prema kojima se razlikuju neprofitne od profitnih organizacija. U tablici 1. prikazane su razlike između neprofitnih i profitnih organizacija prema temeljnim dimenzijama.

Tablica 1: Razlike neprofitnih i profitnih organizacija prema temeljnim dimenzijama

DIMENZIJA	NEPROFITNE ORGANIZACIJE	PROFITNE ORGANIZACIJE
Polazište	opće javno dobro	profit
Usmjerenost	građaninu	potrošaču
Koncept	socijalni	ekonomski
Arena djelovanja	društvo	tržište
Rezultati	društveni / nemjerljivi / kvalitativni	ekonomski / mjerljivi / kvantitativni

(Prema: Marić, 2018, str. 16)

Glavna razlika između neprofitnih i profitnih organizacija jest u polazištu, kod neprofitnih to je opće javno dobro, a kod profitnih je to profit kao glavni izvor motivacije. Neprofitne organizacije usmjere su na pojedinca i građanina odnosno na društvo, a profitne na potrošača. Treća dimenzija odnosi se na koncept gdje se socijalni suprotstavlja s ekonomskim. Arena djelovanja za neprofitne organizacije je društvo, nastoje svojim djelovanjem dati doprinos interesima društva dok profitne žele postići što veću prodaju na tržištu. Rezultati su kod neprofitnih organizacija društveni, nemjerljivi i kvalitativni, a kod profitnih ekonomski, mjerljivi i kvantitativni (Marić, 2018, str. 16).

## 2.2. Uloga neprofitnih organizacija u društvu

Alfirević i sur. (2013, str. 29) ističu da se neprofitne organizacije mogu formirati samo u demokratskim društvima gdje se poštuju zahtjevi i volja članova zajednice. Svaka organizacija ima određenu ulogu u društvu pa tako neprofitne nastoje svojim poslovanjem udovoljiti općim, društvenim i građanskim interesima. One moraju opravdati povjerenje donatora, sponzora i javnosti te pružiti odgovarajuću kvalitetu usluga na području svog djelovanja. Neki od izazova s kojima se susreću neprofitne organizacije jesu ostvarivanje pozitivnog i učinkovitog poslovanja te ispunjenje misije (Marić, 2018, str. 20). Neprofitne organizacije možemo definirati u užem i širem smislu te se njihova uloga u društvu razlikuje prema tome.

Marić (2018, str. 20) smatra da „određenje neprofitnih organizacija u užem smislu podrazumijeva neprofitne organizacije u civilnom sektoru.“ Civilni sektor isključuje profitne i neprofitne organizacije u javnom sektoru. Organizacije civilnog sektora su u potpunosti neprofitnog karaktera te su one orijentirane na zadovoljenje potreba građana i doprinose razvoju društva jer uvažavaju ideje, mišljenja i vrijednosti (Marić, 2018, str. 56). Galović

(2011) navodi da na strukturu civilnog sektora utječu neprofitne organizacije koje omogućuju da građani sudjeluju u rješavanju pitanja koja su od općeg interesa.

U širem smislu neprofitne organizacije odnose se na organizacije javnog sektora koje se temelje na javnom interesu i pružanju javnih dobara i usluga. Prema Kesner-Škreb (2006) javni sektor sastoji se od opće države, nefinancijskih i financijskih javnih poduzeća. Neprofitne organizacije ubrajaju se u nefinancijska javna poduzeća te s obzirom na vlasništvo mogu biti privatne i javne pa tako se bolnice, škole i fakulteti javljaju u oba oblika (Marić, 2007, str. 21). Primarni cilj svim organizacijama javnog sektora trebao bi biti zadovoljenje potreba i interesa građana te je vrlo bitno da se javni sektor neprestano razvija i jača što dovodi do jačanja društva. Velik utjecaj na razvoj društva ima povezanost građana i javnog sektora. Građani u velikoj mjeri definiraju javni sektor odabirom vlasti, preuzimaju dio odgovornosti te stvaraju pozitivne promjene u društvu kako navodi Marić (2018, str. 49). Važno je uspostaviti ravnopravan odnos između javnog sektora i građana inače će se građani osjećati bespomoćno i javni sektor neće pružati odgovarajuće usluge (Đulabić, 2006).

Birokracija, društvene akcije, promjene i mreže te javno zagovaranje, lobiranje, okruženje, otuđenje, socijalizacija, socijalni kapital, solidarnost i zajednica utječu na društvenu ulogu neprofitnih organizacija. Jedan od glavnih razloga nastajanja neprofitnih organizacija jest birokracija, velika i razvijena administrativna organizacija koja nastoji stvoriti educirane administratore koji dobro poznaju procedure i osiguranje reda. Društvenim akcijama neprofitne organizacije nastoje utjecati na problematične pojave u društvu, a društvenim promjenama žele potaknuti razvoj i prilagođavanje društva. Društvene mreže utječu na uspostavljanje veza s različitim pojedincima i skupinama. Javno zagovaranje odnosi se na stvaranje javne potpore pojedincima, skupinama i projektima, pomaže onima koji se ne mogu izboriti za vlastite interese. Lobiranje se odnosi na intervencije pojedinaca ili skupina u državnim institucijama (Alfirević i sur., 2013, str. 15-19).

Neprofitne organizacije javnog i civilnog sektora trebaju se voditi zajedničkim ciljem, ispunjenjem očekivanja i potreba građana. Samo one organizacije koje su u potpunosti orijentirane na društvo i koje nastoje poboljšati usluge mogu postići uspjeh. Moraju kontinuirano pratiti promjene i potrebe građana te usvajati nova znanja. Izostanak neprofitnih organizacija doveo bi do nezadovoljstva građana, osjećali bi se beznačajno jer nitko ne bi zastupao njihove interese i nastojao poboljšati njihov život.

## 2.3. Vrste neprofitnih organizacija

Marić (2018, str. 44) ističe da neprofitne organizacije obuhvaćaju različita područja te se po mnogočemu međusobno razlikuju, ali Brewster i Cerdin (2018, str. 49-50) ističu da postoje i neke sličnosti. Autori navode kako su neke od najznačajnijih sličnosti neprofitnih organizacija misija, način financiranja i višestruki dionici. Većina neprofitnih organizacija ima izjavu o misiji u kojoj ističu svrhu i ciljeve organizacije koje žele postići. Za provođenje svojih aktivnosti, oslanjaju se na financiranje od treće strane, odnosno najčešći izvori financiranja su im projektna sredstva i donacije. Neprofitne organizacije imaju velik broj različitih dionika pa one moraju osigurati pružanje usluga svojim korisnicima u skladu s njihovom misijom te istodobno moraju paziti da udovolje zahtjevima koji su postavili njihovi dionici kao što su donatori i fondacije koje ih podupiru kako bi si osigurale daljnji izvor financiranja (Brewster i Cerdin, 2018, str. 49-50).

Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001, str. 340) dijele neprofitne organizacije s obzirom na vlasništvo na vladine i nevladine organizacije, a s obzirom na područje rada dijele se na: kulturne, religijske, političke, socijalne, obrazovne, zdravstvene, zaštitne i dobrotvorne. Prema Statistics Division-u (2003, str. 31) postoji i međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija prema kojoj postoji 12 grupa:

- Grupa 1: Kultura i rekreacija
- Grupa 2: Obrazovanje i istraživanje
- Grupa 3: Zdravstvo
- Grupa 4: Socijalne usluge
- Grupa 5: Okoliš
- Grupa 6: Razvoj i stanovanje
- Grupa 7: Pravo, zagovaranje i politika
- Grupa 8: Filantropsko posredovanje i promoviranje volonterstva
- Grupa 9: Međunarodne aktivnosti
- Grupa 10: Religija
- Grupa 11: Poslovne i strukovne udruge, sindikati
- Grupa 12: Organizacije koje nisu drugdje klasificirane

U Hrvatskoj se neprofitne organizacije najčešće dijele na udruge, ustanove, zaklade i zadruge. Poslovanje raznih vrsta neprofitnih organizacija definirano je Zakonom o udrugama, Zakonom o ustanovama, Zakonom o zakladama i Zakonom o zadrugama.

## Udruge

Lešić (2015) ističe da je udruga „oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih ili pravnih osoba s ciljem zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava, ekoloških, humanitarnih, informacijskih, kulturnih, socijalnih, zdravstvenih i drugih ciljeva, a bez namjere stjecanja dobiti.“ Udrugu mogu osnovati najmanje tri osnivača i to fizička osoba ako joj poslovna sposobnost nije oduzeta, pravna osoba i maloljetna osoba s navršenih 14 godina uz suglasnost zakonskog zastupnika. Svaka fizička i pravna osoba može se priključiti udruzi, a ona je dužna voditi popis svojih članova te ih obavještavati o svojem radu (Zakon o udrugama NN 74/14 (NN 98/19)). Lešić (2015) navodi da udruge mogu obavljati djelatnosti kojima se ostvaruju prihodi, ali uz uvjet da se ostvareni prihodi koriste za unapređenje djelatnosti kojom se udruga bavi. Upis u registar udruga je dobrovoljan prema Lučiću (2003) koji navodi da registrirana udruga dobiva status pravne osobe te ima pravo na određene pogodnosti naspram neregistriranih udruga. Registrirana udruga odgovara za obveze samo svojom imovinom, a ne i imovinom svojih osnivača, omogućeno joj je natjecanje za financiranje projekata iz sredstva državnog proračuna ili proračuna jedinica lokalne samouprave te može ostvariti neke porezne olakšice (Lučić,2003).

Postoji pet načela djelovanja udruge prema Zakonu o udrugama (NN 74/14 (NN 98/19)):

- Načelo neovisnosti – udruga može samostalno odrediti svoje područje djelovanja, ciljeve i djelatnosti
- Načelo javnosti – javnost rada udruge uređuje se statutom
- Načelo demokratskog ustroja – udrugom upravljaju članovi prema načelima demokratskog zastupanja i demokratskog načina očitovanja volje članova
- Načelo neprofitnosti – udruga se ne osniva sa svrhom stjecanja dobiti
- Načelo slobodnog sudjelovanja u javnom životu – udruge mogu slobodno sudjelovati u razvoju, praćenju i provođenju javnih politika

Prema podacima Ministarstva pravosuđa i uprave (2021) u Hrvatskoj su trenutno registrirane 51.906 udruga. Udruge su široko rasprostranjene na cijelom teritoriju Republike Hrvatske pa postoje braniteljske udruge (1.487), udruge čije je područje djelovanja vezano uz kulturu i umjetnost (oko 9.000), udruge koje se bave ljudskim pravima (3.871), sportske udruge (12.341) i mnoge druge. Područja djelovanja udruga koja će se analizirati u radu su: demokratska politička kultura, kultura i umjetnost, tehnička kultura, gospodarstvo, ljudska prava, međunarodna suradnja, obrazovanje, znanost i istraživanje, socijalna djelatnost, sport i zaštita zdravlja, okoliša i prirode.

## Ustanove

„Ustanova je pravna osoba koja se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i druge djelatnosti“ (Petrović, 2006). Ustanovu mogu osnovati domaće ili strane fizičke i pravne osobe. Ako se djelatnosti ustanove obavljaju kao javna služba tada se ona osniva kao javna. Javnu ustanovu može osnovati Republika Hrvatska, jedinice lokalne i područne samouprave i druge pravne ili fizičke osobe kojima je to zakonom dopušteno. Ustanova može imati jednu ili više podružnica (odjel, zavod, centar i sl.) koje obavljaju dio njezine djelatnosti i sudjeluju u upravnom prometu. Ustrojstvo i tijela uprave čine upravno vijeće, ravnatelj, stručni voditelj, stručno vijeće te druga nadzorna i stručna tijela. Ako ustanova ostvari dobit, ona se upotrebljava za obavljanje i razvoj njezine djelatnosti. Osnivač može dobit ustanove upotrijebiti za razvoj i obavljanje djelatnosti druge ustanove kojoj je osnivač. Sve ustanove dužne su građane i pravne osobe obavijestiti o uvjetima i načinu pružanja usluga putem svojih mrežnih stranica (Zakon o ustanovama NN 76/93 (NN 127/19)). Osnovna razlika između ustanova i udruga jest u namjeni osnivanja. Ustanova se osniva radi obavljanja djelatnosti javnog interesa, a udruge se osnivaju s namjerom zaštite interesa osnivača (Vugrinec, 2015).

## Zaklade

Prema Zakonu o zakladama, „zaklada je imovina namijenjena da sama odnosno prihodima što ih stječe trajno služi ostvarivanju neke opće korisne svrhe ili dobrotvorne svrhe“ (Zakon o zakladama NN 36/95 (NN 98/19)). Zaklade su neprofitne pravne osobe bez članova kojima je osnovna svrha unaprjeđenje građanskih i ljudskih prava i slobode, razvoj društva i lokalnih zajednica, zaštita okoliša i prirode itd. Zakladu može osnovati domaća ili strana pravna ili fizička osoba te država na temelju posebnog zakona na neodređeno vrijeme (Zakon o zakladama NN 36/95 (NN 98/19)). Marić (2018, str. 205.) navodi da zaklade imaju tri osnovna elementa:

- osoba filantrop – začetnik koji pokreće darivanje
- područje djelovanja – određuje se za koga je zaklada osnovana
- upravljanje fondacijom – kontrola djelovanja i provođenja misije

Zaklade su specifične po neovisnosti resursa pa nisu opterećene zarađivanjem ili traženjem financijskih resursa. Mogu se podijeliti u četiri temeljne skupine prema Alfireviću i sur. (2013, str. 138):

- zaklade s neovisnim sredstvima iz stalnih fondova
- zaklade sa sredstvima prikupljenim godišnje iz nevladinih izvora

- zaklade ovisne o nevladinim sredstvima, ali polažu račune vladi (lutrija)
- zaklade ovisne o vladinim sredstvima

Razlika između zaklada i udruga jest da udruge prestaju djelovati nakon što se razidu članovi, dok imovina zaklade obvezuje zakladu na aktivnosti i održivost. Zaklada će ostvariti svoju svrhu ako je njezina imovina što veća (Bežovan, 2008).

## **Zadruga**

Zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom nastoji unaprijediti gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne i kulturne interese te potrebe (Zakon o zadrugama NN 34/11 (NN 98/19). Ona je dužna pridržavati se zadružnih načela, a neka od njih su dragovoljno i otvoreno članstvo, obrazovanje i stručno usavršavanje članova zadruge, samostalnost i neovisnost, briga za zajednicu. Za osnivanje zadruge potrebno je najmanje sedam osnivača te fizičke ili pravne osobe moraju biti potpuno poslovno sposobne (Zakon o zadrugama NN 34/11 (NN 98/19). Zadruga obavlja djelatnost u cilju ispunjenja potreba svojih članova bez namjere stjecanja dobiti, ali mogu obavljati djelatnost s ciljem stjecanja dobiti. Ako zadruga obavlja djelatnost s ciljem stjecanja dobiti tada se ostvarena dobit koristi za pokriće gubitka iz prethodnog razdoblja, nakon toga najmanje 20% dobiti odlazi na razvoj zadruge, 5% u obvezne pričuve, a ostatak dobiti prenosi se u sljedeću godinu. U Hrvatskoj su prisutne poljoprivredne, ribarske, socijalne, stambene zadruga i dr. (Zakon o zadrugama NN 34/11 (NN 98/19)).



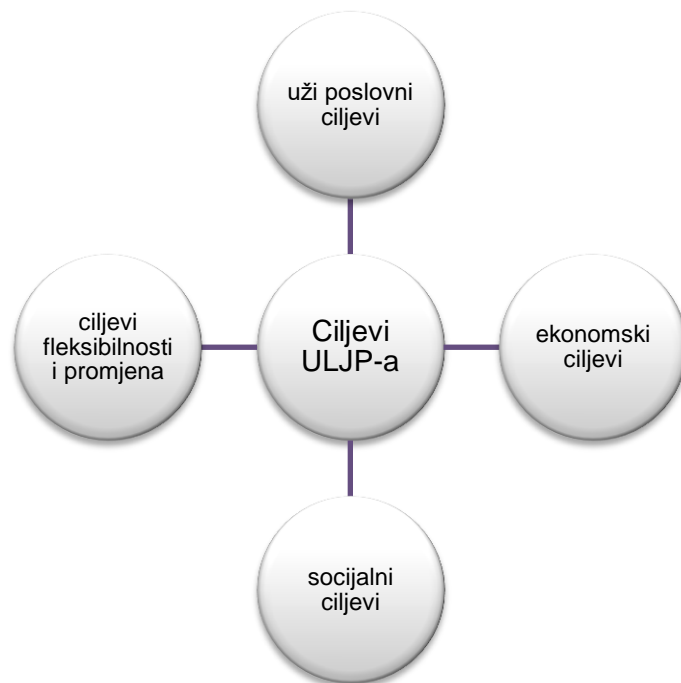
## **3. Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama**

Osnovne funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. U ovom poglavlju fokus će biti na funkciji upravljanje ljudskim potencijalima. Prvo će se objasniti što je to upravljanje ljudskim potencijalima, koji su ciljevi te funkcije i koji faktori utječu na nju. Nakon toga opisan će se proces pridobivanja ljudskih potencijala (planiranje i pribavljanje, selekcija, obuka te razvoj i zadržavanje zaposlenih). Zatim će se navesti specifičnosti ULJP-a u neprofitnim organizacijama. Na kraju će se istaknuti s kojim se to izazovima danas susreću neprofitne organizacije u upravljanju ljudskim potencijalima.

### **3.1. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima je jedna od važnijih funkcija menadžmenta. Da bi se objasnilo upravljanje ljudskim potencijalima potrebno je prvo definirati što su to ljudski potencijali. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 16) ističe da ljudski potencijali predstavljaju ukupna znanja, vještine i sposobnosti kojima raspolaže neka organizacija. Oni se koriste za ostvarivanje ciljeva i za razvoj poslovanja. Dessler (2015, str. 30) ističe da je upravljanje ljudskim potencijalima proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 16-17) navodi da je upravljanje ljudskim potencijalima niz povezanih aktivnosti i zadataka orijentiranih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, potrebnih za ostvarivanje ciljeva organizacije. Noe i sur. (2006, str. 4) smatraju da upravljanje ljudskim potencijalima se odnosi na politike, prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika te na njihove stavove i radnu učinkovitost. Može se zaključiti da je upravljanje ljudskim potencijalima usmjereno na politiku, aktivnosti i zadatke kojima se nastoji utjecati na zaposlenike kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Osim toga, upravljanje ljudskim potencijalima prema Bahtijarević-Šiber (1999, str. 3), označava znanstvenu disciplinu, funkciju menadžmenta, poslovnu funkciju u organizaciji te specifičnu filozofiju menadžmenta.

Jambrek i Penić (2008) navode da se iz organizacijskih ciljeva izvode ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima te oni moraju biti usklađeni s njima. Bahtijarević-Šiber (2014, str. 9) dijeli ciljeve ULJP-a u četiri skupine koje su prikazane na slici 1.



Slika 1: Ciljevi ULJP-a (Prema: Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 9)

Bahtijarević-Šiber (2014, str. 9) navodi da poslovni ciljevi podrazumijevaju da je potrebno osigurati pravi broj zaposlenika, prave kvalitete, na pravim poslovima u pravo vrijeme kako bi se najbolje iskoristio njihov potencijal za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Nadalje, ekonomski ciljevi su orijentirani na povećanje proizvodnosti i profitabilnosti, na sniženje troškova te na stvaranje konkurentske prednosti. Autorica ističe da se socijalni ciljevi odnose na zadovoljavanje potreba, očekivanja, interesa, podizanje kvalitete radnog života i na poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenika. Ciljevi fleksibilnosti i promjena usmjereni su na stvaranje i održavanje fleksibilnog potencijala svih djelatnika, nastoje povećati spremnost organizacije na stalne promjene (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 9).

Na upravljanje ljudskim potencijalima utječu mnogi faktori, a Bahtijarević-Šiber (1999, str. 76) dijeli ih na vanjske i unutarnje. Vanjski faktori koji utječu na ULJP su: ekonomski sustav, institucionalni faktori, tržište rada i kultura društva. Ekonomski sustav određuje položaj i odnose između ekonomskih subjekata te opće uvjete privređivanja. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 77) ističe da ekonomski sustav određuje pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenika. Institucionalni faktori obuhvaćaju niz zakona i podzakonskih akta kojima se uređuje poslovanje organizacije. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 78) navodi da se institucionalni faktori odnose na zakonodavstvo koje određuje zahtjeve i pravila u području zapošljavanja i radnih odnosa (uvjeti zapošljavanja, pravila o sigurnosti i zdravlju djelatnika, oblici nagrađivanja i slično). Jambreč i Penić (2008) tvrde da je tržište rada mjesto gdje se organizacije bore za pribavljanje i osiguravanje kvalitetnih ljudi. Cilj svake organizacije trebao bi biti da stvori

stručne i visoko motivirane zaposlenike koje će nastojati zadržati i raditi na njihovom razvoju jer se na taj način stječe konkurentnost na tržištu rada. Kultura je u svim zemljama drugačija pa je važno da se menadžeri prilagode kulturi u kojoj djeluju. Upravljanje ljudskim potencijalima trebalo bi se prilagoditi kulturi koju čine vrijednosti, mišljenja i ponašanja pojedinog društva (Jambrek i Penić, 2008).

Od unutarnjih faktora mogu se istaknuti upravljanje, veličina organizacije, vrsta djelatnosti i organizacijska kultura (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 76). Menadžeri utječu na ljudske potencijale svojim ponašanjem, izborom strategije i rasporedom resursa pa upravljanje najviše ovisi o samome menadžeru (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 100). Jambrek i Penić (2008) ističu da je kod manjih organizacija funkcija ljudskih potencijala slabije razrađena dok kod velikih organizacija postoji stručna i organizacijska infrastruktura. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 107) navodi da su koraci u pridobivanju ljudskih potencijala kod složenijih djelatnosti značajniji i traže više vremena u odnosu na jednostavnije i manje zahtjevne djelatnosti. Organizacijska kultura izražava poslovne i socijalne vrijednosti koje su usmjerene na ostvarivanje misije i ciljeva organizacije (Jambrek i Penić, 2008).

Gutić i sur. (2018, str. 42) ističu da su ljudi specifični sastavni element organizacija. Suvremene organizacije prema Gutiću i sur. (2018, str. 45), ne smiju biti hijerarhijske jer ni jedan zaposlenik ne želi hijerarhijske odnose. Neke organizacije su više usmjerene na svoje zaposlenike jer znaju da oni održavaju organizaciju na životu te ju pokreću dok su druge usmjerene na svoje proizvode i usluge. Svaka organizacija mora biti svjesna da upravljanje ljudskim potencijalima rezultira povećanjem profitabilnosti i kvalitete te omogućuje ostvarivanje poslovnih ciljeva. Ukoliko organizacija ima dobro osmišljene planove, odličnu strukturu i ako raspolaže najnovijom tehnologijom može doživjeti neuspjeh ako ima zaposlene krive ljude ili ih ne zna zadržati i raditi na njihovom razvoju (Dessler, 2015, str. 31). Prema mišljenju mnogih autora funkcija upravljanja ljudskim potencijalima se smatra najvažnijom funkcijom menadžmenta jer se odnosi na ljude koji su ključni element organizacije te oni omogućuju da organizacija postigne uspjeh pa im se potrebno posvetiti.

## **3.2. Koraci u pridobivanju ljudskih potencijala**

Certo i Certo (2008, str. 276) tvrde da proizvodnost u svim organizacijama ovisi o tome na koji način ljudski potencijali međusobno djeluju. Dob, iskustvo u poslu, obrazovanje, mjesto otkud dolazi zaposlenik utječe na to koliko će on odgovarati pojedinoj organizaciji. Pridobivanje ljudskih potencijala je vrlo složen proces koji zahtijeva puno napora i vremena

da bi se pronašli odgovarajući zaposlenici. Noe i sur., (2006, str. 146) navode da postoje tri uvjeta koja omogućuju učinkovito korištenje ljudskih potencijala na tržištu rada:

- Prvi uvjet – jasna slika o trenutnim ljudskim potencijalima, poznavanje snaga i slabosti zaposlenika
- Drugi uvjet – jasno postavljeni ciljevi i definirani smjer kretanja, poznavanje odnosa sadašnjih i budućih ljudskih potencijala
- Treći uvjet – osmišljeni programi koji će omogućiti pronalazak ljudi kada će to biti potrebno

Certo i Certo (2008, str. 276) navode četiri koraka u pridobivanju ljudskih potencijala: (1) potraga za ljudskim potencijalima, (2) selekcija, (3) edukacija i (4) ocjenjivanje radnog učinka. Bahtijarević-Šiber (2014, str. 71-72) ističe da postoje različite strateške mogućnosti menadžmenta ljudskih potencijala: oblikovanje posla, pribavljanje i selekcija, obrazovanje i razvoj, upravljanje uspješnošću, nagrađivanje te radni i socijalni odnosi. Dessler (2015, str. 49) navodi da se osnovni proces upravljanja ljudskim potencijalima sastoji od: razvoja plana kadrova i opisa posla, pribavljanja kandidata, intervjuiranja i odabira, usavršavanja zaposlenika, procjene i nagrađivanja.

U ovom završnom radu pridobivanje ljudskih potencijala sastoji se od četiri koraka koji su izvedeni na temelju podjela koje navode različiti autori:

1. Planiranje i pribavljanje – odnosi se na zadatke i aktivnosti pomoću kojih organizacija odlučuje na koji način će privući najbolje kandidate za posao (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 184)
2. Selekcija – ovisi o planiranju i pribavljanju, odabiru se pojedinci za koje se smatra da najbolje odgovaraju potrebama organizacije
3. Obuka – postupak kojim organizacija nastoji olakšati zaposlenicima da steknu sposobnosti koje su im potrebne za obavljanje poslova (Noe i sur., 2006, str. 208)
4. Razvoj i zadržavanje zaposlenih – aktivnosti koje provodi organizacija kako bi unaprijedila i zadržala najbolje zaposlenike

### **3.2.1. Planiranje i pribavljanje**

Planiranje je prvi i najvažniji korak u pridobivanju ljudskih potencijala. Vasić (2009, str. 127) ističe da „planiranje ljudskih resursa je proces kojim se, na osnovu očekivanih promjena u internom i eksternom okruženju, predviđaju potrebe za ljudskim resursima.“ Naime, to je proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene

potrebne količine i kvalitete radne snage za postizanje željene organizacijske uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 182). Nadalje, Dessler (2015, str. 178) ističe da je planiranje proces odlučivanja koja radna mjesta treba popuniti i na koji način. Plan zapošljavanja mora se temeljiti na strateškim planovima tvrtke jer oni utječu na vrste radnih mjesta koja treba popuniti. Autor navodi da je prvi korak u planiranju analiza radnog mjesta, a zatim slijedi predviđanje kadrovskih potreba.

Clifford (1994) ističe da je analiza radnog mjesta postupak prikupljanja informacija o radnom mjestu te osobinama ljudi koje na ta mjesta treba zaposliti. Dessler (2015, str. 142) navodi da se analiza posla sastoji od opisa posla (dokument u kojem je navedeno što posao obuhvaća) i specifikacije posla (dokument u kojem su opisane osobine koje zaposlenici moraju posjedovati). Autor također smatra da informacije u obliku opisa i specifikacije poslova pomažu menadžerima da lakše donose odluke o tome koje ljude treba pribaviti. Kako bi se prikupile informacije o dužnostima i odgovornostima koje zahtijeva određeno radno mjesto, menadžeri koriste nekoliko metoda prikupljanja podataka za analizu radnog mjesta od kojih su najpopularnije metode intervjui, upitnici, opažanja i bilješke rada. Intervjui se koriste za prikupljanje informacija o popisu zaduženja u okviru opisa posla, a upitnici se koriste za brojčano izražavanje relativne vrijednosti s ciljem određivanja plaće. Opažanje se većinom koristi kad su poslovi fizičke prirode, a bilješke rada pružaju potpunu sliku radnog mjesta (Dessler, 2015, str. 145-152).

Nakon analize radnog mjesta slijedi predviđanje kadrovskih potreba. Dessler (2015, str. 179) navodi da je pri određivanju kadrovskih potreba važno predvidjeti buduće poslovanje tvrtke i procijeniti potreban broj zaposlenika. Za predviđanje kadrovskih potreba može se koristiti nekoliko alata, a to su: analiza trenda, analiza omjera, dijagram raspršenja i računalo (Dessler, 2015, str. 179-181). U sklopu predviđanja kadrovskih potreba važno je procijeniti broj unutarnjih i vanjskih kandidata. Mnoge organizacije započinju s unutarnjim kandidatima, traži se koji bi to trenutni zaposlenici mogli obavljati određeni posao. Menadžeri se koriste ručno vođenim sustavima, odnosno pregledom kvalifikacija ili vještina zaposlenika da bi odredili postoje li potencijalni kandidati unutar poduzeća. Pregled zaposlenika i obrazac s podacima o razvoju pomaže u prikupljanju informacija o obrazovanju, interesima, vještinama i iskustvu (Dessler, 2015, str. 181). Također, Certo i Certo (2008, str. 280) navode da se kod predviđanja broja unutarnjih kandidata može koristiti planiranje nasljednika. „Planiranje nasljednika je proces isticanja tko će koga naslijediti na različitim radnim mjestima u organizaciji“ (Certo i Certo, 2008, str. 280). Menadžeri osim ručnog praćenja kvalifikacija zaposlenika koriste i računala kako bi lakše pronašli odgovarajuće zaposlenike. Računala omogućuju automatsko ažuriranje vještina zaposlenika nakon njegova usavršavanja ili procjene (Dessler, 2015, str. 182). Ukoliko organizacija ne pronađe

dovoljan broj unutarnjih kandidata okreće se vanjskim. Dessler (2015, str. 183) smatra da prilikom izrade kadrovskog plana treba pokušati procijeniti koliko će biti teško pronaći dobre vanjske kandidate te na koji način će se oni pribaviti.

Noe i sur. (2006, str. 160) navode da je planiranjem teško predvidjeti koliko točno novih zaposlenika treba zaposliti. Autori smatraju da je uloga pribavljanja ljudskih potencijala stvaranje ponude potencijalnih novih zaposlenika koje bi organizacija mogla zaposliti ukoliko se pokaže potreba. Upravo to ističe Bahtijarević-Šiber (2014, str. 184), kako je pribavljanje niz međusobno povezanih odluka i aktivnosti koje organizacije poduzimaju kako bi privukle i osigurale najbolje kandidate. Autorica smatra da je prvi korak u privlačenju ljudskih potencijala izgradnja jakog imidža organizacije kao poželjnog poslodavca. Osim imidža organizacije na privlačenje utječe i imidž sektora, privlačnost posla, pogodnosti i povlastice koje organizacija nudi. Bitno je uskladiti interese, potrebe i vrijednosti između organizacije i osoba kako bi se privukli odgovarajući kandidati. Noe i sur. (2006, str. 160) ističu da aktivnosti pribavljanja utječu na broj i vrstu ljudi koji se prijavljuju na radno mjesto i na vjerojatnost da će oni koji se natječu za radno mjesto prihvatiti posao. Osnovni cilj pribavljanja je da organizacija ima dovoljan broj kvalificiranih kandidata u onom trenutku kada se pojavi prazno radno mjesto. Organizacije koje žele biti društveno odgovorne trebale bi pribavljati i raznoliku radnu snagu koju čine: samohrani roditelji, stariji radnici, manjine i osobe s invaliditetom (Dessler, 2015, str. 202). Važan zadatak menadžmenta upravljanja ljudskim potencijalima je odrediti strategije pribavljanja zaposlenika. Bahtijarević-Šiber (2014, str. 185) navodi da se u pribavljanju zaposlenika koriste unutarnji i vanjski izvori kandidata te alternative pribavljanja.

Unutarnje pribavljanje trebalo bi se koristiti pri svakoj potrebi za popunjavanjem novih i složeniji poslova, a ako se ne mogu unutar organizacije pronaći odgovarajući kandidati tada se organizacija okreće vanjskom pribavljanju (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 186). Bahtijarević-Šiber (2014, str. 186) ističe da se vrlo često koristi unutarnje pribavljanje ako je riječ o menadžerskim pozicijama. Dessler (2015, str. 185) navodi da se za unutarnje pribavljanje mogu koristiti natječaji za radno mjesto unutar tvrtke, ponovno zapošljavanje, planiranje nasljednika, a uz to Bahtijarević-Šiber (2014, str. 185) dodaje preporuke menadžera i zaposlenika.

Natječaj za radno mjesto može se ponekad objaviti samo unutar tvrtke te on predstavlja obavijest zaposlenima da se mogu prijaviti na slobodno radno mjesto (Dessler, 2015, str. 185). U natječaju se navode različite značajke posla, tražena razina obrazovanja, vještine, znanja i slično. Organizacije bi trebale koristiti baze kvalifikacija i vještina jer im one omogućuje uvid u zaposlenike koji imaju odgovarajuće iskustvo za otvoreno radno mjesto. Ponekad se organizacije zapitaju trebaju li ponovo zaposliti nekoga tko je otišao. Dessler

(2015, str. 186) ističe da je kod ponovnog zapošljavanja osnovna prednost to što su bivši zaposlenici upoznati s organizacijom te znaju na koji način ona funkcionira. Jedan od nedostataka je da se bivši zaposlenici mogu vratiti s negativnim stavovima. Kada se organizacija odluči na ponovno zapošljavanje treba provjeriti što su bivši zaposlenici radili nakon odlaska iz tvrtke te što misle o povratku. Kao što je ranije navedeno „planiranje nasljednika je proces isticanja tko će koga naslijediti na različitim radnim mjestima u organizaciji“ (Certo i Certo, 2008, str. 280). Dessler (2015, str. 186) dodaje da se planiranje nasljednika sastoji od tri koraka: utvrđivanja glavnih potreba, pronalaženja i procjene kandidata te odabira. Planiranje nasljednika koristi se kod popunjavanja najviših radnih mjesta. Bahtijarević-Šiber (2014, str. 186) navodi da preporuke zaposlenika postaju najvažniji način pribavljanja pa organizacije nastoje osigurati nagrađivanjem i mogućnošću napredovanja da svaki zaposlenik postane onaj koji pribavlja i preporučuje kvalitetne ljude.

Gutić i sur. (2018, str. 103) navode prednosti i nedostatke unutarnjeg pribavljanja. Prednosti unutarnjeg pribavljanja su: motivacijski poticaji, pozitivna podrška razvitku ljudskih potencijala, smanjena vjerojatnost pogreške pri izboru kandidata, brže popunjavanje radnih mjesta i niži troškovi. Nedostatci unutarnjeg pribavljanja su: gubljenje kontakta s novim idejama odnosno novim ljudima, negativna konkurencija između zaposlenih, smanjenje mogućnosti izbora i zatvaranje prema okruženju.

Vanjsko pribavljanje koriste organizacije koje ne mogu među postojećim zaposlenicima pronaći potrebne ljude, a ponekad one to niti ne žele pa se okreću vanjskim izvorima u koje se ubrajaju: elektroničko pribavljanje, oglašavanje, agencije za zapošljavanje, pribavljanje na fakultetima i mnogi drugi (Dessler, 2015, str. 187-199). Bahtijarević-Šiber (2014, str. 186-187) navodi da se pomoću informacijskih i komunikacijskih tehnologija mogu pronaći i pribaviti kvalitetni kandidati za posao. Autorica tvrdi da se putem interneta mogu pronaći najkvalitetniji kandidati i da internet omogućuje korištenje fleksibilnih alata za pretraživanje i upravljanje mnogobrojnim podacima. Prema Dessleru (2015, str. 187), većina organizacija pribavlja kandidate putem vlastite internetske stranice. Ljudi danas traže posao putem interneta pa su i veće šanse da će organizacija pronaći odgovarajuću radnu snagu upravo tim načinom. Nadalje, autor ističe da osim oglašavanja internet omogućuje i društveno umrežavanje putem različitih poslovnih stranica poput LinkedIn-a. Oglašavanje putem novina, prema Dessleru (2015, str. 191) i dalje je vrlo popularan način traženja zaposlenika. Poslodavci moraju prilikom korištenja oglasa za posao paziti na njegov sadržaj i na odabir odgovarajućeg medija. Certo i Certo (2008, str. 281) ističu da agencije za zapošljavanje pomažu ljudima pronaći posao, a organizacijama pomažu pronaći kandidate za posao. Dessler (2015, str. 192) dijeli agencije za zapošljavanje u tri vrste:

- javne agencije kojima upravljaju savezne, državne ili lokalne vlasti

- agencije povezane s neprofitnim organizacijama
- privatne agencije

Pribavljanje na fakultetima podrazumijeva slanje predstavnika organizacije na fakultete kako bi se napravila početna procjena i baza potencijalnih kandidata. Kada se koristi pribavljanje na fakultetima važno je unaprijed dogovoriti susret, napraviti brošure o organizaciji i voditi bilješke o intervjuima (Dessler, 2015, str. 198).

Između ostalog i kod vanjskog pribavljanja postoje prednosti i nedostaci. Gutić i sur. (2018, str. 102) navode da su prednosti vanjskog pribavljanja: otvaranje poduzeća prema tržištu rada, snimanje stanja ponude i potražnje, praćenje akcija i ponašanja konkurencije na tržištu rada te utvrđivanje pozicije vlastitog poduzeća. Osnovnim nedostacima smatraju se: viši troškovi i duži vremenski period u odnosu na unutarnje pribavljanje, postoje rizici glede neizvjesnosti i nepoznanica kod izbora budućih zaposlenika i ponekad tržište rada ne pruža odgovarajući profil zaposlenika (Gutić i sur., 2018, str. 102).

Osim unutarnjeg i vanjskog pribavljanja kandidata prema Bahtijarević-Šiber (2014, str. 185), postoji još nekoliko alternativa pribavljanja. Zapošljavanje privremenih zaposlenika organizacijama omogućuje veću fleksibilnost. Privremeni zaposlenici zapošljavaju se kada dolazi do povećanja poslovnih potreba i kada treba izvršiti određene projekte. Osim što se zapošljavaju privremeni zaposlenici za obavljanje rutinskih poslova, ponekad dolazi i do zapošljavanja privremenih direktora. Mondy (2008, prema Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 192) navodi da postoje organizacije koje osiguravaju privremene radnike svojim klijentima te tako i one postaju poslodavci koji iznajmljuju svoje zaposlenike drugim organizacijama. Osim zapošljavanja privremenih zaposlenika i direktora te unajmljivanja zaposlenika postoji još i izdavanje djelatnosti. „Izdavanje označava unajmljivanje vanjskih izvršitelja za poslove i djelatnosti koje su se obavljale unutar organizacije, a koji ih mogu obaviti učinkovitije“ (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 192).

### **3.2.2. Selekcija**

Nakon planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala slijedi selekcija. „Selekcija je proces kojim se detaljnom analizom i primjenom različitih metoda i tehnika utvrđuju osobine kandidata i odabiru oni koji najbolje udovoljavaju zahtjevima poslova ili mjesta za koja se traže“ (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 193). Prema Bahtijarević-Šiber (2014, str. 194), selekcija ima nekoliko temeljnih svrha: identifikacija pravih kandidata, stvaranje dojma da je rad za organizaciju posebna prilika, slanje poruke o važnosti koju organizacija pridaje talentima i prognoza buduće radne uspješnosti. Noe i sur. (2006, str. 180) ističu da postoji pet



standarda koji se trebaju zadovoljiti u svakom procesu selekcije, a to su: pouzdanost, valjanost, sposobnost uopćavanja, korisnost i zakonitost. Alati koji se koriste u procesu selekcije su: testovi, sigurnosne provjere te centri za procjene potencijala (Dessler, 2015, str. 218).

Certo i Certo (2008, str. 283) definiraju pojam testiranja, „testiranje je ispitivanje ljudskih potencijala s ciljem otkrivanja kvaliteta važnih za popunjavanje slobodnih radnih mjesta.“ Testovi koji se koriste u procesu selekcije moraju biti pouzdani i valjani. Pouzdan test je onaj koji rezultira dosljednim rezultatima onda kad osoba ispunjava test dva ili više puta u različitim okolnostima (Murphy i Davidshofer, 1988). Dessler (2015, str. 220) smatra da se valjanost odnosi na dokaze da je test povezan s poslom, odnosno da su rezultati testiranja valjan pokazatelj buduće radne učinkovitosti. Autor dijeli testove u četiri kategorije: testovi kognitivnih sposobnosti, testovi strukturnih interesa, testovi osobnosti i testovi postignuća. Nadalje, Dessler (2015, str. 227) navodi da testovi kognitivnih sposobnosti obuhvaćaju testove inteligencije i testove konkretnih mentalnih sposobnosti. Testovi inteligencije mjere sposobnosti kao što su vokabular, memorija i matematička sposobnost, odnosno mjere opće intelektualne sposobnosti. Noe i sur. (2006, str. 196) smatraju da testovi konkretnih mentalnih sposobnosti prate verbalno razumijevanje, kvantitativnu sposobnost i sposobnost zaključivanja. Uz testove inteligencije i konkretnih mentalnih sposobnosti mogu se još koristiti testovi motoričkih i tjelesnih sposobnosti.

Druga kategorija testova obuhvaća mjerenje interesa. Testovi strukovnih interesa pokušavaju izmjeriti koliko je to pojedinac zainteresiran za obavljanje posla na koji se prijavio pa je svrha ovih testova odabrati one kandidate koji pokazuju najveći interes (Certo i Certo, 2008, str. 283). Certo i Certo (2008, str. 283) navode da testovi osobnosti pokušavaju opisati dimenzije osobnosti pojedinca na područjima kao što su emocionalna zrelost, poštenje i objektivnost. Dessler (2015, str. 228) dodaje da ti testovi mjere osnovne osobnosti kandidata poput introvertiranosti, stabilnosti i motivacije. Zadnju kategoriju testova čine testovi postignuća. Testovi postignuća mjere što je netko naučio kroz život (Dessler, 2015, str. 232). Certo i Certo (2008, str. 283) ističu da testovi postignuća mjere razinu vještina ili znanja koje osoba može steći kroz različite edukativne aktivnosti ili kroz iskustvo.

Osim testiranja, mnoge organizacije provode i sigurnosne provjere. Sigurnosne provjere odnose se na provjeru prošlosti i preporuka, testiranje poštenja, sistematske preglede i testiranja na droge (Dessler, 2015, str. 236). Važno je provjeriti svakog potencijalnog zaposlenika jer se time izbjegavaju pogreške pri zapošljavanju. Podaci koji se najčešće provjeravaju su: podaci o obrazovanju, kriminalni dosje, kreditna zaduženja, prošli poslovi, je li kandidat imigrant i slično (Dessler, 2015, str. 236). Prema Adleru (1993.), postoje dva temeljna razloga za provjeravanje prošlosti kandidata: utvrđivanje valjanosti

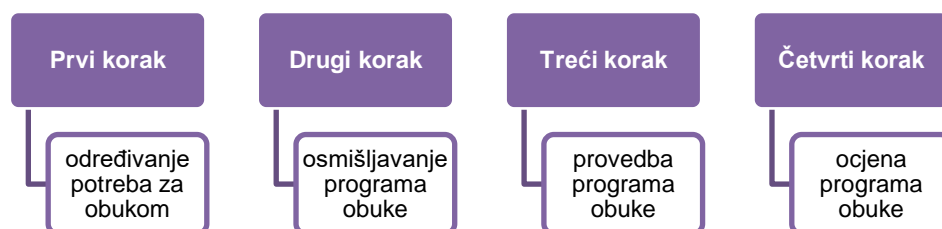
podataka o kandidatu i otkrivanje štetnih podataka. Preporuke koje poslodavac zaprimi ne moraju uvijek biti korisne i istinite. Dessler (2015, str. 238) ističe da većina poslodavaca najčešće provjerava preporuke potencijalnih zaposlenika putem telefona, kontaktiraju bivše poslodavce ili voditelje kandidata kako bi doznali nešto više o njihovoj motivaciji i sposobnostima. Osim provjere prošlosti i preporuka bitno je provjeriti je li kandidat pošten odnosno je li sklon krađi (Noe i sur., 2006, str. 199). Dessler (2015, str. 243) navodi da se sistematski pregledi moraju obaviti kako bi se utvrdilo zadovoljava li kandidat zdravstvene kriterije, ima li neka zdravstvena ograničenja te kako bi se otkrile zarazne bolesti. Neki poslodavci odlučuju se na testiranje na droge prije nego što zaposle određene kandidate. Testovi na droge su poželjni kod osoba koje rade s novcem i kod vozača javnih prijevoznih sredstava (Tadić, 2010).

Centri za procjene potencijala su „kompleksna tehnika i intenzivan proces kombinirane upotrebe različitih metoda (testova, upitnika, simulacija, intervju i dr.) u uvjetima u kojima kandidati i ocjenjivači mogu raditi bez ometanja dva ili tri dana“ (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 195). Centri za procjene potencijala najčešće koriste intervju, zatim radne uzroke i simulacije. „Intervju je postupak oblikovan radi pribavljanja podataka od osobe putem usmenih odgovora na usmene upite“ (Dessler, 2015, str. 256). Seleksijski intervju je najraširenija metoda koju organizacije koriste prilikom selekcije (Noe i sur., 2006, str. 192). Osim seleksijskih intervju postoje još i procjenjivački i izlazni intervju (Dessler, 2015, str. 256). Dipboye (1991, prema Noe i sur, 2006, str. 192) navodi da je seleksijski intervju razgovor koji potiče jedna ili više osoba s ciljem da se prikupe informacije o kvalifikacijama kandidata. Dessler (2015, str. 256) dijeli seleksijske intervju prema strukturi na strukturirane i nestrukturirane intervju. U strukturiranim intervjuima poslodavac unaprijed sastavlja pitanja te može napraviti ljestvicu ocjenjivanja prema kojoj će ocijeniti dobiveni odgovor i dodijeliti mu određeni broj bodova. Kod nestrukturiranog intervju poslodavac nema pripremljena pitanja niti smjernice za bodovanje odgovora (Dessler, 2015, str. 256). Također, Dessler (2015, str. 256-259) dijeli intervju prema sadržaju, odnosno prema vrsti pitanja pa tako postoje situacijska, bihevioralna i iskustvena pitanja. Autor navodi da se intervju može provoditi jedan na jedan ili putem panela ispitivača i računala. U intervju jedan na jedan dvoje se ljudi sastane i jedna osoba drugoj postavlja pitanja i traži odgovore. Kod panel intervju dvoje ili više ljudi intervjuira svakog kandidata. Ponekad neke organizacije obavljaju intervju pomoću računala odnosno putem video kamera. Također, osoba se može koristiti računalom da bi pismeno odgovorila na postavljena pitanja (Dessler, 2015, str. 261-262). Prilikom intervjuiranja ispitivači ne smiju unaprijed donositi mišljenje o pojedinim kandidatima, moraju znati koje kvalifikacije se traže za određeno radno mjesto te trebaju pripremiti na redoslijed intervjuiranja kandidata (Dessler, 2015, str. 263-264).

Weekley i Jones (1997) ističu da se pomoću radnih uzoraka i simulacija ispitanicima prikaže situacija koja predstavlja stvarnu situaciju radnog mjesta i onda se promatraju njihove reakcije. Dessler (2015, str. 232) iznosi da je tehnika radnih uzoraka metoda koja se temelji na mjerenju radne učinkovitosti na osnovnim zadacima određenog posla. Radnim uzorcima se mjere stvarni poslovni zadaci pa je kod njih teško lažirati odgovore. Autor ističe da neke organizacije koriste i centre za procjene menadžera. Centar za procjenu menadžera je višednevna simulacija tijekom koje 10 do 12 kandidata izvršava menadžerske zadatke dok ih stručnjaci nadgledaju i ocjenjuju. Osim radnih uzoraka i centra za procjenu menadžera ponekad se koriste i video simulacije. Putem interneta ili računala kandidatima se prikaže nekoliko video simulacija nakon kojih slijedi jedno ili više pitanja na koje kandidati trebaju odgovoriti (Dessler, 2015, str. 233).

### 3.2.3. Obuka

Nakon planiranja i pribavljanja te selekcije ljudskih potencijala slijedi obuka odabranih kandidata. Dessler (2015, str. 290) navodi da je važno upoznati zaposlenike s onime što trebaju činiti i na koji način to izvršiti. Upravo to ističu Noe i sur. (2006, str. 208), kako je cilj obuke da zaposlenici usvoje znanja i vještine koje će im omogućiti izvršavanje svakodnevnih poslovnih aktivnosti. Obuka za mnoge organizacije zna biti vrlo težak i skup proces, ali u svakom slučaju ona se isplati jer bez osposobljavanja organizacija ne bi imala kvalificirane zaposlenike. Certo i Certo (2008, str. 286) podijelili su obuku na četiri koraka koja su prikazana na slici 2.



Slika 2: Koraci procesa obuke (Prema: Certo i Certo, 2008, str. 286)

Prvi korak odnosi se na određivanje potreba organizacije za obukom. Dessler (2015, str. 295) navodi da analiziranje potreba ovisi o tome osposobljavaju li se novi ili stari djelatnici. On ističe da je osnovna zadaća analize potreba kod novih djelatnika odrediti što posao podrazumijeva i podijeliti to u manje podzadatke te potom nove zaposlenike naučiti te zadatke. Kod određivanja potreba za obukom, prema Noe-u i sur. (2006, str. 212), bitno je napraviti analizu organizacije, osoblja i zadataka. Dessler (2015, str. 295) dodaje da kod određivanja potreba treba napraviti i analizu radne učinkovitosti. Da bi se provela analiza organizacije potrebno je utvrditi smjer tvrtkine strategije, dostupne potencijale za obuku i imati podršku menadžera i kolega (Noe i sur., 2006, str. 212). Analiza osoblja pomaže menadžerima utvrditi je li obuka potrebna i koji zaposlenici moraju proći obuku. Noe i sur. (2006, str. 216) smatraju da prilikom uvođenja novih tehnologija svi zaposlenici moraju proći obuku. Faktori koji utječu na radnu uspješnosti i učenje zaposlenika su: karakteristike osobe, inputi, output, posljedice i povratne informacije. Ako zaposlenicima nedostaje znanja ili vještina, potrebna je obuka. Rezultati analize zadataka su opis i specifikacija posla. O samoj analizi zadataka rečeno je više kod planiranja ljudskih potencijala. Dessler (2015, str. 296) navodi da je analiza radne učinkovitosti proces dokazivanja nedovoljne radne učinkovitosti i proces određivanja treba li poslodavac ispraviti tu nedostatnost putem osposobljavanja.

Drugi korak podrazumijeva osmišljavanje programa obuke. Kada se utvrde potrebe za obukom, mora se osmisлити program koji će nastojati zadovoljiti te potrebe (Certo i Certo, 2008, str. 287). Osmišljavanje programa sastoji se od pribavljanja različitih činjenica i aktivnosti koje će zadovoljiti utvrđene potrebe. Dessler (2015, str. 298) ističe da oblikovanje programa osposobljavanja podrazumijeva utvrđivanje ciljeva osposobljavanja, izradu budžeta i odlučivanje o metodama osposobljavanja koje će se koristiti.

Provedba programa obuke je treći korak procesa obuke. Prilikom osposobljavanja organizacije se mogu koristiti različitim metodama koje će pomoći zaposlenicima da usvoje nova znanja, vještine i ponašanja (Noe i sur., 2006, str. 232). Dessler (2015, str. 299-305) u metode osposobljavanja ubraja: osposobljavanje na radnom mjestu, pripravničko osposobljavanje, neslužbeno učenje, učenje poslovnih postupaka, predavanja, programirano učenje, audiovizualno osposobljavanje, osposobljavanje putem računala i mnoge druge. U nastavku će se analizirati samo nekoliko metoda. Osposobljavanje na radnom mjestu znači da zaposlenik uči o nekom poslu tako što obavlja taj posao. Svi zaposlenici prolaze osposobljavanje na radnom mjestu kada započinju raditi u nekoj organizaciji. Dessler (2015, str. 300) navodi da je najpoznatiji oblik osposobljavanja na radnom mjestu metoda treniranja ili zamjene kod koje iskusniji radnik ili voditelj uči novog zaposlenika. Pripravničko osposobljavanje podrazumijeva osposobljavanje novog zaposlenika pod mentorstvom iskusnijeg radnika (Dessler, 2015, str. 301). Ljudi zahvaljujući pripravništvu postaju

kvalificiraniji radnici. Predavanje je metoda kod koje predavač usmeno izlaže informacije većem broju zaposlenika, a oni bi trebali voditi bilješke (Certo i Certo, 2008, str. 288). Noe i sur. (2006, str. 233) smatraju kako se predavanja često nadopunjuju pitanjima i odgovorima, raspravama ili studijama slučaja. Osposobljavanje putem računala danas postaje sve popularnije. Ova metoda omogućuje korištenje teksta, video materijala, grafičkih materijala, fotografija i animacija (Dessler, 2016, str. 305). Autor ističe da je zaposlenicima omogućen pristup online programima koji imaju podršku sustava za upravljanje učenjem. Osposobljavanje putem računala će se u budućnosti zasigurno primjenjivati sve više zbog brzog napretka tehnologije.

Posljednji korak procesa obuke jest ocjena programa obuke. Na kraju organizacija treba utvrditi jesu li ispunjene potrebe osposobljavanja. Prema Dessleru (2015, str. 320), postoji nekoliko mjerljivih kategorija: reakcije, učenje, ponašanje i rezultati. Bitno je pratiti reakcije sudionika kako bi se utvrdilo je li im se program svidio i je li on bio vrijedan. Kategorija učenje podrazumijeva testiranje sudionika, odnosno želi se utvrditi jesu li oni nešto naučili. Prilikom ocjenjivanja treba pratiti je li došlo do promjene ponašanja kod zaposlenika, primjerice jesu li postali odgovorniji i obzirniji, ali najvažnije je utvrditi koji su se rezultati postigli osposobljavanjem (Dessler, 2015, str. 320).

### **3.2.4. Razvoj i zadržavanje zaposlenih**

Razvoj i zadržavanje zaposlenih je posljednji korak pridobivanja ljudskih potencijala. Bahtijarević-Šiber (2014, str. 201) navodi da je važan čimbenik pridobivanja ljudskih potencijala mogućnost profesionalnog, ali i osobnog razvoja. „Razvoj pretpostavlja stalno stjecanje novih znanja i vještina, ali i novog radnog i praktičnog iskustva, odnosno primjenu i provjeru znanja i vještina u praksi“ (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 201). Noe i sur. (2006, str. 318-319) ističu da se razvoj često poistovjećuje s obukom. Autori navode da se razvoj odnosi na budućnost dok obuka na sadašnjost. Nadalje, navode da je cilj razvoja pripremiti zaposlenike na promjene odnosno na mogućnost napredovanja, a cilj obuke je pripremiti zaposlenike za posao koji će obavljati. Upravljanje karijerom je usko povezano s razvojem zaposlenika. Upravljanje karijerom, prema Dessleru (2015, str. 373) je proces koji zaposlenicima omogućuje bolje razumijevanje karijernih vještina i interesa. Dessler (2015, str. 373) ističe da je razvoj karijere niz cjeloživotnih aktivnosti koje doprinose istraživanju i ostvarenju karijere djelatnika. Mnogi poslodavci se u današnje vrijeme trude podržati karijerne potrebe svojih zaposlenika. Za razvoj zaposlenika koriste se četiri pristupa: formalno obrazovanje, procjena, radna iskustva i međuljudski odnosi (Noe i sur., 2006, str. 346).

Noe i sur. (2006, str. 321) ističu da formalno obrazovanje uključuje programe na radnom mjestu i programe koji se izvode negdje drugdje, a namijenjeni su zaposlenicima određene organizacije. Ovi programi obuhvaćaju sveučilišne programe i kratke tečajeve koje nude savjetnici. Autori navode da formalno obrazovanje može uključivati predavanja poslovnih stručnjaka, poslovne igre i simulacije, učenje u uvjetima rizika. Stewart (1991, prema Noe i sur., 2006, str. 322) navodi kako većina organizacija smatra da je primarna svrha obrazovnih programa opskrbljivanje zaposlenika vještinama koje su im potrebne za obavljanje određenog posla. Procjena uključuje sakupljanje informacija o ponašanju, stilu komuniciranja i vještinama zaposlenika te pružanje povratnih informacija (Noe i sur., 2006, str. 322). Noe i sur. (2006, str. 323) ističu da se procjene najčešće koriste za prepoznavanje zaposlenika s menadžerskim potencijalom te za prepoznavanje menadžera koji mogu dobiti promaknuće.

Nadalje, Noe i sur. (2006, str. 323) navode da radna iskustva predstavljaju odnose, probleme i zahtjeve s kojima se zaposlenici susreću tijekom obavljanja nekog posla. Ako postoji nesklad između zaposlenikovih vještina i prošlih iskustava vezanih uz posao doći će do razvoja. Stjecanje novih vještina i znanja dovodi do povećanja iskustva. Proširenje tekućeg posla, rotacija posla, transferi, promaknuća i pomaci prema dolje te privremena zaduženja u drugim organizacijama predstavljaju različite načine korištenja radnih iskustava za razvoj zaposlenika (Noe i sur., 2006, str. 331). Autori ističu da međuljudski odnosi s iskusnijim članovima dovode do razvoja vještina i povećanja znanja o organizaciji. Mentorstvo i treniranje su dvije vrste međuljudskih veza. Dessler (2015, str. 370) navodi da mentorstvo obuhvaća savjetovanje i usmjeravanje s ciljem izbjegavanja dugoročnih opasnosti u karijeri, a treniranje je usmjereno na treniranje kratkoročnih vještina potrebnih za obavljanje posla.

Zadržavanje ljudskih potencijala predstavlja velik izazov pa neke organizacije uvode i novo radno mjesto, menadžera zadržavanja (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 196). Na zadržavanje zaposlenika utječu: karakteristike poslodavca, dizajn posla, prilike za karijeru, nagrađivanje i radni odnosi. Bahtijarević-Šiber (2014, str. 197) smatra da ako organizacija želi zadržati zaposlenike mora poznavati tržište rada odnosno pratiti što radi konkurencija. Osim poznavanja tržišta rada važno je i poznavati svoje zaposlenike. Svaki zaposlenik ima drugačija očekivanja od organizacije pa svakome treba pristupiti na individualan način i nastojati ga upoznati. Svaka organizacija trebala bi ulagati velike napore u informiranje novih i potencijalnih zaposlenika o mogućnostima i pogodnostima koje nude, ali pritom se ne smije zanemariti budućnost postojećih zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 198). Zadržavanje ljudskih potencijala je puno jeftinija opcija za razliku od traženja zamjene iskusnih zaposlenika.

Noe i sur. (2006, str. 354) navode da se organizacije susreću s upravljanjem nedobrovoljne i dobrovoljne fluktuacije. Nedobrovoljna fluktuacija je fluktuacija koju potiče organizacija onda kada bi osoba radije ostala dio organizacije. Ukoliko zaposlenik jednom pogriješi ne treba ga odmah otpustiti. Organizacije u različitim fazama disciplinskog procesa se koriste tehnikama rješavanja sukoba koje se sastoje od četiri koraka: politike otvorenih vrata, mišljenja kolega, mirenja i arbitraže (Noe i sur., 2006, str. 358-359). Autori ističu da neki poslodavci pokreću programe pomoći zaposlenicima te im nude savjetovanje za pomoć prilikom otpuštanja. Dobrovoljnu fluktuaciju potiču zaposlenici, kada bi organizacija voljela da pojedinci ostanu. Kada su zaposlenici nezadovoljni izbjegavaju radne situacije, dolazi do promjene ponašanja, fizičkog i psihičkog povlačenja od posla (Noe i sur., 2006, str. 362-364). Na nezadovoljstvo zaposlenika utječu međuljudski odnosi, preopterećenost poslovima, plaća i ostali čimbenici. Važno je kontinuirano pratiti i mjeriti zadovoljstvo poslom kako bi se na vrijeme mogle poduzeti odgovarajuće mjere kojima bi se utjecalo na zadržavanje dobrih djelatnika. Ukoliko organizacija osigura uvjete i mogućnosti za razvoj, postići će zadržavanje dobrih i vrijednih zaposlenika te će time ostvariti konkurentsku prednost na tržištu rada (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 202).

### **3.3. Specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama**

Alfirević i sur. (2013, str. 202) tvrde da se upravljanje ljudskim potencijalima odnosi na podjelu poslova i ovlasti između pojedinih radnih mjesta u neprofitnim organizacijama. Menadžeri bi trebali odgovoriti na pitanje: „Kako pronaći prave ljude za obavljanje poslova te što treba učiniti da oni postanu kvalificirani i zadovoljni poslom?“ Marić (2018, str. 106) ističe da uspješnost neprofitne organizacije ovisi o tome koliko su ljudi koje ona okuplja obrazovani, predani radu i organizaciji. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima trebala bi osigurati profesionalne i motivirane ljude koji će svojim znanjem, vještinama i sposobnostima osigurati razvoj organizacije (Marić, 2018, str. 106). Menadžment ima veliku ulogu kod ULJP-a jer o njemu ovisi koliko će uspješno voditi ljude, razvijati njihove potencijale i usmjeravati ih prema postavljenom cilju. On mora biti orijentiran na ljudske potencijale jer se time stječe konkurentska prednost i postižu se uspješni poslovni rezultati (Marić, 2018, str. 106-107).

Nadalje, Vasić (2009, str. 126) navodi kako ljudi mogu biti pokretači razvoja neprofitnih organizacija, ali mogu i kočiti njihov razvoj ako ih se ne razvija i vodi na adekvatan način. Golensky i Hager (2020, str. 297) ističu da svaka neprofitna organizacija treba razumjeti emocionalne potrebe i profesionalne interese svakog zaposlenika i volontera

te ulagati veliki napor u upravljanje ljudskim potencijalima kako bi se dokazalo da se uzimaju u obzir te potrebe i interesi. Tako promišlja i Vasić (2009, str. 126) koji navodi kako su ljudski potencijali u organizaciji korisni i dobri onoliko koliko menadžment uspije u svojoj namjeri da izvuče maksimum od njih, zadovoljavajući istovremeno organizacijske i individualne potrebe. Nadalje, Pynes (2013, str. 411) ističe da neprofitne organizacije trebaju povezati funkcije ULJP-a s kratkoročnim i dugoročnim prioritetima organizacije kako bi uspješno upravljale ljudskim resursima. Prema istraživanju Lee-a i sur. (2017), zadržavanjem autonomije, ulaganjem u zdravlje i dobrobit zaposlenika te primjenom tehnologije, utječe se na produktivnost i učinkovitost u organizaciji, odnosno uvođenje inovacija u upravljanje ljudskim potencijalima rezultira uspjehom organizacije.

Prema Marić (2018, str. 107), ljudi se žele priključiti neprofitnim organizacijama jer su privučeni za rad društvenom misijom, vrijednostima i organizacijskom kulturom neprofitnih organizacija. Oni doprinose unapređenju društvenih aktivnosti kroz djelovanje neprofitnih organizacija. Liao i Huang (2016) navode kako dobro definirana vizija utječe pozitivno na poslovanje neprofitnih organizacija. Neprofitne organizacije bi trebale postaviti jasnu viziju koja će biti u skladu sa stavovima zaposlenika.

Wolf (1999, prema Marić, 2018, str. 108) navodi da postoje četiri grupe radne snage neprofitnih organizacija. Prvu grupu čini plaćeno osoblje odnosno zaposlenici unutar organizacije. U drugu grupu ubrajaju se volonteri. Volonteri su pojedinci koji svoje slobodno vrijeme, znanje i talente poklanjaju neprofitnim organizacijama (Marić, 2018, str. 244). Oni se promatraju kao posebnost neprofitnih organizacija, ključno su razlikovno obilježje neprofitnih organizacija od profitnih. „Volonterizam ili dragovoljni rad je neplaćena, neprofitna djelatnost osobito važna za neprofitne organizacije jer naglašava humanu paradigmu suvremenog društva“ (Marić, 2018, str. 112). Hutton i Phillips (2006, str. 18) navode nekoliko razloga zašto ljudi volontiraju:

- pomažu društvu i zajednici
- povećaju si samopouzdanje
- pomažu prijateljima i stvaraju nova prijateljstva
- poboljšavaju si životopis
- razvijaju nove vještine

Treću grupu čine radnici vezani nezavisnim ugovorima, a posljednju suradnici iz vanjskih organizacija koji pružaju usluge. Marić (2018, str. 108) navodi kako bi menadžeri trebali biti svjesni razlika između pojedinih grupa, njihovih potreba, interesa i motivacije kako bi se mogla stvoriti zajednica čiji će članovi biti ravnopravni.



U prethodnoj cjelini detaljno su opisani koraci u pridobivanju ljudskih potencijala, a u nastavku će se naglasiti što je to specifično za neprofitne organizacije prilikom pridobivanja ljudskih potencijala. Prvi zadatak menadžera ljudskih potencijala se odnosi na planiranje i pribavljanje najboljih ljudi u organizaciju. Svi menadžeri moraju prvo isplanirati na koji način će oni nastojati privući najbolje kandidate. Na početku se vrši analiza posla pa Alfrević i sur. (2013, str. 206) navode da je važno definirati aktivnosti na pojedinom radnom mjestu kako bi volonteri i zaposlenici u organizaciji mogli izvršiti posao na najbolji mogući način. Autori ističu da brojne neprofitne organizacije u početku svoga djelovanja ne obraćaju pozornost na analizu posla. „Naime, mali broj raspoloživih ljudi mora „pokriti“ brojna zaduženja, pa se aktivnosti koje se mogu shvaćati „administrativnima“ najčešće zanemaruju i ostavljaju za neka bolja vremena“ (Alfrević i sur., 2013, str. 207).

Nakon što je organizacija napravila analizu posla slijedi pribavljanje. Neprofitne organizacije mogu pronaći kandidate pomoću bivših i sadašnjih zaposlenika te imaju pristup velikom broju bivših volontera (Watson i Abzurg, 2005). Ponekad neprofitne organizacije traže kandidate putem internetskih stranica kao što su Hrvatski zavod za zapošljavanje, posao.hr, MojPosao i druge stranice (Alfrević i sur., 2013, str. 209). Nakon pronalaska potencijalnih kandidata vrši se selekcija. Watson i Abzurg (2005) ističu da selekcija u neprofitnim organizacijama mora uključivati osobne vrijednosti, odnosno suglasje o vrijednosti pojedinih kandidata s misijom. Golensky i Hager (2020, str. 297) navode da sa svim kandidatima tijekom selekcijskog procesa treba postupati pošteno. Bilo bi poželjno onim kandidatima koji nisu kvalificirani za određeno radno mjesto poslati zahvalnicu što su se prijavili na oglas te ih obavijestiti o tome da ne ulaze u uži krug. Nakon selekcije slijedi obuka. Najčešće su u neprofitnim organizacijama za provođenje orijentacijskog procesa odgovorni članovi odbora ili predsjednik. Uvijek treba posvetiti dovoljno vremena i pažnje svim novim zaposlenicima i volonterima kako bi se što bolje prilagodili novom radnom mjestu (Golensky i Hager, 2020, str. 299). Zaposlenici i volonteri neprofitnih organizacija se najčešće osposobljavaju na radnom mjestu i putem računala zbog ograničenosti financijskih sredstava. Neprofitne organizacije koje raspolažu s više financijskih sredstava šalju zaposlenike na različita predavanja (MissionBox, 2019).

Posljednji zadatak se odnosi na razvoj i zadržavanje zaposlenika i volontera. Golensky i Hager (2020, str. 299) navode da razvoj zaposlenih i volontera čini dio sustava nagrađivanja te dovodi do povećanja dobrobiti za organizaciju, ali i za zaposlene i volontere. U neprofitnim organizacijama menadžeri ponekad ne očekuju od zaposlenika da maksimalno iskoriste svoje sposobnosti u obavljanju poslova što najčešće kasnije dovodi do problema (Alfrević i sur., 2013, str. 213). Prema Alfreviću i sur. (2013, str. 218) neprofitne organizacije imaju niz mogućnosti za usavršavanje svojih članova, zaposlenika i volontera poput različitih

predavanja i tečaja, ali one ih ne iskorištavaju. Nefitne organizacije postižu zadržavanje zaposlenika i volontera motiviranjem i nagrađivanjem za uloženi rad i postignute rezultate (Alfirević i sur., 2013, str. 219). White (2019) navodi da se stvaranjem dobre kulture na radnom mjestu naglašava međusobno uvažavanje i time se postiže zadržavanje zaposlenih.

### **3.4. Izazovi s kojima se susreću nefitne organizacije u upravljanju ljudskim potencijalima**

Wilbur (2000, prema Marić, 2018, str. 107) navodi pet kategorija aktivnosti ULJP-a u nefitnim organizacijama koje predstavljaju temeljne probleme:

- zapošljavanje
- pravedno nagrađivanje
- komuniciranje između osoblja, menadžmenta i volontera
- usklađivanje s lokalnim, državnim i federalnim zakonima zapošljavanja
- čuvanje i poboljšanje organizacijskog imidža

Glavno pitanje koje muči menadžere jest hoće li neke poslove obaviti sami, zaposliti nove ljude ili će angažirati vanjske suradnike. Ako se odluče za angažiranje vanjskih suradnika tada ih muči na koji način izabrati pravog konzultanta (Wilbur, 2000, prema Marić, 2008, str. 110). Alfirević i sur. (2013, str. 208) tvrde da nefitne organizacije imaju problema prilikom pronalaska novih zaposlenika jer su često ograničene novčanim sredstvima. Pynes (2013, str. 438) navodi kako se mnoge organizacije susreću sa smanjenjem proračuna te da će se takav trend nastaviti i u budućnosti. Hansen i sur. (2003) navode da nefitne organizacije trebaju poboljšati oglašavanje poslova i vidljivost organizacije kako bi privukle mlađu radnu snagu. Trebale bi se više fokusirati na objavljivanje oglasa za posao putem internetskih stranica. Također, ističu kako je bitno da nefitne organizacije nude izazove i mogućnosti za rast jer to ljudi traže. Ako bi nefitne organizacije omogućile obavljanje prakse onda bi i lakše pronalazile zaposlenike (Hansen i sur., 2003).

Drugi problem koji se pojavljuje kod nefitnih organizacija je pravedno nagrađivanje. Ako organizacija želi zadržati zaposlene mora ih motivirati i nagraditi. Nefitne organizacije bi trebale prepoznati svoje potrebe, ali i potrebe zaposlenika (McMullen i Schellenberg, 2003). Glavni problem kod nefitnog sektora je što nudi niže plaće u odnosu na profitni sektor te zbog toga nefitne organizacije moraju isticati tradicionalni skup vrijednosti: priliku da pomognu drugima i da naprave razliku (Hansen i sur.,

2003). U nekim neprofitnim organizacijama menadžeri često podcjenjuju svoje zaposlenike jer smatraju da su oni dovoljno motivirani za rad bez obzira na to što imaju manju plaću. Nedostatak visoke plaće trebaju nadoknaditi različitim beneficijama, dobrom radnom atmosferom, priznanjem uspjeha, pružanjem povratne informacije. Spacht (2018) navodi da ako neprofitne organizacije nude odmor svojim zaposlenicima, nude im i podršku.

Izazov s kojim se susreću neprofitne organizacije jest i komunikacija između osoblja, menadžmenta i volontera. Prema Brinckerhoff (2009, str. 108-110), dobra komunikacija temelji se na dva načela; povjerenju i dvosmjernoj komunikaciji. Menadžment mora jasno iskazati zaposlenicima i volonterima mogućnosti koje im organizacija pruža i koje su to aktivnosti kojima se ona bavi, u suprotnom neće biti motivirani i zainteresirani za rad (Tomašić, 2017). Brinckerhoff (2009, str. 108) ističe da je zaposlenima i volonterima važno da su adekvatno informirani inače će osjetiti nezadovoljstvo zbog toga što nemaju sve potrebne informacije o samoj organizaciji. Nadalje, autor navodi kako mnoge neprofitne organizacije se brzo mijenjaju i rastu pa osobe koje rade duže godina u nekoj organizaciji se mogu osjećati izolirano ako nisu upoznate sa svim promjena. Osoblje i volonteri očekuju da će ih menadžment tretirati jednako, uvažavati njihovo mišljenje i da će ih uključiti u donošenje odluka.

Usklađivanje s lokalnim, državnim i federalnim zakonima zapošljavanja ponekad zna biti vrlo zahtjevno. Neprofitne organizacije bi trebale kontinuirano pratiti pravno okruženje jer se ono uvijek mijenja (Pynes, 2013, str. 410). U Hrvatskoj bi prilikom zapošljavanja neprofitne organizacije trebale proučiti Zakon o radu, Zakon o zapošljavanju, Zakon o doprinosima, Zakon o porezu na dohodak, Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija te mnoge druge pravilnike i zakone. Važno je da se zaposlenike upozna s njihovim pravima i da se ona ne narušavaju.

Posljednji izazov s kojim se susreću neprofitne organizacije je čuvanje i poboljšanje organizacijskog imidža. Neprofitne organizacije bi trebale biti društveno odgovorne jer je i njihova svrha postojanja povećanje dobrobiti društva. Hansen i sur. (2003) smatraju da se pozitivan imidž može izgraditi putem medija, ali i u školama i na fakultetima. Bitno je mlade ljude tijekom njihova odrastanja i sazrijevanja upoznati s važnošću neprofitnih organizacija u društvu. Kako bi se stvorio i očuvao pozitivan imidž bitno je orijentirati se na neko područje i pokušati u tome postati najbolji (Cvitić, bez dat.). Stvaranjem dobrog imidža, neprofitne organizacije će lakše privući nove ljude i stvoriti nova poznanstva.

Nadalje, Word i Sowa (2017, str. 31) navode kako postoje četiri područja koja predstavljaju izazov menadžmentu ljudskih potencijala u neprofitnim organizacijama; tržišni pritisci, zadržavanje ljudi, stjecanje talenata te naknade zaposlenima. U mnogim zemljama

vlade su promijenile ili smanjile javna dobra pa je to dovelo do povećanja potražnje za neprofitnim uslugama. Tržišni pritisak neprofitnim organizacijama stvara i povećanje broja socijalnih poduzeća koja se uključuju u treći ili neprofitni sektor (Word i Sowa, 2017, str. 32-33). Autori navode kako je vrlo teško zadržati visoko obrazovane i stručne ljude u neprofitnim organizacijama. Ako se ne stvore uvjeti u organizaciji koji će omogućiti takvim ljudima napredovanje, razvijanje vještina, dobre međuljudske odnosa, uvažavanje truda i rada, oni će otići. Word i Sowa (2017, str. 35-36) ističu kako financijska ograničenja stvaraju probleme prilikom privlačenja talenata i pružanja različitih naknada zaposlenima.

Konačno, može se zaključiti da neprofitne organizacije moraju ulagati mnogo truda kako bi što bolje upravljale ljudskim potencijalima. Postoji mnogo izazova s kojima se susreću, na neke faktore tih izazova mogu utjecati dok na druge ne. Na one faktore koje mogu utjecati trebale bi posvetiti više pozornosti kako bi se uspješno nosile s tim izazovima. Potrebno je stalno pratiti promjene i prilagođavati im se, stjecanje novih znanja i vještina omogućit će im lakše upravljanje ljudskim potencijalima. Ljudi bi im trebali biti u fokusu jer bez njih one ne postoje.

## 4. Motiviranje u neprofitnim organizacijama

Motivacija je neizostavan dio funkcije menadžmenta. Nemotivirani zaposlenici se ne trude pokazati svoje znanje i vještine jer smatraju da to organizacija ne prepoznaje. Oni se ne vežu uz organizaciju i uvijek su spremni izaći iz nje. Kako bi se to spriječilo menadžeri se moraju upoznati s različitim teorijama motivacije i strategijama motiviranja. Četvrto poglavlje ovog rada bit će usmjereno na motivaciju, tj. na njezine teorije i strategije. Na kraju će se objasniti specifičnosti motiviranja u neprofitnim organizacijama.

### 4.1. Pojmovno određenje motivacije

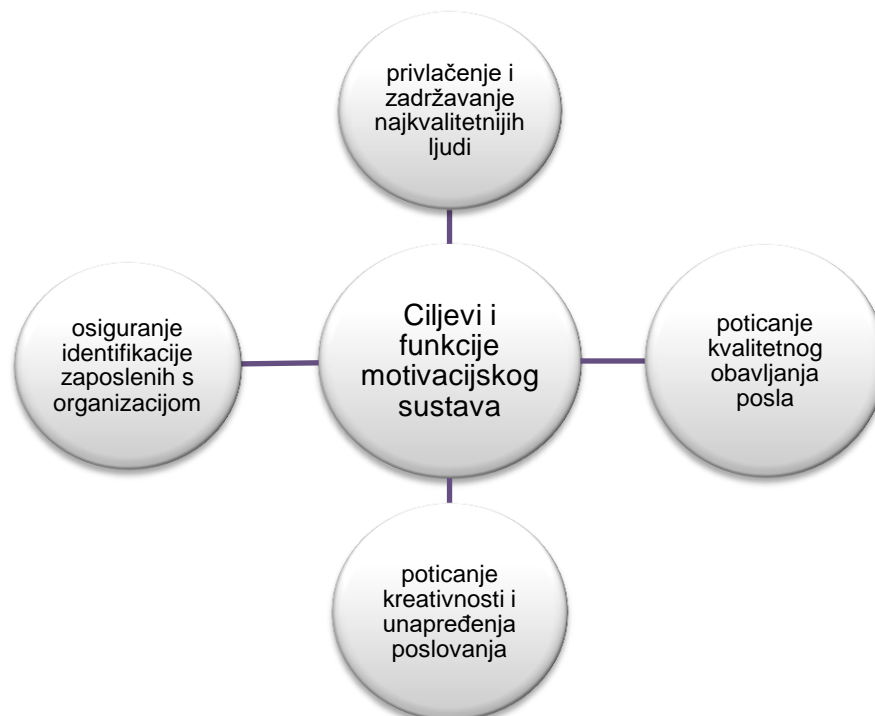
Razni psiholozi i teoretičari su tijekom povijesti nastojali utvrditi što je to motivacija te na koji način ona utječe na ponašanje ljudi. Gutić i sur. (2018, str. 87) smatraju da je vrlo teško predvidjeti motive čovjekova ponašanja. Čovjek je motivirano, kompleksno i složeno biće koje se razlikuje od drugog čovjeka. Čovjeka pokreću motivi, tj. unutarnji pokretači koji ga potiču na određen oblik i sadržaj ponašanja (Gutić i sur., 2018, str. 88). Certo i Certo (2006, str. 382) ističu da je „motivacija unutarnje stanje zbog kojeg se pojedinac ponaša tako da ostvari neki cilj.“ Gutić i sur. (2018, str. 88) govore kako je motivacija oblik ljudskoga ponašanja koji je nastao pod utjecajem motiva. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 557) smatra da je motivacija „zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.“ Arnold i sur. (2005, prema Alfirević i sur., 2013, str. 232) navode kako se motivacija može promatrati s tri aspekta ponašanja: usmjerenje, intenzitet i dosljednost ponašanja. Motiv i motivacija su psihološka kategorija koja je nezamjenjiva te predstavlja instrument za upravljanje ljudskim potencijalima (Gutić i sur., 2018, str. 88).

Bahtijarević-Šiber (1999, str. 558) navodi kako se motivacija može promatrati s dva aspekta. S aspekta menadžera, motivacija se smatra aktivnošću koja omogućuje da ljudi teže postavljenim ciljevima i njihovom ostvarenju. S aspekta pojedinca, motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja. Autorica smatra da je motivacija podložna djelovanju različitih faktora unutarnje i vanjske okoline. Na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima utječu četiri faktora:

- individualne osobine – stavovi, vrijednosti, očekivanja, percepcije
- karakteristike posla koji pojedinac obavlja – vještine koje posao zahtijeva, autonomija, raznolikost, zanimljivost

- karakteristike organizacije – radni uvjeti, politika nagrađivanja, organizacijska kultura
- šira društvena okolina

Motivacija ima ključnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalima. Ako organizacija želi ostvariti svoje ciljeve mora imati motivirane zaposlenike koji će joj pomoći u ostvarenju postavljenih ciljeva. Tafra i sur. (2017) ističu da svaki zaposlenik unutar poduzeća ima različite motivacijske čimbenike. Certo i Certo (2006, str. 382) smatraju da ako menadžer bolje razumije ponašanje svojih zaposlenih, to će bolje moći utjecati na njihovo ponašanje, odnosno na njihove motivacijske čimbenike. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 601) smatra da je najvažniji zadatak menadžera u motiviranju zaposlenih osmisliti, izgraditi i primijeniti odgovarajući i sveobuhvatni motivacijski sustav. Motivacijski sustav čini sveukupnost motivacijskih faktora, uključuje razvoj i primjenu raznih strategija motiviranja zaposlenih da bi se postigli osobni i organizacijski ciljevi (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 601). Slika 3 prikazuje ciljeve i funkcije motivacijskog sustava.



Slika 3: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava (Prema: Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 602)

Ljudi se mogu privući i zadržati dobrim radnim uvjetima, ugledom, plaćom i raznim beneficijama. Motivacijski sustav mora omogućiti da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke i obveze. Također, on mora poticati kreativnost, inovativne aktivnosti i doprinose u funkciji unapređivanja poslovanja. Osim toga, mora i osigurati identifikaciju djelatnika s

organizacijom i njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 601-602).

Vasić (2009, str. 139) smatra da je nagrađivanje zaposlenih vrlo kompleksna i osjetljiva funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Prema Gutiću i sur. (2018), nagrađivanje obuhvaća različite oblike materijalnih i nematerijalnih davanja zaposlenicima pomoću kojih im se nadoknađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati rada. Tafra i sur. (2017) ističu da motiviranost i sustav nagrađivanja dovodi do dobrih međuljudskih odnosa unutar organizacije. Izravna motiviranost zaposlenika se postiže bez upotrebe dodatnih resursa ako unutar organizacije postoji sustav nagrađivanja. Sustav nagrađivanja uključuje sve važne intrinzične i ekstrinzične čimbenike motivacije. Bahtijarević-Šiber (2014, str. 199-200) navodi kako postoje dva sustava nagrađivanja. Sustav nagrađivanja na temelju znanja i vještina se zasniva na pretpostavci da oni koji više znaju vredniji su za organizaciju. Stjecanje novih znanja i vještina omogućuje veću fleksibilnost organizacije. Sustav nagrađivanja na temelju radne uspješnosti je usmjeren na povezanost između nagrada i radne uspješnosti. Bahtijarević-Šiber (2014, str. 199) tvrdi da je važno kombinirati oba sustava kako bi zaposlenici bili motivirani.

## **4.2. Teorije motivacije**

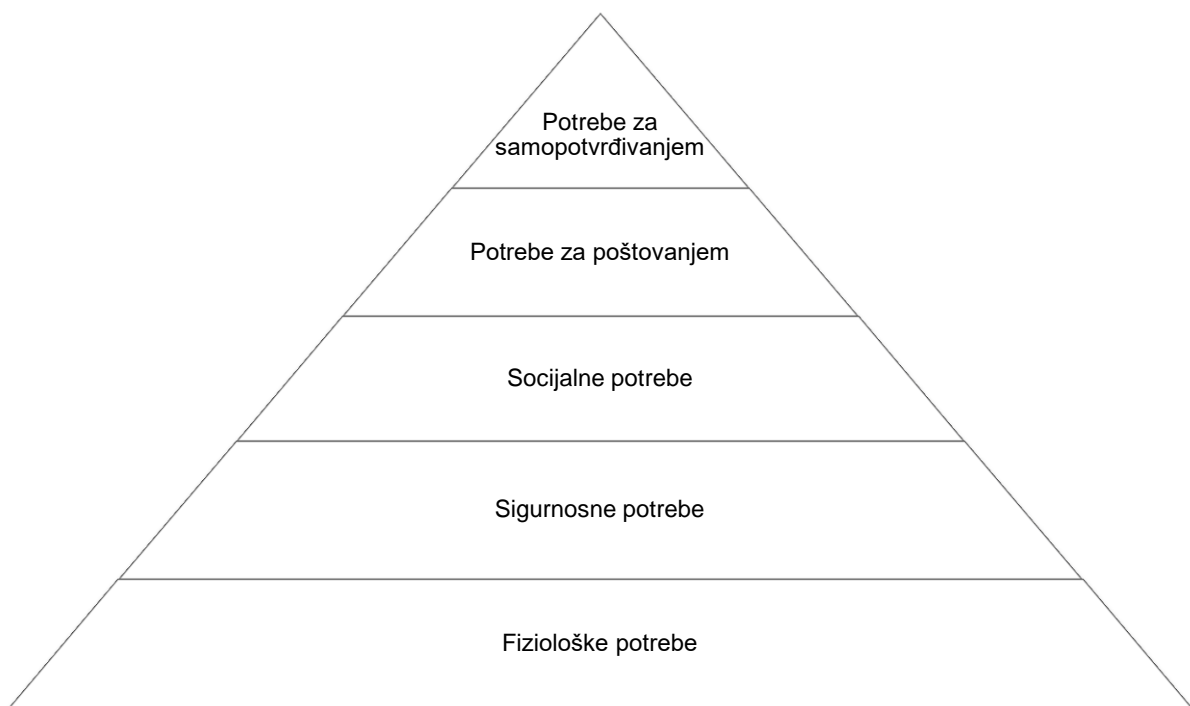
Bahtijarević-Šiber (1999, str. 559) navodi da postoje brojne teorije koje su usmjerene na razumijevanje motivacije te one pokušavaju odgovoriti na jednostavno pitanje: „Što je motivacija i kako se odvija proces motiviranja?“ Menadžeri si postavljaju pitanje: „Kako motivirati ljude za veću radnu uspješnost i uspješno ostvarivanje postavljenih ciljeva?“ (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 559). Postoje dvije glavne skupine teorija koje se razlikuju po viđenju bitnih osnova i uzoraka ponašanja, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije.

### **4.2.1. Sadržajne teorije motivacije**

Prema Bahtijarević-Šiber (1999, str. 559), sadržajne teorije motivacije su usmjerene na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Prilikom objašnjenja ljudskog ponašanja ključni koncept u tim teorija je koncept potreba. Autorica ističe da sadržajne teorije u potpunosti ignoriraju karakteristike posla i radne okoline kao determinantne motivacije za rad, a naglašavaju karakteristike pojedinca pa ih neki autori označavaju kao individualne teorije motivacije. Sadržajne teorije nastoje objasniti zašto je nešto ljudima cilj i koje to ciljeve oni žele ostvariti. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 560) ubraja u

skupinu sadržajnih teorija motivacije: Maslowljevu, Alderferovu, Herzbergerovu, McClellandovu, Atkinosovu i Minerovu teoriju. Gutić i sur. (2018, str. 88) dodaju još i teoriju McGregora te teoriju Hackmana i Oldhama, a Certo i Certo (2008, str. 385) Argyrisov kontinuum zrelosti-nezrelosti. U ovom radu objasnit će se Maslowljeva, Alderferova, Herzbergova i McClellandova teorija motivacije.

Bahtijarević-Šiber (1986, str. 35) navodi kako je Maslowljeva teorija motivacije najpopularnija i najpoznatija teorija koja je nastala 1943. godine. Autorica tvrdi da je temeljna pretpostavka te teorije pretpostavka o relativnoj nadmoćnosti potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu. Gutić i sur. (2018, str. 88) ističu da je pojavljivanje neke potrebe obično uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge hijerarhijski važnije potrebe. Bahtijarević-Šiber (1986, str. 35) navodi da se nijedna potreba ili želja ne mogu promatrati zasebno jer je svaka povezana sa zadovoljstvom ili nezadovoljstvom drugih potreba. Maslowljev model dijeli ljudske potrebe na pet razina koje su prikazane na slici 4.



Slika 4: Maslowljeva hijerarhija potreba (Prema: Certo i Certo, 2008, str. 386)

Fiziološke potrebe se odnose na normalno funkcioniranje organizma, to su potrebe za vodom, hranom, odmorom i zrakom (Certo i Certo, 2008, str. 385). Bahtijarević-Šiber (1986, str. 36) navodi da su te potrebe dominantne i ako one nisu zadovoljene, druge potrebe se ne aktiviraju. „Sigurnosne potrebe ili potrebe za sigurnošću odnose se na želju pojedinca da izbjegne fizičke i ekonomske katastrofe“ (Certo i Certo, 2008, str. 386). Socijalne potrebe obuhvaćaju potrebu za druženjem, prijateljstvom i ljubavlju, ljudi se žele osjećati prihvaćeno od drugih u radnoj skupini (Gutić i sur. 2018, str. 88). Potrebe za poštovanjem uključuju



potrebe dostojanstva, samopoštovanja, poštovanja i uvažavanja drugih osoba, potrebe odgovornosti i postignuća (Bahtijarević-Šiber, 1986, str. 35). Posljednju razinu čine potrebe za samopotvrđivanjem i one se odnose na želju pojedinca da realizira vlastite potencijale i da se razvije (Certo i Certo, 2008, str. 386).

Gutić i sur. (2018, str. 88) ističu da Maslow smatra da ako se zadovolji jedna skupina potreba da one više nisu motivatori. Potrebe koje su zadovoljene i dalje ostaju, ali im se gubi važnost jer hijerarhijski više potrebe postaju važnije, odnosno pojavljuju se kao čovjekova motivacija (Gutić i sur. 2018, str. 88). Certo i Certo (2008, str. 386) navode da je tradicionalna kritika ove teorije da se ljudske potrebe ne mogu precizno definirati i da je upitno mogu li se one uredno hijerarhijski posložiti.

Aldeferova teorija motivacije naziva se i trostupanjskom teorijom motivacije. Ona nadopunjuje Maslowljevju teoriju (Bahtijarević-Šiber, 1986, str. 40). Bahtijarević-Šiber (1999, str. 565) navodi da temeljne elemente u motiviranju čine tri kategorije potreba: potrebe egzistencija, povezanosti te rasta i razvoja, iz toga slijedi skraćeni naziv teorije ERG (engl. existence, relatedness, growth). Gutić i sur. (2018, str. 90) ističu da su egzistencijalne potrebe fiziološke, primjerice: hrana, voda, odijevanje. Autori tvrde da njih čovjek doživljava poticajno samo ako se one razlikuju od onoga što dobivaju drugi ljudi u isto vrijeme i u istim uvjetima. Bahtijarević-Šiber (1986, str. 42) navodi da se potrebe povezanosti mogu označiti kao socijalne potrebe, uključuju sve one faktore vezane uz odnose sa osobama relevantnim za pojedinca (suradnici, prijatelji, obitelj). Gutić i sur. (2018, str. 90) smatraju da se potrebe rasta i razvoja zadovoljavaju samo ako pojedinac može iskoristiti svoje potencijale i razviti ih. Ako on to ne može učiniti, počinje raditi i živjeti rutinski. Bahtijarević-Šiber (1986, str. 40) ističe da Alderfer u odnosu na Maslowa smatra da na važnost neke kategorije potreba može utjecati zadovoljenje potreba ispod i iznad njih u hijerarhiji, pretpostavlja da postoji dvosmjerna veza.

Herzbergova teorija motivacije se naziva još i dvofaktorskom teorijom te je nastala na temelju Maslowljeve teorije. Gutić i sur. (2018, str. 90) navode da se teorija zasniva na konceptu zadovoljstva pojedinca i nastojanju da se to zadovoljstvo ostvari. Prema Bahtijarević-Šiber, (1999, str. 574), postoje dvije temeljne pretpostavke ove teorije:

1. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima.
2. Postoje dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični ili motivatori.

Ekstrinzični ili higijenski faktori su nagrade ili izvori zadovoljenja potreba koji potječu iz organizacijskog konteksta i ne utječu na motivaciju pojedinca (Bahtijarević-Šiber, 1999, str.

574). Autorica u higijenske faktore ubraja: radne uvjete, menadžere, sigurnost posla, beneficije i politiku poduzeća. Oni mogu privući čovjeka u organizaciju i zadržati ga, ali ne djeluju na motivaciju za rad. Njihov izostanak dovodi do nezadovoljstva zaposlenika (Gutić i sur., 2018, str. 91). Intrinzični faktori ili motivatori su vezani uz posao koji čovjek obavlja. Oni su čimbenici motivacije i izvor zadovoljstva u radu. Motivirani i zadovoljni zaposlenici su oni kojima se na radnom mjestu pružaju mogućnosti za napredovanjem, priznanjem i postignućem. Ako na poslu postoje te mogućnosti onda će doći do poticanja osobe da pokuša dati sve od sebe i da postigne što bolje rezultate (Gutić i sur., 2019, str. 91).

McClellandova teorija motivacije ili teorija motivacije postignuća, bazira se na intrinzičnoj motivaciji (Gutić i sur., 2018, str. 91). Certo i Certo (2008, str. 387) ističu da ta teorija ima za cilj istražiti potrebe koje ljudi stječu životnim iskustvom. Gutić i sur. (2018, str. 91) navode da je prema teoriji motivacije postignuća, motivacija rezultat dva suprotna tijeka: želje za postizanjem uspjeha na jednoj strani i želje za izbjegavanjem neuspjeha na drugoj. Certo i Certo (387) navode da teorija stavlja naglasak na tri ljudske potrebe koje čovjek razvija tijekom života:

1. Potreba za postignućem – pojedinci čija je potreba za postignućima veoma izražena, postavljaju si vrlo zahtjevne, ali ostvarive ciljeve, spremni su preuzeti rizik te ga pažljivo procjenjuju
2. Potreba za moći – očituje se željom i tendencijom za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih
3. Potreba za pripadanjem – menadžeri s tom razvijenom potrebom obično imaju suradnički menadžerski stil, orijentirani su na timski rad. Ponekad zbog te potrebe menadžeri mogu izgubiti na efikasnosti ako njihova potreba za društvenim odobravanjem sprječava donošenje odluka

#### **4.2.2. Procesne teorije motivacije**

Bahtijarević-Šiber (1999, str. 580) navodi da prema procesnim teorijama koncept potreba nije dovoljan za objašnjavanje radne motivacije nego je u analizu potrebno uključiti i druge sadržaje poput percepcije, očekivanja i vrijednosti. Autorica ističe da te teorije nastoje objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovode do toga da se ljudi u radnim situacijama ponašaju na određeni način i da ulažu određeni napor. Često se nazivaju i kognitivnim teorijama. Procesne teorije imaju četiri bitne postavke (Gutić i sur., 2018, str. 93):

- zaposlenici imaju različite ciljeve koje žele zadovoljiti izborom određenog posla
- zaposlenici imaju različita očekivanja od posla
- zaposlenici očekuju da će za uspješno obavljen posao dobiti zasluženu i obećanu nagradu
- zaposlenici očekuju da će zadovoljstvo koje postignu u poslu biti u skladu s važnošću ciljeva što su ih postavili prije obavljanja posla

U procesnim teorijama motivacije ističu se: Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model i Adamsova teorija nejednakosti.

Vroomov kognitivni model, prema Gutiću i sur. (2018, str. 93), polazi od toga da svaki pojedinac sasvim svjesno sam bira one oblike ponašanja prema učincima koje od toga očekuje, odabire jedan, a izbjegava drugi oblik ponašanja. Tako promišlja i Bahtijarević-Šiber (1999, str. 582) navodeći kako je Vroomova teorija orijentirana na traženje odgovora zašto pojedinac u određenoj radnoj situaciji izabire neke alternative ponašanja, dok druge odbacuje. Dessler (2015, str. 461) ističe da Vroom u pokušaju nalaženja odgovora, smatra da motivacija ovisi o tri stvari:  $\text{motivacija} = (O \times I \times V)$

- očekivanju osobe u smislu vjerojatnosti da će njegov ili njezin trud dovesti do učinka (O)
- instrumentalnosti – uočena veza između uspješnog učinka i dobivanja nagrade (I)
- valenci – predstavlja uočenu vrijednost koju osoba pridodaje nagradi (V)

Buntak i sur. (2013) ističu da ljudi uvijek između alternativa ponašanja izabiru one koje imaju najveću pozitivnu privlačnost i najveću vjerojatnost da će rezultirati u ostvarenju željenih ciljeva.

Adamsova teorija nejednakosti se bavi uzrocima i posljedicama nezadovoljstva i zadovoljstva zaposlenika. Ona se temelji na elementima pravednosti, jednakih polaznih tretmana i mogućnosti (Gutić i sur., 2018, str. 93). Bahtijarević-Šiber (1986, str. 75) navodi da se odnos između organizacije i pojedinca može promatrati kao specifičan odnos razmjene u kojem pojedinac ulaže svoje znanje, sposobnosti, iskustvo, energiju, a za uzvrat od organizacije dobiva različite naknade i nagrade. U toj međusobnoj razmjeni vrijednosti, ponekad se pojavljuje nesklad i nejednakosti pa se razmjena onda smatra nepravednom. Certo i Certo (2008, str. 384) ističu da je Adam otkrio da osobe kad vjeruju da se s njima ne postupa pravedno u odnosu na druge kolege, reagiraju na jedan od sljedećih načina kako bi ispravile nepravdu:

- povećavaju radni učinak ako misle da ih se plaća više nego suradnike, a ako su suprotnog mišljenja tada će ga smanjiti
- traže povišicu
- pokušavaju promijeniti vlastitu percepciju nepravdnosti ako pokušaji da se nepravda ispravi završe neuspješno
- ako smatraju da se s njima ne postupa pravično mogu dati otkaz

Porter-Lawlerov model, objedinjuje na određeni način Vroomovu i Adamsovu teoriju (Gutić i sur., 2018, str. 94). Certo i Certo (2008, str. 384) ističu da Porter-Lawlerov model „prihvaća pretpostavku da potrebe koje pojedinac ima uvjetuju njegovo ponašanje i da trud uložen u obavljanje zadataka uvjetuje percepcija vrijednosti nagrade koju će dobiti zato što je obavio zadatak i vjerojatnost da će uistinu biti nagrađen.“ Između ostalog Bahtijarević-Šiber potvrđuje (1999, str. 591) kako Porter i Lawler smatraju motivaciju samo jednim od faktora radnog ponašanja i uspješnosti, oni uključuju i druge faktore kao što su karakteristike i sposobnosti pojedinca, percepcije zadataka i zadovoljstvo. Certo i Certo (2008, str. 384-385) navode kako motivacijski proces ima tri važna obilježja:

- percipiranu vrijednost nagrade određuju ekstrinzične i intrinzične nagrade koje zadovoljavaju potrebe kad je zadatak obavljen
- razina efikasnosti obavljenog zadataka se određuje na temelju onoga što pojedinac percipira da je potrebno za obavljanje zadatka i na temelju njegovih/njezinih sposobnosti
- percipirana pravednost nagrađivanja utječe na količinu zadovoljstva koju izazivaju dobivene nagrade

### 4.3. Strategije motiviranja

Kako bi se postigla što veća motivacija zaposlenih razvijene su razne strategije. One se koriste za povećanje radne uspješnosti. Buntak i sur. (2013) navode da je zadatak menadžera shvatiti ljudsku osobnost i motivacijske teorije te na temelju toga izabrati i primijeniti materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 605) navodi da se strategije temelje na tri bitne spoznaje bihevioralnih znanosti:

- većina ljudskih potreba je nematerijalne prirode pa organizacije uz materijalno nagrađivanje trebaju zadovoljiti i druge potrebe
- ako organizacija može zadovoljiti što više individualnih potreba i ciljeva, to je vjerojatnost visoke motivacije i identifikacije veća

- motivacijski sustav treba biti usmjeren na ono što se želi postići

### 4.3.1. Materijalne strategije

Buntak i sur. (2013) navode da je materijalna motivacija jedan od temeljnih faktora na kojima se zasniva organizacijska praksa motiviranja rada. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 613) ističe da je materijalna strategija sastavljena od različitih oblika motiviranja usmjerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. Autorica navodi da se materijalne strategije mogu analizirati na temelju dviju dimenzija:

- stupanj izravnosti – izravni i neizravni materijalni dobici
- razina i obuhvat organiziranja i distribuiranja – individualna i organizacijska razina

Tablica 2: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšanja</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- ostali poticaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćene odsutnost i slobodni dani</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- menadžerske beneficije</li> </ul>
	PDOUZEĆE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani uz rezultate i dobitak</li> <li>- udio u profitu</li> <li>- udio u vlasništvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdravstvena zaštita</li> <li>- životna i druga osiguranja</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmori</li> <li>- skrb o djeci</li> <li>- božićnica, uskrsnica</li> </ul>

(Prema: Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 614)

Tablica 2. prikazuje klasifikaciju materijalnih kompenzacija zaposlenih. Izravne materijalne kompenzacije su financijske kompenzacije koje zaposlenici dobivaju u novčanom obliku. Varga (2011) u izravne materijalne kompenzacije ubraja plaću, bonuse, poticaje, naknade te se ti oblici pojavljuju na individualnoj razini. Na organizacijskog razini pojavljuje se sudjelovanje zaposlenih u dobiti, profitu i u vlasništvu (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 614). Osnovna svrha neprofitnih organizacija nije stjecanje dobiti pa se ove metode ne primjenjuju za motivaciju zaposlenih. Neizravne materijalne kompenzacije su financijske kompenzacije koje zaposlenici dobivaju u obliku beneficija.

Plaća je „novčani iznos koji se mjesečno isplaćuje zaposlenima kao naknada za uloženi rad u poslovnom procesu“ (Hrvatske enciklopedija, 2021). Plaće se smatraju u profitnim organizacijama glavnim izvorom motivacije, ali kod neprofitnih organizacija situacija je drugačija. Zaposlenici neprofitnih organizacija se vode unutarnjom motivacijom te im plaća nije glavni motiv no ipak i plaće mogu utjecati na njihovu motivaciju. Prema Dessleru (2015, str. 421-428), proces određivanja plaće je važan postupak koji se sastoji od pet koraka:

1. Istraživanje o visini plaća – istraživanja koja govore koliko drugi plaćaju zaposlenike
2. Procjena poslova – usporedba poslova koja služi za utvrđivanje vrijednosti jednog posla u odnosu na drugi
3. Grupiranje sličnih poslova u platne razrede – poslovi se dijele u platne razrede prema težini
4. Određivanje visine plaće za svaki platni razred – najčešće se koriste krivulje plaća (prikazuju odnos između vrijednosti posla ili prosječne plaće za taj posao)
5. Precizno usklađivanje visine plaće – uključuje razvoj raspona plaća i ispravljanje visine plaća koje izlaze izvan okvira

Noe i sur. (2006, str. 391) ističu da ako organizacija plaća više od tržišnog prosjeka može privući i zadržati vrhunske talente. Autori navode da se plaćom utječe na ponašanje i stavove zaposlenika. Organizacije koje povezuju plaće uz individualnu radnu učinkovitost privući će zaposlenike koji su skloni pojedinačnom radu, dok će organizacije koje se oslanjaju na timski rad privući ljude koji preferiraju timski rad (Noe i sur., 2006, str. 425).

Dessler (2015, str. 434) navodi da postoji plaća na temelju sposobnosti, tj. plaća koja ovisi o znanju i vještinama zaposlenika. Ističe da postoji i nekoliko poticajnih planova (fiksno plaćanje po komadu, standardni plan isplate satnice, plaća prema zaslugama). Osim poticaja ponekad zaposlenici dobivaju i dodatke na plaću. Buntak i sur. (2013) ističu da se dodaci na plaću isplaćuju zaposlenima za rad pod određenim uvjetima (dodatak za rad u smjenama, za prekovremeni rad, za rad na dane praznika u kojima se ne radi i slično). Nadalje, Bahtijarević-Šiber (1999, str. 614) navodi da zaposlenici mogu dobiti i naknade za inovacije, za širenje znanja i mnoge druge.

Beneficije su oblici kompenzacija koji utječu na ekonomski standard tijekom rada i po završetku radnog odnosa i vijeka (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 652). U okviru motiviranja i nagrađivanja imaju dvije specifične značajke: pravo na njih proistječe iz pripadnosti poduzeću i po pravilo se ne percipiraju financijskim stimulacijama vezanim uz rad (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 652). Bahtijarević-Šiber (1999, str. 653) navodi da su beneficije

postale dio očekivanja zaposlenih. Noe i sur. (2006, str. 472) smatraju da mnogi zaposlenici i tražitelji posla ne znaju puno o postojećim beneficijama i njihovoj tržišnoj vrijednosti pa je bitno da poslodavac upozna svakog zaposlenika s beneficijama koje nudi. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 652-653) navodi da postoje dva razloga koji dovode do porasta beneficija. Prvi razlog se odnosi na zakonsku regulativu koja određuje zakonske normative i obveze organizacije glede beneficija, a drugi se odnosi na to da organizacije beneficijama nastoje privući i zadržati kvalitetne ljude.

Bahtijarević-Šiber (1999, str. 653) dijeli beneficije na tri vrste: beneficije sigurnosti i zdravlja, beneficije slobodnog vremena i usluge zaposlenima. Beneficije sigurnosti i zdravlja su usmjerene na ostvarenje zdravstvene i ekonomske zaštite zaposlenih tijekom radnog vijeka i mirovine (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 654). Ova skupina obuhvaća životna, mirovinska, zdravstvena osiguranja, osiguranja za invaliditet i slično (Dessler, 2015, str. 500-506). Beneficije slobodnog vremena podrazumijevaju da organizacija plaća zaposlenicima predviđene zakonske ili organizacijske neradne dane (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 655). Dessler (2015, str. 493) navodi da uobičajeno plaćeno slobodno vrijeme podrazumijeva godišnji odmor, praznike, dopust u slučaju smrtnog slučaja, osobne dane, bolovanje i otpremninu. Zadnju vrstu beneficija čine usluge zaposlenicima, njima se nastoje zadovoljiti neposredne, utvrđene potrebe zaposlenih. U te usluge ubrajaju se: usluge prehrane, prijevoza, subvencioniranje obrazovanja, mogućnost korištenja službenog automobila i profesionalne odjeće te mnoge druge (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 655).

#### **4.3.2. Nematerijalne strategije**

Bahtijarević-Šiber (1999, str. 667) ističe da će motivacija za rad biti veća ako čovjek može zadovoljiti više različitih potreba. Za motivaciju su važne potrebe samopotvrđivanja, tj. razvoja i potvrđivanja vlastitih sposobnosti. Buntak i sur. (2013) navode da učinak pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o samoj motivaciji, odnosno o njegovim unutarnjim psihološkim pokretačima. Autori ističu da su iz tog razloga razvijene mnoge nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, fleksibilno radno vrijeme, upravljanje pomoću ciljeva, priznanja uspjeha, povratna informacija, organizacijska kultura i druge.

Dizajniranje ili oblikovanje posla, prema Bahtijarević-Šiber (1999, str. 669) je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile potrebe njegovih izvršitelja. Autorica ističe da je posao mnogim ljudima središnja i najvažnija aktivnost. Stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime utječe na radnu motivaciju, ali i na cjelokupni život. Ukoliko je posao izazovan i zanimljiv tada

dolazi do povećanja motivacije za njegovo obavljanje, a život postaje ispunjeniji. (Buntak i sur., 2013). Buntak i sur. (2013) navode da postoje dva temeljna pristupa, odnosno strategije motiviranja za oblikovanje posla: rotacija i proširivanje poslova. Osim ova dva pristupa koristi se i obogaćivanje posla, niz različitih menadžerskih postupaka i aktivnosti kojima je cilj da se poslovi u organizaciji učine atraktivnim, izazovnim i odgovornim za zaposlene. Obogaćivanje posla se temelji na ugradnji novih motivacijskih poticaja (Gutić i sur., 2018, str. 91). Prema Golensky i Hager (2020, str. 295), glavni cilj oblikovanja posla je poboljšanje organizacijske učinkovitosti te povećanje zadovoljstva zaposlenika.

Bahtijarević-Šiber (1999, str. 676) navodi kako se složeni odnos između menadžera i motivacije zaposlenih može analizirati putem tri aspekta: općeg pristupa i stila, zadataka menadžera u motiviranju zaposlenih i putem svakodnevnog ponašanja menadžera. Menadžer da bi motivirao zaposlene mora prvo definirati zadatke i ciljeve, zatim osigurati objektivne pretpostavke izvršenja (resurse, sredstva, poticajnu kulturu) i poticati kvalitetno izvršenje putem nagrada (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 680).

Participacija podrazumijeva uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja i rješavanja raznih problema (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 682). Zaposleni se uključuju sa svrhom boljeg iskorištavanja njihovih potencijala te kako bi se bolje ostvarivali organizacijski ciljevi (Buntak i sur., 2013). Neki od ciljeva participacije su: podizanje motivacije i kvalitete radnog života te povećanje organizacijske uspješnosti (Buntak i sur., 2013).

Fleksibilno radno vrijeme omogućuje zaposlenima razvijanje karijere bez odricanja kvalitete poslovnog života kojoj teže (Dessler, 2015, str. 517-518). Djelatnici mogu sami odrediti kad će doći i otići s posla. Autor ističe da se osim fleksibilnog radnog vremena u nekim organizacijama koriste skraćeni radni tjedni gdje djelatnici tjedno rade manji broj dana, ali dnevno rade duži broj sati. Skraćeni radni tjedni se primjenjuju kod bolnica i dobrovoljnih vatrogasnih društva. Dessler (2015, str. 518) navodi kako se još primjenjuje fleksibilnost radnog mjesta, podjela radnog mjesta i poslova. Bahtijarević-Šiber (1999, str. 700-701) ističe da fleksibilni programi radnog vremena dovode do povećanja pozitivnih stavova i do zadovoljstva zaposlenih, povećava se njihova fleksibilnost i otklanjaju se problemi kašnjenja.

Buntak i sur. (2013) navode kako je povratna informacija najmoćniji i najdjelotvorniji motivacijski pristup. Naime, ako ljudi znaju da dobro rade i da njihov rad rezultira dobrim rezultatima nastojat će se truditi što više. Ukoliko je osoba upoznata s vlastitim rezultatima kao i rezultatima drugih tada je omogućeno da se djelatnici natječu s drugima, ali i sa samim sobom (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 705). Povratne informacije mogu biti i pozitivne i negativne, ali bez obzira na to one povećavaju motivaciju, omogućuju profesionalni razvoj i poučavaju o tome kako treba raditi (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 705).



## 4.4. Specifičnosti motiviranja u neprofitnim organizacijama

Neprofitne organizacije privlače ljude koji imaju naglašenu unutarnju motivaciju. Osoba se smatra intrinzično ili unutarnje motivirano ako djeluje na temelju vlastitog nagona (Leonard, 2012). Takve osobe nisu potaknute nekim vanjskim utjecajima i nisu motivirane novčanim nagradama. Svaki čovjek je drugačiji pa različite stvari i aktivnosti izazivaju osjećaj zadovoljstva kod ljudi. Hansen i sur. (2003) ističu da neprofitne zaposlenike motivira želja da svojim radom pomognu drugima, odnosno da učine nešto dobro za svoje društvo. Plaća, različite naknade i poticaji kod neprofitnih zaposlenika nisu glavi izvori motivacije. Drucker (2005, str. 49-50) navodi da su ljudi privučeni misijom, vizijom i ciljevima neprofitnih organizacija. Neki od osnovnih motiva koji pokreću zaposlenike neprofitnih organizacija su: pomoć drugima, potvrđivanje osobnih sposobnosti, mogućnost usavršavanja i napredovanja, stjecanje novih znanja i vještina, stvaranje dobrih odnosa s drugim kolegama (Lukes i Stephan, 2012).

Vođe neprofitnih organizacija žele da njihov rad ima neki smisao te im je osnovni cilj da pomažu drugima i da zadovolje tuđe potrebe (Leonard, 2012). Takvu usmjerenost bi oni trebali prenijeti na svoje podređene. Oni moraju pristupiti plaćenom osoblju i volonterima na drugačiji način. Zaposlenici unutar organizacije su plaćeni za svoj rad, dok volonteri rade besplatno pa je potrebno odrediti na koji način će se motivirati jedni, a na koji drugi. Plaćeno osoblje se može motivirati materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama. Prema Hansenu i sur. (2003), materijalne nagrade kao što su plaća, bonusi, poticaji i različite naknade utječu na zadovoljstvo zaposlenika, ali im one ne igraju veliku ulogu. Djelatnicima je najvažnije da je posao zanimljiv i izazovan, da imaju šansu pomoći nekome, da mogu napredovati te su im važne neke beneficije poput odmora, plaćenog dopusta, osiguranog prijevoza, mogućnost rekreacije na poslu i slično. Osim što menadžeri moraju primjenjivati materijalne strategije motiviranja veća se važnost pridodaje nematerijalnim kod neprofitnih organizacija. Fleksibilno radno vrijeme, organizacijska kultura i priznanje uspjeha imaju velik utjecaj na motiviranje djelatnika neprofitnih organizacija. Prema istraživanju Hansena i sur. (2003), ženama i muškarcima je bitno da imaju fleksibilno radno vrijeme kako bi mogli uskladiti privatne i poslovne obveze. Dobra organizacijska kultura potiče sve zaposlene na bolji rad. Ako je dobra radna atmosfera i svi su usmjereni na zadatke i postizanje što boljih rezultata tada će i motivacija zaposlenika rasti (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 706). Ako menadžeri razgovaraju sa zaposlenicima, pohvale ih i priznaju njihov uspjeh to će povećati zadovoljstvo poslom. Zaposlenici će se osjećati vrijedno i znat će da se njihov trud prepoznaje pa će truditi još više.

Glavinić i Najev Čačija (2018) smatraju da su volonteri ključni element svake neprofitne organizacije. Oni prepoznaju misiju, aktivnosti i vrijednosti organizacije te žele doprinijeti svojim angažmanom (Udruga za razvoj civilnog društva SMART, 2017). Drucker (2005, str. 48) ističe da volonteri za svoj rad nisu plaćeni te bi oni zbog toga trebali osjetiti mnogo veće zadovoljstvo zbog postignuća u radu. Autor navodi kako je doprinos neprofitnih organizacija volonterima podjednako važan kao i doprinos volontera neprofitnim organizacijama. Glavinić i Najev Čačija (2018) navode kako volonteri volontiraju zbog osjećaja samoostvarenja, druženja, učenja, mogućnosti razvoja unutar organizacije, prilika za zaposlenje itd. Perić-Prkosovački i sur. (2021) ističu da pojedinci kontinuirano volontiraju jer se osjećaju zadovoljno tijekom i nakon volontiranja te ih to potiče da ponove tu aktivnost, volontiranje im postaje navika i stil života. Organizacije moraju razumjeti zbog čega ljudi volontiraju te na temelju toga trebaju graditi odnos s njima (Bussell i Forbes, 2003). Brewster i Cerdin (2018, str. 70) ističu kako je bitno da neprofitne organizacije pruže volonterima mogućnosti osposobljavanja i razvoja njihovih sposobnosti te znanja. Također, one mogu ponuditi i opipljive nagrade kao što su certifikati, poklon kartice, besplatne majice povezane s održavanjem nekog događaja i slično (Brewster i Cerdin, 2018, str. 70) Udruga za razvoj civilnog društva SMART (2017) navodi nekoliko preporuka za motiviranje volontera:

- potrebno je osigurati volonterima da daju svoje prijedloge za nove načine u obavljanju posla
- volonterima treba dodijeliti one zadatke koje mogu uspješno izvršiti
- treba ih potaknuti da pristupaju obavljanju zadataka na kreativan i nov način
- potrebno je provoditi redovite i stalne edukacije volontera

Volonteri ne dobivaju plaću za obavljani posao, ali njima se može platiti odavanjem priznanja za rad. Neprofitne organizacije bi trebale svaki pojedinačni uspjeh u poslu prepoznati i na neki način nagraditi. Nagrade bi trebale biti raznolike i odgovarati interesima te željama volontera. Ukoliko se neprofitne organizacije interesiraju za volonterov svakodnevni život, taj interes se smatra nagradom i može djelovati motivirajuće (Udruga za razvoj civilnog društva SMART, 2017).

Menadžeri bi trebali redovito obavještavati zaposlenike i volontere o tome što se događa u organizaciji, trebaju im pokazati da su posvećeni timu i organizaciji te postupati pravedno prema svima (Sumac, 2016). Neprofitne organizacije mogu utjecati na motiviranje svojih zaposlenika tako da postavljaju tjedne ciljeve i ako se oni izvrše mogu primjerice pustiti zaposlenike ranije doma. Trebaju im pokazati da im vjeruju i pustiti im da oni ponekad vode glavu riječ na sastanku (Sumac, 2016). Neprofitne organizacije će dokazati svojim zaposlenicima da brinu o njima i da uvažavaju njihove potrebe primjenom materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja. Glavinić i Najev Čačija (2018) ističu da je osnovni

problem u motiviranja zaposlenih to što neprofitne organizacije ovise o državnom proračunu pa se ne mogu posvetiti svojim ljudima nego su usmjerene na osiguravanje potrebnih financijskih sredstava.

## 5. Upravljanje ljudskim potencijalima i motiviranje na primjeru udruga građana

Upravljanje ljudskim potencijalima i motiviranje se smatraju najvažnijim funkcijama menadžmenta. Nefitne organizacije bi trebale biti orijentirane na ljudske potencijale jer oni omogućuju njihovo djelovanje. Ako organizacija cijeni i vodi brigu o svojim zaposlenicima postići će uspjeh, odnosno ostvarit će svoje ciljeve, misiju i viziju. Kako bi nefitne organizacije uspješno upravljale ljudskim potencijalima nužno je da usvoje dobru praksu upravljanja ljudskim resursima. Nakaweesi (2018) ističe da je usvajanje prakse ULJP-a presudno za zapošljavanje kvalificiranih, iskusnih i predanih zaposlenika koji pomažu organizaciji u postizanju rezultata i ciljeva. Parsehyan (2017) navodi kako je uobičajena misao da nefitne organizacije nemaju profesionalan pristup upravljanju ljudskim resursima.

Akter (2018), Nakawessi (2018) i Parsehyan (2017) su nastojale istražiti kako funkcionira upravljanje ljudskim potencijalima u nefitnim organizacijama. Akter (2018) je uspoređivala dvije nefitne organizacije i zaključila je da obje organizacije imaju nekoliko problema vezanih uz ULJP-a (neodgovarajući postupak zapošljavanja, nedovoljna obuka zaposlenih, nepoštivanje svih zakona), ali unatoč navedenim problemima uspješno ostvaruju svoje ciljeve i misiju. Nakawessi (2018) ističe da brojne nefitne organizacije nemaju odjel za upravljanje ljudskim resursima niti stručnjake koji bi se bavili tim područjem već tu funkciju obavljaju predsjednici ili članovi odbora. Istraživanjem je dokazano da ako organizacija koristi odgovarajuće programe, politike i prakse ULJP-a može poboljšati uspjeh organizacije, privući te zadržati kvalitetne ljude. Najveći utjecaj na uspješnost nefitne organizacije imaju tri prakse UPLJ-a: dobro osmišljeni plan zapošljavanja i selekcijski postupak, beneficije i ocjena radnog učinka (Nakawessi, 2018). Parsehyan (2017) navodi da Istanbul Foundation for Culture and Arts (IKSV) uspješno upravlja ljudskim potencijalima; posvećuje pozornost planiranju kadrova, provodi analizu posla, orijentacije zaposlenika, različite vrste treninga te kontinuirano radi na poboljšanju uvjeta za zaposlene. Na području Republike Hrvatske najbrojnije nefitne organizacije su udruge te će se ovim završnim radom nastojati odgovoriti na pitanje: „Primjenjuju li udruge građana dobru praksu upravljanja ljudskim potencijalima?“

Nefitnim organizacijama motiviranje zaposlenih predstavlja velik izazov. One zbog nedostatka financijskih sredstava nisu u mogućnosti motivirati zaposlene materijalnim kompenzacijama kao što to čine profitne organizacije. Ronquillo i sur. (2021) tvrde da djelatnici nefitnih organizacija nisu zainteresirani za financijske naknade. Nakawessi

(2018) je zaključila da zaposlenici neprofitnih organizacija nisu lojalni te da ih male promjene mogu potaknuti da napuste organizaciju. Kako bi se to spriječilo važno je primjenjivati materijalne i nematerijalne strategije motiviranja. Upravo to i čini IKS, motivira zaposlenike financijskim nagradama, pruža im povratne informacije, priznaje njihov uspjeh i trud, omogućuje im razvoj karijere, posao nastoji učiniti zanimljivim i slično (Parsehyan, 2017). Budući da se volonteri ne mogu motivirati materijalnim nagradama važno je utvrditi što utječe na njihovu motivaciju. Perić-Prkosovački i sur. (2021) navode kako je volonterima važno da se priznaje njihov trud, da im se zahvali, da im se omogući stjecanje novih vještina i da steknu praksu. U Hrvatskoj nije provedeno mnogo istraživanja koja bi pokušala utvrditi na koji način se postiže motivacija zaposlenih u udrugama pa se postavlja pitanje: „Na koji način udruge građana postižu motivaciju zaposlenih?“

Kako bi se utvrdilo primjenjuju li udruge građana dobru praksu upravljanja ljudskim potencijalima i na koji način motiviraju zaposlene, održana su dva strukturirana intervjua. Intervju se sastojao od 12 unaprijed osmišljenih i jasno oblikovanih pitanja. U udruzi DDICDP Varaždin, autorica završnog rada održala je intervju s koordinatoricom ljudskih potencijala, Renatom Pcedulić, a u udruzi Obitelji 3plus s predsjednikom udruge, Ivanom Malbašićem.

## **5.1. Udruga DDICDP Varaždin**

Udruga Društvo distrofičara, invalida cerebralne i dječje paralize i ostalih tjelesnih invalida Grada Varaždina (DDICDP Varaždin) osnovana je 1981. godine. DDICDP Varaždin je „humanitarna, nestranačka i neprofitabilna udruga za promicanje zdravstvenih, odgojnih, obrazovnih, kulturnih, socijalnih, informacijskih, sportsko-rekreacijskih i drugih interesa radi unapređenja kvalitete življenja i integracije osoba s tjelesnim invaliditetom i njihovu što svestraniju društvenu afirmaciju u skladu s općim interesima društva“ (DDICDP Varaždin, bez dat.). Danas udruga broji oko 900 članova te je najbrojnija udruga osoba s invaliditetom na području Varaždinske županije. Udruga je član Saveza Društava distrofičara RH, Hrvatskog Saveza udruga cerebralne i dječje paralize i Hrvatskog saveza udruga tjelesnih invalida. Na slici 5 prikazan je logo udruge DDICDP Varaždin (DDICDP Varaždin, bez dat.).



Slika 5: Logo udruge DDICDP Varaždin (DDICDP Varaždin, bez dat.)

Ciljne skupine udruge su: djeca s teškoćama u razvoju, građani, opća populacija, obitelji i osobe s invaliditetom. Osnovni cilj udruge je da osigura jednake mogućnosti za osobe s invaliditetom te da stvori uvjete za njihovo sudjelovanje u svim područjima života. Udruga povećava kvalitetu života osoba s invaliditetom pružanjem socijalnih i drugih usluga te putem različitih oblika pomoći, edukacijama, informiranjem te kontinuiranim radom na prevenciji institucionalizacije osoba s invaliditetom (DDICDP Varaždin, bez dat.). Misija udruge glasi „pomoći osobama s invaliditetom u ostvarivanju što kvalitetnijeg i aktivnijeg života kako bi u najmanjoj mogućoj mjeri osjećali posljedice svog invaliditeta te živjeli kao jednakopravni građani u zajednici koja razumije njihove potrebe i probleme“ (DDICDP Varaždin, bez dat.). Vizija udruge je „izgraditi društvo u kojem će osobe s invaliditetom živjeti kvalitetno i smisleno, ostvarujući maksimum svojih mogućnosti i sposobnosti, služeći onoliko koliko mogu zajednici u kojoj će se osjećati jednakopravno, prihvaćeno i sigurno“ (DDICDP Varaždin, bez dat.). Vrijednosti i principi djelovanja udruge su: dostojanstvo i individualna autonomija, nediskriminacija i nenasilje, jednake mogućnosti, timski rad, profesionalnost, etičnost u radu i mnoge druge (DDICDP Varaždin, bez dat.).

Udruga provodi brojne projekte i programe, a neki od njih su:

- Pružanje usluge osobne asistencije za OSI s najtežom vrstom i stupnjem invaliditeta u Varaždinskoj županiji
- Razvoj usluge osobne asistencije za osobe s invaliditetom u Varaždinskoj županiji
- Svi smo mi jedno
- Budi COOLturan i pARTicipiraj

### **5.1.1. Upravljanje ljudskim potencijalima u udruzi DDICDP Varaždin**

DDICDP Varaždin nema odjel za upravljanje ljudskim potencijalima već tu funkciju obavlja predsjednik, a pomaže mu i koordinatorica ljudskih resursa Renata Pcedulić. Intervju je održan s Renatom Pcedulić koja je objasnila na koji način funkcionira upravljanje ljudskim resursima i motivacija u udruzi DDICDP Varaždin.

U udruzi je trenutno angažirano za rad 40 ljudi uključujući volontere i zaposlenike u radnom odnosu. Renata Pcedulić istaknula je da prilikom izrade projekata ponekad angažiraju i vanjske suradnike. U DDICDP Varaždin najviše se zapošljavaju osobni asistenti za osobe s invaliditetom, a po potrebama projektnih aktivnosti ekonomisti, socijalni radnici te drugi stručnjaci društvene orijentacije. Osobni asistenti mogu biti osobe koje imaju završenu samo osnovnu školu, a poželjno je da onda uz to imaju položeni tečaj za njegovatelje. Kada se traže zaposlenici i suradnici za potrebe izrade projekta zahtijeva se srednja stručna sprema ili visoko obrazovanje. Renata Pcedulić navodi da se traže osobe s dobrim komunikacijskim vještinama te one osobe koje su se spremne prilagoditi timskom radu i promjenjivoj okolini. Jedna od najtraženijih osobina jest empatija. Ako se osoba prijavi na radno mjesto osobnog asistenta za osobe s invaliditetom mora biti sposobna pokazati da razumije emocije drugih osoba.

Pridobivanje ljudskih potencijala započinje planiranjem koje obuhvaća analizu posla te predviđanje kadrovskih potreba. Analiza posla se ne provodi pismenom putem, ali razgovorom u timu nastoji se utvrditi koji im profil zaposlenika nedostaje. Kada se traže osobe koje će raditi na određenom projektu tada se definiraju osobine koje zahtijeva sam projekt. Koordinatorica ističe da zaposlenici često ne rade na samo jednom mjestu pa je teško napraviti preciznu analizu posla. Prilikom predviđanja kadrovskih potreba procjenjuje se broj unutarnjih i vanjskih kandidata. Kada se traže asistenti za osobe s invaliditetom udruga se prvo okreće postojećim zaposlenicima. Asistenti u udruzi rade na polovicu radnog vremena te ako oni izraze želju da budu asistenti još jednom korisniku odnosno da rade na puno radno vrijeme tada se njihove potrebe i želje uvažaju pa se ne traže novi zaposlenici. Zaposlenici se većinom pribavljaju vanjskim izvorima. Koordinatorica navodi da često objavljuju oglase na Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, a ponekad stave oglas u novine ili na njihovu Facebook stranicu DDICDP Varaždin. Povremeno volontere pronalaze u suradnji sa srednjim školama na području Varaždinske županije te kroz osobne kontakte. Koriste se i unutarnjim izvorima, ponovnim zapošljavanjem i preporukama zaposlenika. Bivši zaposlenici često ostaju volontirati, a ukoliko se otvori novo radno mjesto oni se uzimaju u obzir. Prilikom pribavljanja kandidata uvažavaju se i preporuke zaposlenika.

Nakon što udruga pronađe određeni broj potencijalnih kandidata vrši selekciju. Seleksijski postupak se razlikuje kod zapošljavanja osobnih asistenata i osoba koje će raditi na projektima. Kada se zapošljavaju osobni asistenti, udruga DDICDP Varaždin prvo provjera zadovoljavaju li potencijalni kandidat sve uvjete koji su navedeni u oglasu za posao. Uvažaju se potrebe i želje osoba kojima je potrebna pomoć pa se na temelju tih informacija odluči koji bi kandidati bili prikladni za tu osobu te nakon toga kandidat obavlja intervju s osobom kojoj bi trebao asistirati pa zapošljavanje osobnih asistenta zapravo ovisi o članovima udruge. Kada je riječ o ljudima koji se zapošljavaju za rad na projektima tu se uzima u obzir je li ta osoba već volontirala kod njih ili je radila u nekoj drugoj udruzi. Najčešće korištena metoda koja se primjenjuje je intervju. Prilikom intervjua sudjeluje više zaposlenika udruge kako bi lakše donijeli odluku koga će zaposliti, a Renata Pcedulić navodi kako svi moraju biti upućeni u sve pa je to i jedan od razloga. Testiranja se ne provode, ali često istaknu u oglasu za posao da kandidati napišu motivacijsko pismo te na temelju toga odlučuju koga će pozvati na razgovor za posao. Ponekad se raspitaju i o prošlosti kandidata kako bi saznali nešto više o njima.

Udruga DDICDP Varaždin provodi obuku zaposlenika osposobljavanjem na radnom mjestu, putem računala te različitim radionicama. Kada se zaposli nova osoba prvo prođe orijentacijski proces. Upozna se sa svim zaposlenicima, objasni joj se na koji način funkcionira udruga, kome se može obratiti za pomoć, koje su njezine dužnosti i netko od postojećih zaposlenika zatim obučava tu osobu njezinom poslu. Udruga je jednoj djelatnici platila tečaj za računovođu, a ponekad se zaposlenici osposobljavaju putem računala, pregledavaju različite video materijale, fotografije, članke vezane uz njihovo područje. Povremeno zaposlenici sudjeluju i u psiho radionicama zajedno s ostalim članovima udruge kako bi usvojili nova znanja koja će im pomoći prilikom rada sa osobama s invaliditetom. Zaposlenici se šalju i na radionice koje organizira Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva u Čakovcu. Nekoliko zaposlenika je pohađalo radionicu koja se odnosila na pisanje projekata kako bi razvili svoje vještine i usvojili nova znanja.

Razvoj i zadržavanje zaposlenih postižu tako da zaposlenike često šalju na različite edukacije, primjenjuju rotaciju posla te nastoje stvoriti ugodnu radnu atmosferu. Udruga je član Saveza Društava distrofičara RH, Hrvatskog Saveza udruga cerebralne i dječje paralize i Hrvatskog saveza udruga tjelesnih invalida te oni često organiziraju različite edukacije kojima onda prisustvuju zaposlenici DDICDP-a Varaždin. Socijalne radnice koje su zaposlene u udruzi često odlaze na sastanke koji su vezani uz njihovo područje rada. Renata Pcedulić navodi kako u udruzi nema mogućnosti za napredovanje zbog samog ustrojstva tako da se promaknućem ne utječe na razvoj i zadržavanje zaposlenih. Timskim duhom



nastoje zadržati ljude, a često provode i rotaciju posla kako bi svi zaposlenici bili upoznati sa svim poslovima koji se moraju izvršiti.

Na temelju prikupljenih podataka pomoću intervjua može se zaključiti da udruga DDICDP primjenjuje dobru praksu upravljanja ljudskim potencijalima unatoč tome što nemaju odjel za ljudske resurse. Ljudi su im u središtu te različitim metodama obuke, razvoja i zadržavanja nastoje poboljšati njihovo zadovoljstvo poslom. Važno je naglasiti kako tijekom selekcijskog postupka uvažavaju potrebe svojih članova i svih zaposlenika. Selekciju ne provode toliko detaljno kao profitne organizacije, ali unatoč tome pronalaze kandidate koji odgovaraju njihovim potrebama. Ulažu puno napora kako bi se zaposlenici osjećali sretno što su dio njihove zajednice i nastoje im omogućiti stjecanje novih znanja i vještina.

### **5.1.2. Motiviranje zaposlenika u udruzi DDICDP Varaždin**

Na motivaciju zaposlenih i volontera prema mišljenju Renate Pcedulić, najviše utječe spoznaja zaposlenika i volontera da rade nešto dobro za druge ljude. Članovi udruge svojim optimizmom i voljom za životom također utječu na motivaciju zaposlenih. *„Radila sam niz godina u novinarstvu i nikad se nisam osjećala tako korisno i dobro kao ovdje, pogotovo kad smo napravili i dobili prvi projekt za osobne asistente, ljudi su plakali od sreće i onda sam osjećala da smo stvarno napravili nešto veliko.“*

Materijalni oblici nagrađivanja se primjenjuju, ali u manjoj mjeri nego nematerijalni zbog nedostatka financijskih sredstava. Udruga raspolaže projektnim sredstvima te ona nisu namijenjena za plaće, bonuse, poticaje, dodatke i slično pa nije moguće primijeniti izravne materijalne kompenzacije. Od neizravnih materijalnih kompenzacija zaposlenici su dobili u posljednje dvije godine božićnice kao nagradu za svoj rad, plaćen im je godišnji odmor, imaju pravo na dopust u slučaju smrtnog slučaja i pravo na bolovanje.

Od nematerijalnih oblika nagrađivanja koristi se fleksibilno radno vrijeme, team building, priznanje uspjeha, participacija i nastoji se stvoriti dobra organizacijska kultura. Zaposlenici mogu dolaziti na posao kada njima najviše odgovara. Uvijek se svi mogu dogovoriti kada će otići na godišnji odmor ili tražiti slobodan dan te se na taj način stvara i dobra organizacijska kultura. U posljednjih nekoliko godina udruga organizira za svoje zaposlenike, volontere i suradnike team building u PG Geler. Za članove udruge organiziraju se različita druženja i izleti kojima prisustvuju zaposlenici, suradnici i volonteri te se na taj način nastoji utjecati i na njihovu motivaciju. Predsjednik često pohvali svoje zaposlenike te im ističe koliko su oni važni za ovu udrugu. Upravni odbor donosi ključne odluke, a

predsjednik uključuje zaposlenike u donošenje nekih odluka koje se tiču isključivo njihovog područja rada.

Udruga DDICDP Varaždin za motiviranje svojih zaposlenih i volontera primjenjuje materijalne i nematerijalne strategije motiviranja. Orijentirani su na nematerijalne oblike budući da zbog nedostatka financijskih sredstava ne mogu koristiti materijalne kompenzacije. Nematerijalnim oblicima kao što su fleksibilno radno vrijeme, team building, participacija itd. nastoje nadoknaditi materijalne nagrade. Može se zaključiti da su uspješni u motiviranju svojih zaposlenih i volontera jer neki od zaposlenika tamo rade više od 7 godina, a bivši zaposlenici im se vraćaju kao volonteri.

## 5.2. Udruga Obitelji 3plus

Udruga obitelji s troje ili više djece (Obitelji 3plus) je „nezavisna, neprofitna, nevladina, nekonfesionalna i nestranačka organizacija koja promiče, podržava, štiti i zastupa interese obitelji s troje ili više djece“ (Obitelji 3plus, bez dat). Udruga je osnovana početkom 2018. godine, a na dan 31.12. 2020. imala je 2021 člana-roditelja iz ukupno 1039 3plus obitelji u kojima ukupno živi 6081 članova tih obitelji. Udruga Obitelji 3plus ujedno je i punopravna članica Europske konfederacije velikih obitelji – ELFAC (engl. The European Large Families Confederation). Na slici 6 prikazan je logo udruge Obitelji 3plus (Obitelji 3plus, bez dat).



Slika 6: Logo udruge Obitelji 3plus (Obitelji 3plus, bez dat.)

Udruga Obitelji 3plus okuplja obitelji s troje ili više djece i promovira njihov značaj za razvoj društva. Ona zagovara i provodi konkretne programe koji izravno utječu na kvalitetu života višečlanih obitelji u Hrvatskoj zajedno s javnim, privatnim i poslovnim sektorom. Neke od ciljanih skupina udruge su: djeca, građani, mladi, obitelji s troje ili više djece, roditelji, volonteri. Misija udruge Obitelji 3plus je „doprinositi stvaranju boljih uvjeta života za obitelji u Hrvatskoj, a osobito onih s troje ili više djece, kako bi obitelji bile ishodište zrelih pojedinaca i

nositelji razvoja društva“ (Obitelji 3plus, bez dat.). Ciljevi udruge usmjereni su na afirmativno društveno okruženje, poboljšanje kvalitete života, društvenu odgovornost, javnu politiku, znanstvena istraživanja, informiranje i povezivanje, osnaživanje obitelji, predstavljanje i umrežavanje (Obitelji 3plus, bez dat).

Jedan od najznačajnijih projekta udruge jest Obiteljska kartica. Obiteljska kartica omogućuje redovnim članovima udruge povoljniji pristup proizvodima i uslugama iz različitih sektora djelatnosti. U projekt se uključilo više od 80 poduzeća, a neka od njih su A1, Froddo, Citroen, Peugeot, HEP Opskrba, Biovitalis, Pekara Dubravica, Ghetadlus Optika d.d. i Školska knjiga (Obitelji 3plus, bez dat).

### **5.2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima u udruzi Obitelji 3plus**

U udruzi Obitelji 3plus za ljudske potencijale odgovoran je Upravni odbor koji se sastoji od pet članova. Predsjednik udruge i odbora zajedno s ostalim članovima Upravnog odbora planira ljudske potencijale, provodi selekcijski postupak te odlučuje o ostalim područjima vezanim uz upravljanje ljudskim potencijalima. Upravni odbor pritom redovito koristi pomoć vanjskih stručnih suradnika koji imaju savjetodavnu ulogu u važnijim pitanjima koja su vezana uz upravljanje ljudskim potencijalima.

U udruzi su zaposlene dvije osobe, a za rad je angažirano desetak volontera. Volonteri su uključeni u upravljačke i stručne aktivnosti. Udruga zasad ne provodi aktivnosti humanitarnog karaktera pa volonteri obavljaju poslove i aktivnosti kao što su priprema projekta, dizajn materijala, upravljanje informacijskim tehnologijama, izrada mobilne aplikacije te ostalih informatičkih servisa i slično. Udruga ovisno o svojim potrebama angažira i vanjske suradnike. Udruga Obitelji 3plus traži volontere koju su visokoobrazovani kako bi mogli pomoći Upravnom odboru u izvršavanju stručnih i upravljačkih aktivnosti. Takvi volonteri koji posjeduju specifična znanja mogu pomoći udruzi u poboljšanju kvalitete poslovanja. Prilikom traženja vanjskih suradnika, traže one od kojih mogu dobiti dio volonterizma i odgovarajuću podršku. Također, važno im je da se suradnici mogu poistovjetiti s radom udruge. Predsjednik udruge navodi kako je udruga mlada te da će u budućnosti tražiti i volontere koji nemaju specifična znanja te će u obzir uzimati i studente, srednjoškolce te sve osobe koje imaju viška slobodnog vremena, a želje se uključiti u rad udruge.

Pribavljanje ljudskih potencijala u udruzi započinje analizom posla. Predsjednik udruge ističe da zahvaljujući kvalitetnoj analizi posla mogu zaposliti adekvatne osobe. Prilikom pisanja projekta Europskog socijalnog fonda precizno su definirali radna mjesta na koja će zaposliti pet novih osoba. Za radno mjesto voditelja projekta, administratora, koordinatora provedbe za Zagreb i Slavoniju i koordinatora odnosa s javnošću precizno su

definirali što će pojedina osoba raditi, koje će biti njezine odgovornosti te su naveli koje osobine zahtijevaju i što se očekuje od svakog zaposlenika. Obitelji 3plus prilikom pribavljanja ljudskih resursa koristi i unutarnje i vanjsko pribavljanje. Udruga uvijek prvo analizira raspoloživu radnu snagu, primjerice nedavno su prijavili novi projekt te će za rad na tom projektu biti zadužena osoba koja je već uključena u rad udruge. Obitelji 3plus je neprofitna organizacija koja raste po broju članova, prihodima te utjecaju u društvu pa se javlja sve veća potreba i za angažiranjem novih suradnika, u stalnom su traganju za suradnicama za određene poslove.

Udruga Obitelji 3plus je orijentirana na unutarnje izvore pribavljanja zato jer je to udruga koja ima veliko članstvo, to je njihova snaga pa imaju velik izbor mogućnosti. Novi suradnici pokušavaju se pribaviti kroz postojeće kontakte te kroz partnersku mrežu suradnika. Udruga ima više od 2000 članova, te prilikom učlanjenja u sklopu pristupnice postoji pitanje: Jeste li se voljni uključiti u rad udruge, ako da, na koji način? Na taj način također traže osobe koje će se uključiti u upravljačke aktivnosti udruge. Zasad nisu imali potrebe pribavljati kandidate vanjskim izvorima jer su uvijek uspjeli pronaći odgovarajuće zaposlenike internim oglašavanjem. Predsjednik ističe da im ne bi bio problem pronaći volontere zbog toga što imaju velik broj članova.

Nakon planiranja i pribavljanja ljudskih resursa slijedi selekcija koja se provodi kroz četiri koraka. Prvo kandidati šalju životopis i motivacijsko pismo u kojem obrazlažu zašto bi se angažirali za rad u udruzi i zašto se prijavljuju za određeno radno mjesto. Nakon što Upravni odbor pregleda životopise i motivacijska pisma kontaktiraju potencijale kandidate. Nakon preliminarnih telefonskih razgovora, potencijalni kandidati polažu test za radno mjesto na koje se prijavljuju. Osim testova za poziciju voditelja, primjenjuju i testove za poziciju koordinatora odnosa s javnošću te za ostala radna mjesta koja treba popuniti. Na temelju rezultata testiranja odlučuju koga će pozvati na intervju. Intervju provode tri do pet osoba te se koriste unaprijed definirana pitanja. Nakon obavljanih intervjua donosi se konačna odluka.

Udruga Obitelji 3plus kontinuirano provodi obuku svojih zaposlenih. Čim se susretnu s novim područjem javlja se potreba za obukom. Obuku vrše na način da samostalno proučavaju literaturu, razne propise i pravila. Pripremaju i vlastitu edukaciju vezanu uz planiranje komunikacijske strategije. Vanjska suradnica održat će s njima višemjesečni trening. Pohađali su i edukaciju vezanu uz strateško planiranje. Koriste se i različitim priručnicima kao što su Priručnik za upravljanje nevladinim organizacijama, Osnove financija za neprofitne organizacije i Vodič kroz GDPR-a. Svaki zaposlenik ili volonter prolazi i prilikom zaposlenja orijentacijski proces koji se provodi kroz dobru komunikaciju s predsjednikom, ali i drugim osobama koje su angažirane za rad u udruzi.

Razvoj zaposlenika i volontera postižu različitim edukacijama i treninzima. Udruga uvijek jasno i precizno upoznaje zaposlene, volontere i suradnike s načinom funkcioniranja udruge tako da ljudi znaju što mogu očekivati. Provode i rotaciju posla kako bi se što više zaposlenika upoznalo s raznim poslovima. Zaposlene nastoje zadržati dobrom radnom okolinom, usmjerenošću na pozitivne priče i tako dalje.

Predsjednik udruge ističe kako su „*neprofitne organizacije iste kao i svake druge organizacije koje trebaju funkcionirati na najvišim mogućim profesionalnim razinama i samo tada će biti uspješne u ostvarivanju svojih ciljeva koji su prikazani kroz misiju organizacije.*“ Zahvaljujući osviještenosti predsjednika udruge, ali i ostalih članova o važnosti ljudskih resursa, udruga Obitelji 3plus primjenjuje dobru praksu upravljanja ljudskim potencijalima. Prilikom planiranja ljudskih potencijala provode detaljnu analizu posla kako bi pronašli kandidate koji će odgovarati njihovim potrebama. Zbog velikog broja članova orijentirani su na unutarnje izvore pribavljanja. Nove zaposlenike najčešće pronalaze pomoću postojećih kontakata i partnera. U udruzi Obitelji 3plus selekcija se provodi kroz četiri koraka; pregledavanje životopisa i motivacijskih pisama, preliminarni telefonski razgovor, testiranje i intervju. Udruga kontinuirano provodi obuku svojih zaposlenih, suradnika i volontera kako bi mogli usavršiti svoja znanja i vještine te steći novo iskustvo. Različitim edukacijama, treninzima, samostalnim proučavanjem literature nastoje utjecati na razvoj zaposlenih. Na zadržavanje zaposlenih utječu dobrom organizacijskom kulturom i provođenjem misije organizacije.

### **5.2.2. Motiviranje zaposlenika u udruzi Obitelji 3plus**

Prema mišljenju predsjednika udruge Obitelji 3plus na motivaciju zaposlenih i volontera utječe povezanost s misijom organizacije i intrinzična motivacija. U neprofitnim organizacijama radna atmosfera bi trebala biti na najvišoj mogućoj razini. Također, dobar menadžment može poslužiti kao motivacija zaposlenima i volonterima. Menadžment bi se trebao prvi zalagati za vrijednosti organizacije te između ostalog on može biti dobar primjer zaposlenicima ako volontira.

Udruga se financira na temelju članarina te kroz projekte i donacije pa nema prevelikih mogućnosti da bi motivirala zaposlene materijalnim kompenzacijama, ali unatoč tom problemu uspijevaju pronaći nekoliko načina kako da motiviraju zaposlene materijalnim oblicima nagrađivanja. Osim osnovne plaće, zaposlenicima se pruža mogućnost da primaju stimulacije na mjesečnoj razini ovisno o radnoj učinkovitosti. Također, zaposlenima pružaju neoporeziva davanja kao što su prehrana, prigodne nagrade, prijevoz i slično. Zaposlenici imaju pravo i na godišnji odmor koji nije minimalan.

Od nematerijalnih oblika nagrađivanja u udruzi se primjenjuje: fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće, povratna informacija, participacija, oblikovanje posla i organizacijska kultura. Udruga pruža zaposlenima mogućnost fleksibilnog radnog vremena i rada od kuće. Osim toga, pruža im povratnu informaciju te su uključeni u odlučivanje. Zaposlenici, volonteri i suradnici mogu slobodno davati svoje prijedloge i iznositi mišljenje. Oblikovanjem posla nastoje utjecati na njihovu motivaciju tako da uključuju zaposlene i u tu aktivnost. Na taj način posao će odgovarati potrebama udruge, ali i zaposleniku koji ga obavlja. Na motivaciju zaposlenih, volontera, ali i ostalih ljudi nastoje utjecati transparentnošću, odnosno sve informacije o samoj udruzi su dobro vizualno predstavljene na njihovoj internetskoj stranici. Vizualnošću žele privući ljude i omogućiti im da vide s čime se udruga bavi. Također, dobrom organizacijskom kulturom utječu na motivaciju zaposlenih i volontera.

Udruga Obitelji 3plus primjenjuje materijalne i nematerijalne strategije motiviranja. U većoj mjeri su zastupljene nematerijalne kompenzacije zbog toga što se udruga financira na temelju donacija i projekta koji imaju točno određenu namjenu trošenja sredstava. Zahvaljujući snalažljivosti udruge, zaposleni se motiviraju i materijalnim oblicima kao što su različite naknade. Organizacijskom kulturom, participacijom, oblikovanjem posla, fleksibilnim radnim vremenom i tako dalje utječu na motivaciju zaposlenih i volontera. Na temelju ovih informacija može se zaključiti kako udruga Obitelji 3plus pridodaje veliku pozornost motiviranju zaposlenih i volontera.

## 6. Zaključak

U današnje vrijeme prisutan je kontinuirani porast neprofitnih organizacija što dovodi do povećanja potražnje za ljudskim resursima, ali mnogim organizacijama to predstavlja i problem pronalaska i zadržavanja ljudi. Neprofitne organizacije koje su orijentirane na povećanje dobrobiti pojedinca, ali i društva u cjelini trebaju posvetiti mnogo pažnje i truda funkcijama; upravljanje ljudskim potencijalima i motiviranje. Zbog povećanja broja neprofitnih organizacija, zaposlenici se vrlo lako mogu prebaciti iz jedne organizacije u drugu ako u trenutnoj organizaciji nisu zadovoljene njihove potrebe. Kako bi to spriječile, neprofitne organizacije moraju primjenjivati dobru praksu ULJP-a te kombinirati materijalne i nematerijalne strategije motiviranja.

Upravljanje ljudskim potencijalima je najznačajnija funkcija kod neprofitnih organizacija, ona je usmjerena na ljude koji predstavljaju ključan čimbenik svake organizacije. Neprofitne organizacije postoje zahvaljujući ljudima koji nastoje poboljšati život zajednice pa im je i potrebno posvetiti najviše pozornosti. Prilikom pridobivanja ljudskih potencijala svaka neprofitna organizacija treba se pridržavati četiri osnovna koraka pridobivanja ljudskih resursa.

Prvi korak se odnosi na planiranje i pribavljanje zaposlenih, to je ujedno i najvažniji korak jer je tu potrebno definirati profil ljudi koji se traže za određeno radno mjesto. Detaljnom analizom posla dobit će se jasna slika o radnom mjestu i osobinama ljudi koji su nužni za ispunjenje potreba organizacije. Također, u prvom koraku treba odrediti hoće li se kandidati pribavljati iz vanjskih ili unutarnjih izvora. Nakon planiranja i pribavljanja slijedi selekcija. Ako neprofitne organizacije posvete dovoljno vremena selekcijskom postupku mala je vjerojatnost da će pogriješiti prilikom odabira najboljeg kandidata. Kako bi što bolje provele selekcijski postupak mogu koristiti razne tehnike kao što su: testovi, sigurnosne provjere te centri za procjene potencijala. Treći korak odnosi se na obuku zaposlenih i volontera. Ako neprofitne organizacije ulažu novac, energiju i vrijeme u obuku novih i postojećih zaposlenika i volontera, imat će adekvatnu radnu snagu koje će im pomoći u ostvarenju misije i ciljeva organizacije. Danas su neprofitnim organizacijama na raspolaganju mnogi oblici obuke koji mogu pomoći ljudima da usavrše znanja, vještine i steknu nova iskustva, a neka od njih su: osposobljavanje na radnom mjestu, predavanja, audiovizualno osposobljavanje, osposobljavanje putem računala i mnoge druge. Posljednji korak pridobivanja ljudskih potencijala jest razvoj i zadržavanje zaposlenih. Svaka neprofitna organizacija mora stvoriti uvjete za razvoj zaposlenih, ljudi su vrlo aktivna bića koja se moraju kontinuirano usavršavati inače će doći do pada njihovog radnog potencijala. Praćenjem potreba zaposlenih i volontera, organizacije mogu uočiti na koji način ih mogu zadržati. Zadržavanje ljudskih

resursa u neprofitnim organizacijama predstavlja velik izazov zbog pritiska profitnih, ali i drugih neprofitnih organizacija na tržištu rada.

Motiviranje zaposlenih i volontera, neprofitnim organizacija predstavlja jedan veliki izazov. One nisu u mogućnosti motivirati ljude materijalnim kompenzacijama, a poznato je da su ljudi najviše motivirani plaćom i ostalim beneficijama. Ljudi koji rade u neprofitnim organizacijama najčešće imaju istaknutu unutarnju motivaciju, ali ona može vrlo lako nestati ako ju organizacija ne nastoji povećati. Svi koji planiraju raditi u neprofitnim organizacijama trebaju biti svjesni da ne mogu imati prevelika očekivanja što se tiče plaće, ali mogu očekivati razne nematerijalne oblike motiviranja koji ponekad znače puno više nego novac. Organizacije neprofitnog sektora posvećuju mnogo pažnje nematerijalnim strategijama motiviranja kao što su: oblikovanje posla, participacija, fleksibilno radno vrijeme, priznanje uspjeha itd. Neprofitne organizacije su svjesne da moraju ponuditi i neke materijalne kompenzacije pa uvijek nastoje dati svoj maksimum da to i postignu.

Na području Republike Hrvatske nije provedeno mnogo istraživanja koja bi nastojala utvrditi kako neprofitne organizacije upravljaju ljudskim potencijalima i kako ih motiviraju. Svrha ovog rada bila je saznati kako to one rade i jesu li uspješne u tom pothvatu. Provedeno je kvalitativno istraživanje pomoću intervjua u dvije udruge građana, DDICDP Varaždin i Obitelji 3plus. Na temelju provedenih intervjua može se zaključiti da obje udruge primjenjuju dobru praksu upravljanja ljudskim potencijalima.

Za ljudske potencijala u obje udruge zaduženi su predsjednici udruga, ali im u obavljanju te funkcije pomažu i ostali zaposlenici. Što se tiče planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala, udruga DDICDP Varaždin ne provodi detaljnu analizu posla, već to najčešće obavljaju usmenim dogovorom, dok udruga Obitelji 3plus provodi detaljnu analizu posla pismenim putem. Prilikom traženja novih zaposlenika i suradnika prvo se okreću raspoloživoj radnoj snazi, a ako ne pronađu odgovarajuće kandidate unutar organizacije orijentiraju se na vanjske izvore. Od unutarnjih izvora obje organizacije koriste preporuke zaposlenika i oglašavanje unutar udruge. Udruga Obitelji 3plus zapošljava nove zaposlenike i suradnike pomoću unutarnjih izvora, dok DDICDP Varaždin većinom koristi vanjske izvore poput agencija za zapošljavanje i objavljivanje oglasa za posao na društvenim mrežama. Seleksijski postupak se malo razlikuje kod udruga i to zbog specifičnosti njihova područja djelovanja. Udruga DDICDP Varaždin često zapošljava asistente za osobe s invaliditetom te odabir najboljih kandidata ponajviše ovisi o članovima kojima su potrebni asistenti te oni provode intervjue s kandidatima. Kada se traže osobe za rad na projektima tada intervjue provode zaposlenici udruge. Udruga Obitelji 3plus provodi seleksijski postupak kroz četiri koraka. Objе organizacije koriste intervjue kao prvi izbor u selekciji te udruga Obitelji 3plus provodi i testiranje kako bi pronašla odgovarajuće kandidate. Nadalje, u obje udruge najčešći



oblici koji se primjenjuje za obuku zaposlenih i volontera su: osposobljavanje na radnom mjestu, osposobljavanje putem računala i različite radionice. Na razvoj zaposlenika nastoje utjecati tako da ih često šalju na različite edukacije koje će im pomoći u svladavanju novih znanja i vještina. Osim različitih edukacija, primjenjuju i rotaciju posla kako bi se zaposleni upoznali sa svim poslovima unutar udruge. Na temelju intervjua uočeno je da na zadržavanje zaposlenih i volontera utječu stvaranjem dobre radne atmosfere.

Udrugama velik problem predstavlja motiviranje zaposlenih i volontera. Predsjednik udruge Obitelji 3plus i koordinatorica ljudskih resursa u udruzi DDICDP Varaždin istaknuli su kako ovisnost o državnom proračunu, proračunu županija i gradova, projektnim sredstvima i donacijama znatno utječe na motiviranje zaposlenih i volontera, ali i općenito na upravljanje ljudskim potencijalima. Projektna sredstva i donacije su namjenskog karaktera te se ne mogu iskoristiti za motiviranje zaposlenih materijalnim oblicima. Realizacija projekta ponekad se zna odužiti, pa neprofitne organizacije onda moraju čekati njihovo ostvarenje i ne mogu adekvatno upravljati ljudskim potencijalima. Primjerice žele zaposliti nove osobe koje će raditi na provođenju projekta, ali to ne mogu učiniti na odgovarajući način ako ne znaju kada će dobiti sredstva koja će im omogućiti pribavljanje ljudskih resursa. Uvijek postoji i mogućnost da se neprofitnim organizacijama ne odobre određeni projekti te one moraju pronaći nov način financiranja. Unatoč tom problemu s kojim se susreću udruge DDICDP Varaždin i Obitelji 3plus uspješno motiviraju svoje zaposlene i volontere. Od materijalnih kompenzacija koriste božićnice i bonuse. Većinom primjenjuju nematerijalne oblike; fleksibilnim radnim vremenom omogućuju zaposlenima da usklade privatan i poslovni život, oblikovanjem posla i stvaranjem dobre organizacije kulture postižu zadržavanje, participacijom daju do znanja zaposlenima i volonterima da im je važno njihovo mišljenje. Obje udruge su vrlo snalažljive u motiviranju svojih zaposlenih bez obzira što ih muči ovisnost o tuđim izvorima financiranja. Takav primjer trebale bi slijediti i ostale udruge ako žele imati motivirane zaposlene i volontere.

Konačno, može se zaključiti kako udruge DDICDP Varaždin i Obitelji 3plus uspješno motiviraju i upravljaju ljudskim potencijalima, ulažu puno truda da zadovolje svoje potrebe za radnom snagom, ali i potrebe zaposlenih. Obje neprofitne organizacije su svjesne da bez odgovarajućih ljudskih resursa one ne bi bile u mogućnosti uspješno obavljati svoje poslovanje, pa su im zaposleni i volonteri na prvom mjestu. Ograničenje ovog istraživanja jest da je analiza upravljanja ljudskim potencijalima i motiviranje u neprofitnim organizacijama provedena na samo dvije udruge. U daljnjim istraživanjima potrebno je obuhvatiti veći broj kako bi se dobila jasna slika o tome kako neprofitne organizacije upravljaju ljudskim potencijalima i motiviraju zaposlene i volontere na području Republike Hrvatske.

## Popis literature

- 1) Adler, S. (1993). Verifying a job candidate's background: The state of practice in a vital human resources activity. *Review of Business*, 15(2), 3.
- 2) Akter, T. (2018). *HRM PRACTICES IN NGO SECTOR: COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN PALLI DARIDRO BIMOCHON FOUNDATION (PDBF) AND INTEGRATED DEVELOPMENT FOUNDATION (IDF)*. Preuzeto 06.03.2021. s <http://dspace.uiu.ac.bd/handle/52243/622>
- 3) Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
- 4) Bahtijarević-Šiber, F., (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
- 5) Bahtijarević-Šiber, F., (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
- 6) Bahijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
- 7) Bežovan, G. (1995). Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike. *Revija za socijalnu politiku*, 2(3), 195-214.
- 8) Bežovan, G. (2008). Zaklade u Hrvatskoj – uloga, razvoj i postignuća. *Revija za socijalnu politiku*, 15(3), 455-478.
- 9) Brewster, C., Cerdin, J. L. (2018). *HRM in mission driven organizations*. Cham: Palgrave Macmillan.
- 10) Brinckerhoff, P. C. (2009). *Mission-based management: Leading your not-for-profit in the 21st century*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- 11) Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1), 56-63.
- 12) Bussell, H., Forbes, D. (2003). The volunteer life cycle: a marketing model for volunteering. *Voluntary Action*, 5(3), 61-79.
- 13) Certo S.C., Certo S.T. (2008). *Moderni menadžment 10. izdanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
- 14) Clifford, J. P. (1994). Job analysis: why do it, and how should it be done?. *Public Personnel Management*, 23(2), 321-340.
- 15) Cvitić, F. (bez dat.) *Važnost imidža u poslovanju*. Preuzeto 10.02.2021. s <https://plaviured.hr/vodici/vaznost-imidza-u-poslovanju/>
- 16) Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: MATE d.o.o.
- 17) Drucker, P. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: M.E.P.

- 18) Društvo distrofičara, invalida cerebralne i dječje paralize i ostalih tjelesnih invalida Grada Varaždina [DDICDP Varaždin] (bez dat). Mrežne stranice. Dostupno na <http://www.ddvz.hr/>
- 19) Đulabić, V. (2006). Povelje javnih službi: pokušaj podizanja kvalitete javne uprave i jačanja uloge građana. *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 56(1), 7-48.
- 20) Galović, R. (2011). Pravni i sociološki aspekti volontiranja u civilnom sektoru. *Pravnik: časopis za pravna i društvena pitanja*, 45(91), 45-64.
- 21) Glavinić, J., Najev Čačija, L. (2018). Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija u funkciji motivacije mladih na volontiranje. *Oeconomica Jadertina*, 8(2), 0-21.
- 22) Golensky, M., Hager, M. (2020). *Strategic leadership and management in nonprofit organizations: Theory and practice*. Oxford University Press.
- 23) Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i praksi*. Zagreb: Effectus
- 24) Hansen, S. B., Huggins, L., Ban, C. (2003). Explaining employee recruitment and retention by non-profit organizations: A survey of Pittsburgh area university graduates. *Pittsburgh, PA: Report to the Forbes Funds/Copeland Foundation*.
- 25) *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. (2021). Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Preuzeto 13.2.2021. s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=48550>
- 26) Hutton, S., Phillips, F. (2006). *Nonprofit Kit for Dummies*. USA: Business and Management
- 27) Jambreč, I., Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.
- 28) Kesner-Škreb, M. (2006). Državni sektor. *Financijska teorija i praksa*, 30(1), 93-94.
- 29) Lee, C. C., Strohl, K., Fortenberry, M., Cho, Y. S. (2017). Impacts of human resources management innovations on productivity and effectiveness in a medium-size non-profit organization. *Global Journal of Management and Marketing*, 1(1), 36-55.
- 30) Leonard, R. W. (2012). The impact of motivation and leader behavior on satisfaction in nonprofits. *ASBBS Proceedings*, 19(1), 520.
- 31) Lešić, D. (2015). Neprofitne udruge kao nositelji razvoja socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 5(2), 83-95.
- 32) Liao, K. H., Huang, I. S. (2016). Impact of vision, strategy, and human resource on nonprofit organization service performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 20-27.
- 33) Lučić, M. (2003). Arhiv i nevladine neprofitne organizacije: nadzor nad udrugama i akvizicijska politika. *Arhivski vjesnik*, 46(1), 53-67.

- 34) Lukes, M., Stephan, U. (2012). Nonprofit leaders and for-profit entrepreneurs: Similar people with different motivation. *Ceskoslovenska psychologie*, 56(1), 41-55.
- 35) Marić, I. (2018). *Menadžment neprofitnih organizacija*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
- 36) Marić, R. (2007). *Menadžment neprofitnih organizacija*. Beograd: Beogradska poslovna škola.
- 37) McMullen, K., Schellenberg, G. (2003). Job Quality in Non-Profit Organizations. *CPRN Research Series on Human Resources in the Non-Profit Sector*.
- 38) Ministarstvo pravosuđa i uprave [MPU]. (2021). *Registar udruga Republike Hrvatske*. Preuzeto 04.02.2021. s <https://registri.uprava.hr/#!udruge>
- 39) MissionBox. (2019). *Development and Training for Nonprofit Employees*. Preuzeto 20.2.2021. s <https://www.missionbox.com/article/706/development-and-training-for-nonprofit-employees>
- 40) Murphy, K. R., Davidshofer, C. O. (1988). Psychological testing. *Principles, and Applications, Englewood Cliffs*, 18.
- 41) Nakaweesi, J. (2018). *Effects of Human Resource Management Practices on Performance of Non-Government Organisations: A case study of Uganda Youth Network (UYONET)* (Doctoral dissertation, Nkumba University). Preuzeto 06.03.2021. s <http://nuir.nkumbauniversity.ac.ug/xmlui/handle/20.500.12383/188>
- 42) Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentne prednosti*. Zagreb: MATE d.o.o.
- 43) Parsehyan, B. G. (2017). Human Resources Management in Nonprofit Organizations: A Case Study of Istanbul Foundation for Culture and Arts. *Issues of Human Resource Management*, 139.
- 44) Pavičić, J. (2003). *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*. Zagreb: Masmedia.
- 45) Perić-Prkosovački, B., Brkić-Jovanović, N., Čubra, B. (2021). The Volunteer Satisfaction Index: A Validation Study in the Cultural Context of the Two European Titles—Youth 2019 and Culture 2021, Novi Sad, Serbia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-13.
- 46) Petrović, S. (2006). Pravni oblici pravnih osoba za obavljanje djelatnosti-pretpostavke i posljedice. *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 56 (Posebni broj), 87-127.
- 47) Pynes, J. E. (2013). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach*. USA: John Wiley & Sons.
- 48) Ronquillo, J. C., Popa, A., & Willems, J. (2021). Toward an Understanding of the Role of Human Resources in Cultivating a Climate for Innovation in Nonprofit and Public Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-13.

- 49) Spacht, B. A. (2018). Perspectives on sabbaticals and job satisfaction in nonprofit organizations. *School of Professional and Continuing Studies Nonprofit Studies Capstone Projects*.
- 50) Statistics Division (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York.
- 51) Sumac. (2016). *The Key to Motivating Non-profit Employees*. Preuzeto 16.2.2021. s <https://www.sumac.com/blog/nonprofit-management-and-hr/key-motivating-non-profit-employees/>
- 52) Tadić, T. (2010). *Zaposlenici najčešće uzimaju heroin i marihuanu*. Preuzeto 08.02.2021. s <https://www.poslovnih.hr/lifestyle/zaposlenici-najcesce-uzimaju-heroin-i-marihuanu-137720>
- 53) Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G. (2017). Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 7(1), 49-61.
- 54) Tomašić, K. (2017). *Komunikacija neprofitnih organizacija na primjeru udruge mladih „AIESEC“* (Završni rad. Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković, Pula). Preuzeto 10.02.2021. s <https://repositorij.unipu.hr/>
- 55) Udruga obitelji s troje ili više djece [Obitelji 3plus] (bez dat). Mrežne stranice. Dostupno na <https://obitelji3plus.hr/>
- 56) Udruga za razvoj civilnog društva SMART (2017). *Menadžment volonterskih programa u neprofitnim organizacijama*. Preuzeto 16.2.2021. s [http://www.volonterski-centar-ri.org/dokumenti/E-prirucnik-Menadzment\\_volonterskog\\_programa.pdf](http://www.volonterski-centar-ri.org/dokumenti/E-prirucnik-Menadzment_volonterskog_programa.pdf)
- 57) Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimorskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152-169.
- 58) Vasić, M. (2009). *Osnovi menadžmenta neprofitnih organizacija*. Bosna i Hercegovina: Slobomir P Univerzitet
- 59) Vugrinec, M. (2015). *Specifičnosti neprofitnih organizacija s posebnim osvrtom na udruge* (Diplomski rad. Međimursko veleučilište u Čakovcu, Čakovec). Preuzeto 04.02.2021. s <https://zir.nsk.hr/islandora/object/mev%3A270>
- 60) Watson, M. R., Abzug, R. (2005). Finding the ones you want, keeping the ones you find. *Handbook of Nonprofit Leadership & Management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 623-660.
- 61) Weekley, J. A., Jones, C. (1997). Video-based situational testing. *Personnel Psychology*, 50(1), 25-49.
- 62) White, G. M. (2019). *Strategies for Employee Retention in Nonprofit Organizations*. USA: Walden University

- 63) Word, J. K., Sowa, J. E. (Eds.). (2017). *The nonprofit human resource management handbook: From theory to practice*. New York: Taylor & Francis.
- 64) Zakon o udrugama NN 74/14 (NN 98/19). Preuzeto 04.02.2021. s  
<https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama>
- 65) Zakon o ustanovama NN 76/93 (NN 127/19). Preuzeto 04.02.2021. s  
<https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama>
- 66) Zakon o zadrugama NN 36/95 (NN 98/19). Preuzeto 04.02.2021. s  
<https://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadrugama>
- 67) Zakon o zakladama NN 36/95 (NN 98/19). Preuzeto 03.02.2021. s  
<https://www.zakon.hr/z/1435/Zakon-o-zakladama>

## Popis slika

Slika 1: Ciljevi ULJP-a (Prema: Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 9) .....	11
Slika 2: Koraci procesa obuke (Prema: Certo i Certo, 2008, str. 286) .....	20
Slika 3: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava (Prema: Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 602)..	31
Slika 4: Maslowljeva hijerarhija potreba (Prema: Certo i Certo, 2008, str. 386) .....	33
Slika 5: Logo udruge DDICDP Varaždin (DDICDP Varaždin, bez dat.).....	47
Slika 6: Logo udruge Obitelji 3plus (Obitelji 3plus, bez dat.).....	51

## Popis tablica

Tablica 1: Razlike neprofitnih i profitnih organizacija prema temeljnim dimenzijama.....	4
Tablica 2: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih .....	38