

# UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

---

Hemar, Davor

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:621232>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij *Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*

Davor Hemar

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U  
NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij *Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*

Davor Hemar

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U NEPROFITNIM  
ORGANIZACIJAMA**

Diplomski rad

Kolegij: Poduzetništvo neprofitnih organizacija

JMBAG: 0010220155

E-mail: [dhemar@efos.hr](mailto:dhemar@efos.hr)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study *Entrepreneurial Management and Entrepreneurship*

Davor Hemar


**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN NONPROFIT  
ORGANIZATIONS**

Graduate paper

Osijek, 2022

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta** Davor Hemar

**JMBAG:** 0010220155

**OIB:** 31818456611

**e-mail za kontakt:** dhemar@efos.hr

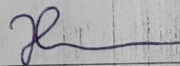
**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama

**Mentorica diplomskog rada:** izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

U Osijeku, 07. rujna 2022. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## SAŽETAK

Upravljanje ljudskim potencijalima je jedna od najvažnijih menadžerskih funkcija u svakoj organizaciji. Najvažniji elementi svake organizacije su ljudi i upravo o njima ovisi njezina uspješnost. Većina neprofitnih organizacija nema odjel za ljudske potencijale koji obavlja tu funkciju već to radi menadžment ovisno o tome na koji je način organizacija ustrojena. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima čine: analiza posla i radnog mjesta, izbor i regrutiranje, obuka i razvoj, procjena i unapređenje radnog učinka, motiviranje zaposlenika i nagrađivanje za radni doprinos. Organizacije trebaju odrediti mjesto privlačenja potencijalnih zaposlenika, a to mogu biti oglasi na društvenim mrežama, Hrvatski zavod za zapošljavanje, fakulteti ili drugo.

Jedan od najznačajnijih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima je motiviranje ljudi jer ono povećava njihovu produktivnost i doprinosi ostvarenju misije organizacije. Neprofitne organizacije cijene intrinzičnu motivaciju zaposlenika čija je sustav vrijednosti u skladu s misijom i vizijom organizacije. Za razliku od poduzeća gdje menadžeri motiviraju radnike materijalnim metodama, neprofitne organizacije koriste većinom nematerijalne metode zbog ograničenih financijskih sredstava. Svrha djelovanja neprofitnih organizacija nije stjecanje dobiti, stoga djelatnike nastoje motivirati stvarajući ugodnu i poticajnu radnu atmosferu, prijateljskim pristupom, omogućavanjem fleksibilnog radnog vremena, davanjem slobodnog dana i drugim metodama. Osim toga, važan dio ove aktivnosti čini i procjena radnog učinka zaposlenika (*feedback*, kvalitativni i kvantitativni pokazatelji) jer to dovodi do povećanja produktivnosti zaposlenika i u konačnici je pokazatelj uspješnosti organizacije u ostvarenju svoje misije.

Ključne riječi: neprofitne organizacije, ljudski potencijali, motivacija

## **ABSTRACT**

Human resources management is one of the most important management functions in every organization. The most important element of any organization are people and its success depends on them. Most non-profit organizations do not have the human resources department that performs this function, but it is performed by management team or coordinator for human resources, depending on how the organization is organized. Activities of human resources management are: job and workplace analysis, selection and recruitment, training and development, performance evaluation, motivating employees and rewards. Organizations need to determine the place of attracting potential employees, which can be on social networks, the Croatian Employment Service, competing organizations and other.

One of the most important activities of human resources management is motivating people because it increases their productivity and contributes to the achievement of the organization's mission. Non-profit organizations appreciate the employee's intrinsic motivation whose value system is in line with the organization's mission and vision. Unlike companies where managers motivate workers with material methods, non-profit organizations mostly use non-material methods due to lower salaries and limited financial resources. The purpose of the activities of non-profit organizations is not to make profit, therefore to try to motivate employees by creating a pleasant and stimulating working environment, with a friendly approach, enabling flexible working hours, giving a day off when needed. In addition, an important part of this activity is the evaluation of the employee's work performance (feedback, qualitative and quantitative indicators) because it leads to an increase in employee productivity and, ultimately, it is an indicator of whether the organization is successful in achieving its mission.

Key words: non-profit organizations, human resources, motivation

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama.....</b>	<b>3</b>
3.1. Uloga analize posla u upravljanju ljudskim potencijalima .....	4
3.2. Pronalazak i privlačenje najboljih kandidata: regrutiranje i izbor .....	7
3.3. Procjena i unapređenje radnog učinka .....	11
3.4. Nagrađivanje za radni doprinos i upravljanje kompenzacijama u neprofitnim organizacijama.....	17
3.5. Motivacija zaposlenika i volontera u neprofitnim organizacijama.....	22
<b>4. Upravljanje ljudskim potencijalima u profitnim organizacijama .....</b>	<b>24</b>
<b>5. Empirijsko istraživanje upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru Udruge Pobjede i Marijinih Obroka .....</b>	<b>26</b>
5.1. Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru Udruge Pobjede .....	28
5.2. Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru udruge Marijini Obroci .....	31
5.3. Usporedba upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru Udruge Pobjede i Marijinih Obroka .....	35
<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>38</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>41</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA.....</b>	<b>44</b>



## 1.UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima je jedno od najznačajnijih zadataka svake organizacije jer u velikoj mjeri utječe na njezino poslovanje i ostvarenje ciljeva. Ovo područje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta neprofitnih organizacija jer se ono odnosi na najvažniji resurs kojim svaka organizacija raspolaže - njezine zaposlenike i volontere. Kao i u profitnom sektoru, postojanje odjela za ljudske resurse ovisi o samoj veličini neprofitne organizacije. U velikim organizacijama poput UNICEF-a postoji odjel koji brine o ljudskim resursima i njima upravlja, dok u onim manjima tu funkciju obavlja vodstvo udruge, a nerijetko to radi samo jedna osoba (npr. predsjednik ili voditelj udruge) koja uz to upravlja općim administrativnim zadacima. Najčešće tijela neprofitnih organizacija u Hrvatskoj čine predsjednik i potpredsjednik/ci udruge (ako ih ima), skupština, upravni i nadzorni odbor, a neke od njih mogu imati i tajnika i/ili druga tijela ovisno o tome na koji je način udruga ustrojena. Neprofitna organizacija je snažna onoliko koliko su jaki njezini ljudi, a bez dobro izgrađene radne kulture organizacija se može izgubiti u procesu zapošljavanja.

Cilj ovog diplomskog rada je teorijski i empirijski istražiti aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama i navesti njezine specifičnosti.

Rad je podijeljen na dva dijela: teorijski i empirijski dio. U teorijskom dijelu se opisuju najvažnije funkcije upravljanja ljudskih resursa (analiza posla, pronalazak i privlačenje najboljih kandidata, procjena i unapređenje radnog učinka, nagrađivanje za radni doprinos i upravljanje kompenzacijama, motivacija zaposlenika) i navode njezine specifičnosti u neprofitnim organizacijama. U empirijskom dijelu rada se opisuje upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru dvije udruge, Marijini Obroci (engl. *Mary's Meals*) i Udruge Pobjede. Slijedi usporedba aktivnosti upravljanja zaposlenicima unutar ove dvije udruge i u konačnici zaključak.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

U radu su korišteni primarni i sekundarni izvori istraživanja. Kao primarna metoda prikupljanja podataka proveden je intervju s menadžerima dvije neprofitne organizacije registrirane u obliku udruge. Prikupljeni podaci iskorišteni su za kreiranje primjera upravljanja ljudskim resursima u praksi neprofitnih organizacija i identifikaciju specifičnosti u ovoj funkciji unutar organizacija neprofitnog sektora u odnosu na profitni. Intervju je proveden tijekom travnja i svibnja 2022. godine. Područje istraživanja je upravljanje ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama kao izuzetno značajna funkcija menadžmenta.

Sekundarni izvori istraživanja korišteni u ovome radu su stručne knjige i znanstveni članci s tematikom upravljanja ljudskim potencijalima, s posebnim naglaskom na neprofitni sektor, i razne internetske stranice na hrvatskom i engleskom jeziku koje opisuju i obrađuju temu aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.

Pretpostavka ovoga rada jest da postoje različitosti u upravljanju ljudskim potencijalima između neprofitnih i profitnih organizacija. U profitnom sektoru svrha djelovanja je ostvarivanje dobiti, dok cilj neprofitnih organizacija nije dobit nego dostizanje socijalno prihvatljivih ciljeva. Stoga je logično očekivati kako postoji razlika u profilima i motivaciji zaposlenika u profitnom i neprofitnom sektoru.

### 3. Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama

Svaku organizaciju (profitnu ili neprofitnu) čine ljudi s formalno definiranim ulogama koji međusobno surađuju kako bi ostvarili ciljeve, odnosno viziju i misiju organizacije. Ljudski potencijali predstavljaju sva ukupna znanja, vještine, sposobnosti i motivaciju zaposlenika te njihovu privrženost organizaciji koje ona može iskoristiti pri ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Ova funkcija u području upravljanja neprofitnim organizacijama ima nešto drugačije značenje jer specifičnosti koje se tiču društvene svrhe neprofitnih organizacija, rada volontera i poteškoće u mjerenju rezultata organizacije utječu i oblikuju djelovanje ove menadžerske funkcije. Najvažniju ulogu kod funkcije upravljanja ljudskim potencijalima ima menadžment zbog toga što o njemu ovisi koliko će uspješno voditi ljude i razvijati njihove potencijale, usmjeravati ih prema zadanom cilju, pratiti i nagrađivati njihov rad te osiguravati poticajno i zdravo radno okruženje. Najčešće tu ulogu u udrugama ima voditelj ili predsjednik udruge, koordinator za ljudske resurse, upravni odbor ili drugo tijelo koje odlučuje o pribavljanju ljudskih resursa. Pored toga, u procesu odlučivanja pribavljanja ljudskih resursa menadžeru mogu pomoći i ostali članovi organizacije.

Za neprofitne organizacije je najvažnije ostvarenje njihovih ciljeva i misije, a to se postiže putem aktivnosti upravljanja ljudskim resursima i ostalim operativnim aktivnostima. To je posebno teško, jer s većim brojem neprofitnih organizacija koje se pojavljuju posljednjih godina, postoji veća konkurencija u pronalaženju najboljih mogućih kandidata za bilo koju organizaciju. To se događa i zbog toga jer rad u neprofitnom sektoru često znači nižu zaradu i neravnotežu između privatnog i poslovnog života. Sve to može predstavljati izazove u kontekstu provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Za odjel za ljudske resurse važno je identificirati koje su potrebe organizacije za radnom snagom i planirati radna mjesta kako bi u skladu s tim zaposlili potencijalne kandidate.

Upravljanje ljudskim potencijalima (engl. *human resources management*) je menadžerska funkcija koja se može definirati kao “*proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te*

*pitanjima pravednosti.*“ (Dessler, 2015:30) Dakle, ova funkcija predstavlja politike i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika i njihovu radnu uspješnost i kao takva predstavlja jednu od najvažnijih funkcija menadžmenta. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima čine: analiza posla i radnog mjesta, pronalazak i privlačenje zaposlenika, regrutiranje, obuka zaposlenika/volontera, procjena i unapređenje radnog učinka te motiviranje i nagrađivanje radnika i volontera. Svaka od navedenih funkcija ima jako važnu ulogu u poduzeću, međusobno su povezane i stoga ih je važno provoditi na efikasan način.

U sljedećim poglavljima se opisuje i analizira svaka od navedenih aktivnosti upravljanje ljudskim potencijalima.

### **3.1. Uloga analize posla u upravljanju ljudskim potencijalima**

Budući da je većina neprofitnih organizacija strukturirana slično profitnim organizacijama, funkcije uključuju upravljačke pozicije, izvršne direktore, projektne koordinate, računovodstvo (knjigovodstvo), ljudske resurse, marketing, itd. Za svaku od spomenutih pozicija potrebno je formalno definirati aktivnosti za pojedino radno mjesto i znanja, vještine i sposobnosti pojedinca koje su potrebne da bi se zadaci obavljali na uspješan i kvalitetan način.

Analizu posla ili radnog mjesta Dessler (2015) definira kao proces određivanja glavnih zaduženja i vještina na određenom radnom mjestu te osobina ljudi koje na to mjesto treba zaposliti. Predstavlja „postupak prikupljanja i interpretacije, odn. definiranja svih podataka vezanih uz neki posao“.<sup>1</sup> Analiza posla predstavlja prvi korak u procesu oblikovanja selekcijskog postupka koji pomaže razumjeti koji su sve zadaci potrebni i kako se izvršavaju, te kao takva čini osnovu za daljnje aktivnosti upravljanja ljudskim resursima kao što su razvoj učinkovitog programa obuke, selekcija zaposlenika, procjena radne učinkovitosti zaposlenika te sustav nagrađivanja zaposlenika. Prilikom izrade opisa posla, važno je zapamtiti da nisu sve dužnosti i odgovornosti bitne. Glavna svrha opisa posla je identificirati bitne funkcije radnog mjesta. Također je važno imati na umu da opisi poslova trebaju biti sažeti i lako čitljivi.

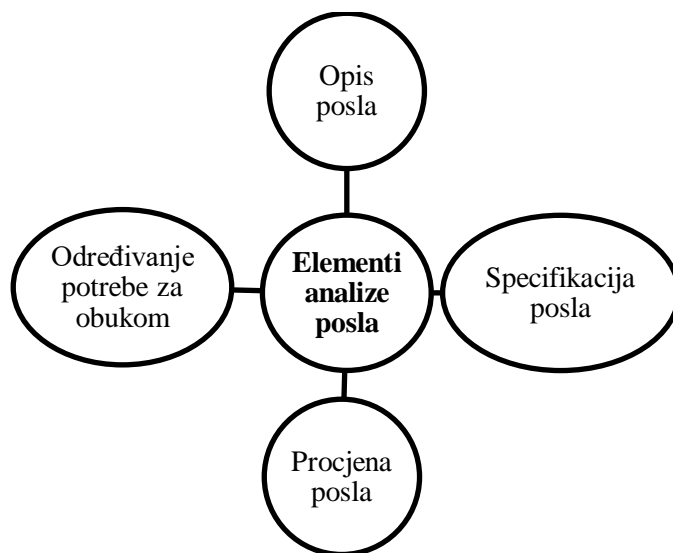
---

<sup>1</sup> Ekonomski leksikon (2011). Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža

Analiza posla obuhvaća kvantitetu i kvalitetu delegiranih poslova i radnih zadataka, vrstu, opseg i utvrđivanje odgovornosti, odnose unutar radne skupine te zahtjeve koji se postavljaju prema izvršiteljima tih poslova. Prema Gutiću, Horvatu i Jurčeviću (2018) analiza posla treba odgovoriti na sljedeća temeljna pitanja: kako su distribuirani poslovi na nivou cijele organizacije, kako su međusobno povezani pojedini poslovi i skupine poslova, tko radi koje poslove i zašto, koliko je ljudi potrebno za izvršavanje posla, kako je funkcionirao sustav odgovornosti za posao i slično. Analiza posla je po svojoj suštini polazište u kojemu se izgrađuju procesi selekcije ljudstva, unapređenje, osposobljavanje i usavršavanje ljudstva, ocjenjivanje, motivacija, razvoj ljudstva i sl.

U nastavku su opisani svrha, odnosno ciljevi posla.

### Slika 1. Elementi analize posla



Izvor: Prevedeno s i prilagođeno prema: <https://www.b2bsustainable.com/job-description-vs-job-analysis/> (pristupljeno: 10. lipnja 2022.)

Prema ovome prikazu elementi analize posla su: opis posla, specifikacija posla, procjena posla, i utvrđivanje potreba za obukom. Proces analize posla počinje sa proučavanjem radne pozicije kako bi se odredile njezine komponente, što uključuje utvrđivanje specifičnih vještina i znanja potrebnih za uspješno obavljanje posla. Sljedeći korak je određivanje kako su to komponente

povezane jedna s drugom. Nakon toga, analitičar posla mora odrediti koja je od ovih komponenti bitna za posao. Nakon što su osnovne funkcije posla identificirane, može se početi s kreiranjem opisa posla i specifikacijom posla. Pri tome treba razlikovati pojmove opis posla i specifikacija posla. U opisu posla su navedeni osnovni podaci o nekom poslu kao što su opisani zadaci, dužnosti, odgovornosti i uvjeti rada na određenom poslu. Opis posla trebao bi točno odražavati dužnosti i odgovornosti radnog mjesta, koristi se za specifikacije poslova te ocrtava bitne funkcije radnog mjesta. U specifikaciji posla su navedeni podaci o osobinama koji se traže od izvršitelja posla kao što su njegovo obrazovanje, vještine, sposobnosti i sl. te bi trebala biti detaljna i sveobuhvatna. Specifikacija posla je važna jer pomaže u pružanju boljeg uvida u to koje će vještine kandidat koristiti u svojoj ulozi, a ne koje će zadatke obavljati. Pišu se kako bi potaknuli najkvalificiranije kandidate da se prijave za posao. Također, često koristi specifikacija posla kako bi se razumjelo koje kvalifikacije, obrazovanje i vještine određeni kandidat treba imati. Učinkovita specifikacija posla može pomoći organizaciji da pronade i zaposli najkvalificiraniju osobu.

Jednom izrađene opise i specifikacije poslova (radnih mjesta) treba povremeno preispitati i prilagoditi jer se mijenjaju i okolnosti u kojima se rad obavlja, kao i ciljevi neprofitnih organizacija. Udruge, ustanove i druge organizacije koje se koriste volonterskim radom katkad smatraju da nije potrebno previše formalizirati u angažmanu i upravljanju volonterima. Međutim, sve ono što je primjer dobre menadžerske prakse usmjerene prema zaposlenicima neprofitne organizacije ne smije se zanemariti ni u odnosu prema volonteru/volonterki: on(a) se u svakom trenutku mora osjećati članom neprofitne organizacije i znati svrhu svog angažmana te odgovornost koju je preuzeo/la pristankom na volonterski angažman. Zbog toga treba izraditi i opis poslova (u situacijama kada je to opravdano) za volonterska mjesta te primjenjivati suvremene menadžerske tehnike na upravljanje i vođenje volontera, pri čemu treba biti pažljiv - generičko ime "volonter" nije naziv radnog mjesta nego iskaz odgovornosti pojedinca i ljubavi za obavljanje neke društveno-korisne aktivnosti. Organizacija volontera, osim pozitivnog okruženja na razvoj ličnosti volontera treba osigurati i očekivanu razinu usluga koje se pružaju njezinim korisnicima, što i nije tako teško uz sustavnu primjenu načela upravljanja ljudskim potencijalima. Tako je na početku volontiranja potrebno racionalno procijeniti znanja, vještine i sposobnosti kojima volonter raspolaže te ih rasporediti na najbolje odgovarajuće radna mjesta.

Svakako, takvo što je nemoguće bez odgovarajućeg opisa radnog mjesta na kojem će se obavljati volonterski rad.

### **3.2. Pronalazak i privlačenje najboljih kandidata: regrutiranje i izbor**

U svakoj će se organizaciji pojaviti potreba za popunjavanjem radnih mjesta koje se može riješiti na brojne načine. Jedna od njih jest unapređenje već postojećih članova organizacije, točnije, dodatnom edukacijom za obavljanje novih poslova ili regrutiranjem i izborom (selekcijom) novih članova. Ipak, nije uvijek lako *ad hoc* pronaći pravog zaposlenika, odnosno volontera. Za neke poslove će dobrih kandidata biti puno, ali za neke će biti potrebno dosta vremena da ih se pronađe. Tako, primjerice, udruga s ograničenim resursima će u kratkom roku i za višestruko manju plaću nego u profitnom sektoru teško pronaći vrhunskog informatičkog stručnjaka koji im je potreban. Takav zadatak menadžera u organizaciji ne mora biti nemoguć ako ima dugoročan pregled potreba organizacije za ljudima koji, prije svega, proizlazi iz zahtjeva planiranih projekata i programa.

Kad se već zna koliko je i kakvih zaposlenika ili volontera potrebno organizaciji, bez nepotrebna pritiska će se kandidati moći tražiti i odabirati. Pritom je jasno da, bez obzira na vrstu angažmana, svaka organizacija teži postavljanju pravog čovjeka na pravo mjesto, kao što se kaže “staviti pravu stvar na pravo mjesto”, ali nije moguće bez prethodne izrađenog opisa i specifikacije radnih mjesta. U sljedećim koracima, menadžeri moraju privući što više dobrih kandidata za popunjavanje radnog mjesta, tj. regrutirati kandidate, a zatim među njima pronaći, odnosno odabrati onu osobu/osobe koje na najbolji mogući način ispunjavaju zahtjeve postavljene u pripremi procesa.

Kandidati se u organizaciju mogu privući iz dvije vrste izvora:

- internih → različite vrste kontakata s postojećim osobljem i interni natječaji, i
- eksternih → putem oglasa u novinama ili web portalu i pomoću različitih posrednika

Prednost kandidata koji dolaze iz internog izvora jest izrazito poznavanje područja rada i načina djelovanja organizacije, a vjerojatno i određeno suglasje u vrijednostima i kulturi. Od eksternih

izvora, osim Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, dobri se kandidati mogu privući i putem raznih internetskih servisa, specijaliziranih za posredovanje između posloprimca i poslodavca. Tako su, primjerice, među njima najpoznatiji servisi Posao.hr i MojPosao. Postoje i brojne druge zanimljive i potencijalno kvalitetne mogućnosti za regrutiranje, počevši od uobičajenog oglašavanja slobodnih radnih mjesta u dnevnim listovima i specijaliziranim tiskovinama, odnosno na radiju i televiziji, pa do korištenja tiskanih medijima koji prate problematiku civilnog društva.

Postupak izbora novog zaposlenika započinje kada su prikupljene ponude dovoljnog broja kvalitetnih kandidata, a odnosi se na pronalazak što većeg podudaranja između zahtjeva radnog mjesta (izraženog u specifikaciji posla) s karakteristikama (profilom) kandidata, koje treba utvrditi u sklopu ove menadžerske aktivnosti. Ovaj pristup u neprofitnim organizacijama mora uključivati i osobne vrijednosti, odnosno suglasje o vrijednosti pojedinih kandidata s misijom, kako se ne bi dogodilo da, kako vrijeme protječe, organizacija jednostavno se odmakne od svrhe zbog koje djeluje.

Percepciju o načinu na koji će kandidat obavljati određeni posao i njegovoj mogućoj uspješnosti na traženom radnom mjestu (u terminima upravljanja ljudskim potencijalima - profil kandidata) čine tri ključna čimbenika: znanja, vještine i sposobnosti. Prema Watsonu i Abzugu (2005) znanje je povezano s činjenicama i zakonitostima koje osoba treba poznavati, da bi uspješno obavila zadatke na nekom radnom mjestu. Vještine se odnose na spretnost u rukovanju s određenim fizičkim objektima ili idejama, tj. na spretnost u obavljanju konkretnih aktivnosti na novom radnom mjestu, kao što to može biti rukovanje strojem, korištenje posebnog softverskog paketa i slično. Sposobnost se može definirati kao kapacitet za preuzimanje određenih odgovornosti na radnom mjestu, a odnosi se na opće, široko definirane predispozicije za uspješno obavljanje posla. Kao takve, to može biti sposobnost komuniciranja, sposobnost organiziranja radnog vremena, nadziranje drugih ljudi i slično.

Prema Forčić i suradnici (2016), neprofitne organizacije mogu koristiti tri pristupa u pronalaženju svojih volontera, a oni su:



1. *„Otvoreni pristup. Uključuje prenošenje informacija o potrebi za volonterima što širem broju ljudi. Polazi se od pretpostavke da je među većim brojem ljudi veća vjerojatnost da će se pronaći pravi volonter. Ovaj pristup koristi se kada je organizaciji potreban velik broj volontera šarolikih interesa, znanja i sposobnosti.*
2. *Ciljano prikupljanje volontera. Jasno definirate koja vam je ciljna skupina od interesa i svu svoju energiju usmjerite na uspostavljanje kontakata s tom ciljanom skupinom. Ovaj pristup preporuča koristiti kada se traži osoba koja posjeduje specifična znanja i vještine.*
3. *Osobno prenošenje informacija. Širenjem „dobrog glasa“ o organizaciji preko postojećih volontera, prijatelja i rodbine volontera, samih korisnika, prijatelja i rodbine samih korisnika, zaposlenika, donatora i drugih povezanih osoba.“*

Organizacije mogu koristiti jedan ili sva tri navedena pristupa, ovisno o tome koje su njihove potrebe. Tako, primjerice, udruge koje pomažu osobama s poteškoćama u kojima volonteri moraju imati specifične vještine koriste pristup ciljanog prikupljanja volontera i/ili radnika. Udruge koje traže veliki broj volontera, kao što su Hrvatski crveni križ (HCK) i Hrvatska gorska služba spašavanja (HGSS) i mnoge druge, koriste otvoreni pristup gdje su potrebni ljudi različitih znanja i vještina.

Zapošljavanje “pravih” ljudi za rad u neprofitnom sektoru oduvijek je bio veliki izazov. Općenito, neprofitne organizacije ne nude iste plaće koje mogu ponuditi profitne organizacije, ali najbolje neprofitne organizacije shvaćaju da su za postizanje svoje misije i ciljeva potrebni pravi ljudi na brodu. Kako bi ispunile svoju misiju društvene promjene, neprofitne organizacije moraju nabaviti prave kandidate kao i svaka druga profitna organizacija. Najbolji način za početak je definiranje i upravljanje procesima zapošljavanja i zadržavanja.

Nakon pribavljanja kadrovskih potreba sljedeći korak je selekcija zaposlenika. Može se definirati kao postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.<sup>2</sup> Ovaj korak je jako važan za svaku organizaciju jer odabirom najboljeg kandidata za traženu poziciju organizacija će

---

<sup>2</sup> Bahtijarević-Šiber (1999)

se manje suočavati s fluktuacijama zaposlenika. Cilj selekcije jest predvidjeti buduće radne uspješnosti zaposlenika i time zaposliti najprimjerenijeg kandidata na određeno radno mjesto. Proces selekcije ljudskih resursa se nastavlja na proces regrutacije. Prema Budakoviću i Pešteku (2018) regrutacijom se osigurava određeni broj odgovarajućih kandidata za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta, dok se selekcijom vrši izbor onih kojima će se ponuditi zaposlenje. Cooper i Robertson (2007) postavljaju dva ključna pitanja tijekom ovoga koraka: kako osobe koje biraju mogu osigurati da će kandidati koje odaberu raditi bolje od odbijenih kandidata i kako kvalitetno mjeriti radnu uspješnost na poslu da bi se mogla prosuditi točnost odluke o odabiru.

Menadžeri ili voditelji organizacija u ovoj fazi procjenjuju znanja, radne vještine, socijalne vještine prijavljenih kandidata, usklađenost s organizacijom, kognitivne sposobnosti, testove ličnosti, interese, vrijednosti i sl. Odabirom pravog kandidata za traženo radno mjesto organizacija također štedi vrijeme i novac. Pravilna provjera kandidata odvija se tijekom selekcijskog postupka. Testiraju se svi potencijalni kandidati koji se jave na dano radno mjesto.

U većini slučajeva, nakon što se pročitaju pristigla motivacijska pisma i prijave od svih kandidata, sljedeći korak selekcijskog postupka koji organizacije rade jest obavljanje intervjua s kandidatom. To je važan dio u procesu zapošljavanja jer pomažu organizacijama da upoznaju različite kandidate i lakše utvrde koji je od njih pravi za njihove potrebe. Osim toga, tijekom intervjua organizacije izravno upoznaje kandidata, ocjenjuje njegovo iskustvo, ali i provjeravaju jesu li informacije u životopisu istinite. U sljedećem koraku neprofitne organizacije mogu dodatno ocijeniti vještine kandidata koje su prošli intervju. Tako, primjerice, udruge koje pomažu bolesnim ljudima i osobama s poteškoćama, vještine i sposobnosti svojih kandidata provjeravaju raznim simulacijama i testovima kako bi se provjerilo može li prijavljeni kandidat zaista obavljati određeni posao ili ne. Kao i u profitnom sektoru, udruge djeluju na različitim poljima života pa se tako i potrebne vještine i znanja razlikuju od jedne do druge udruge. Primjerice, u Hrvatskoj gorskoj službi spašavanja (HGSS) je jako bitna fizička spremnost, spretnost i brzina kandidata, dok se u nekim udrugama traže i specifična znanja i vještine, poput znanja barem jednog stranog jezika, razvijene komunikacijske vještine, posjedovanje vozačke dozvole ili dr. ovisno o tome čime se bave. Sve to navedeno dodatno pomaže u odlučivanju tko

bi od kandidata bio izabran na slobodno radno mjesto. Nakon toga slijedi finalni izbor kandidata i zapošljavanje. Tu odluku može donijeti sam predsjednik udruge, upravni odbor, koordinator za ljudske resurse ili druga osoba koja ima ovlast donositi odluku o zapošljavanju novih ljudi, a često bude i formirana komisija od nekoliko članova (najčešće tri) koja zajednički odlučuje tko će biti izabran na određeno radno mjesto.

Prema Cooku i Crippsu (2009) metode procjene treba procjenjivati u odnosu na šest glavnih kriterija. One bi trebale biti:

1. Pouzdanost (treba se pružiti konzistentan opis procjenjivane osobe),<sup>3</sup>
2. Valjanost (treba prepoznati dobre kandidate i eliminirati one slabije),<sup>4</sup>
3. Pravednost (potrebno je poštovati zakon i jednaka prava svih kandidata),
4. Prihvatljivost (treba biti prihvatljiva kandidatima i organizaciji)
5. Ekonomska opravdanost (metoda procjene organizaciji štedi više novca nego što je stoji primjena)
6. Lakoća primjene (treba imati svoje mjesto u selekcijskom procesu i dopuštati onima koji sudjeluju u odabiru da se kandidatima doimaju organiziranima i pripremljenima).

Naime, nemaju nužno sve metode odabira gore navedena obilježja, te je stoga potrebno istražiti koje metode posjeduju koja obilježja i sukladno tome ih primjenjivati.

### **3.3. Procjena i unapređenje radnog učinka**

Jedan od najvažnijih procesa u menadžmentu ljudskih potencijala jest ocjenjivanje uspješnosti radnika. Ovaj korak predstavlja kontinuirani proces koji se temelji na objektivno zasnovanim i mjerljivim kategorijama i veličinama. Ovaj proces u upravljanju ljudskim potencijalima zove se

---

<sup>3</sup> Pouzdanost znači konzistentnost, odnosno dosljednost. Procjene pri odabiru zaposlenika nerijetko znaju biti nekonzistentne da pružaju malo ili nimalo informacija. Primjerice, Roschachovim testom se ljude pita što vide u mrlji tinte, a to se nastoji interpretirati kao pokazatelj osobnosti, osobito unutarnjih konflikata i obrambenih mehanizama. Ovaj test se ne rabi često u Velikoj Britaniji jer npr. ono što osoba jedan dan vidi u mrlji drugi dan može vidjeti posve različito od prvog i ono što jedan stručnjak kaže o osobi testiranoj na Rorschachov test može biti drukčije od onoga što kaže drugi stručnjak.

<sup>4</sup> Odnosi se na preciznost, tj. točnost i treba utvrditi jesu li procjene točne. Prije nego što se bilo koji test upotrijebi u svrhu odabira, osoba koja odlučuje o odabiru mora biti zadovoljna njegovom valjanošću za predviđene svrhe tako da provede točna mjerenja obilježja koja se proučavaju. To je ključna točka jer su predviđanja o budućoj uspješnosti kandidata utemeljena na rezultatima takvih testova.

upravljanje radnim učinkom. Bacal (2020) ga definira kao stalan partnerski proces komunikacije između zaposlenika i njegove neposredno pretpostavljene osobe koji uključuje utvrđivanje jasnih, zajedničkih očekivanja i dogovora oko sljedećih stvari: osnovnih poslovnih dužnosti koje se od zaposlenika očekuju, kako zaposlenikov posao pridonosi ciljevima organizacije, što „dobro obavljanje posla“ konkretno znači, kako će zaposlenik i nadređeni zajedno raditi da održe ili poboljšaju postojeći zaposlenikov radni učinak, kako se mjeri radni učinak te utvrditi i ukloniti prepreke u radnom učinku. Većina neprofitnih organizacija prati svoju izvedbu mjernim podacima kao što su prikupljeni novac (kroz npr. donacije, kampanje), rast broja članova, broja posjetitelja itd. Organizacije su učinkovitije kada su njeni opći ciljevi i ciljevi radnih jedinica i poslovnih odgovornosti svakog zaposlenika međusobno povezani. Kada ljudi u organizaciji razumiju kako njihov rad pridonosi uspjehu poduzeća, moral i učinkovitost se poprave te je cijela organizacija okrenuta prema istom cilju.

U upravljanju neprofitnom organizacijom važno je redovito procjenjivati učinak zaposlenika i volontera. Različite ključne odluke kao što su bonusi, povišice plaća, unapređenja se donose na temelju ocjene učinka zaposlenika u organizaciji. Na temelju rezultata evaluacije, zaposlenici mogu dobiti prijeko potrebnu povratnu informaciju od višeg osoblja. Važnost procjene radnog učinka ogleda se u dobivanju jasnije slike o tome kako je neki zaposlenik obavio svoj radni zadatak, skeniranju ili prikazivanju najboljih radnika i postavljanju novih ciljeva. Evaluacija performanse ključna je za razumijevanje je li neki zaposlenik spreman za veće i važnije odgovornosti ili nije.

Uključivanje zaposlenika u proces procjene učinka može pomoći u povećanju angažmana, motivacije i zadržavanja zaposlenika u organizaciji. Također može pomoći da se ponašanje pojedinca bliže uskladi s misijom neprofitne organizacije, stvarajući bolje radno okruženje i jaču organizaciju. Za neke neprofitne organizacije čak može biti alat koji im pomaže identificirati i razviti buduće vođe.

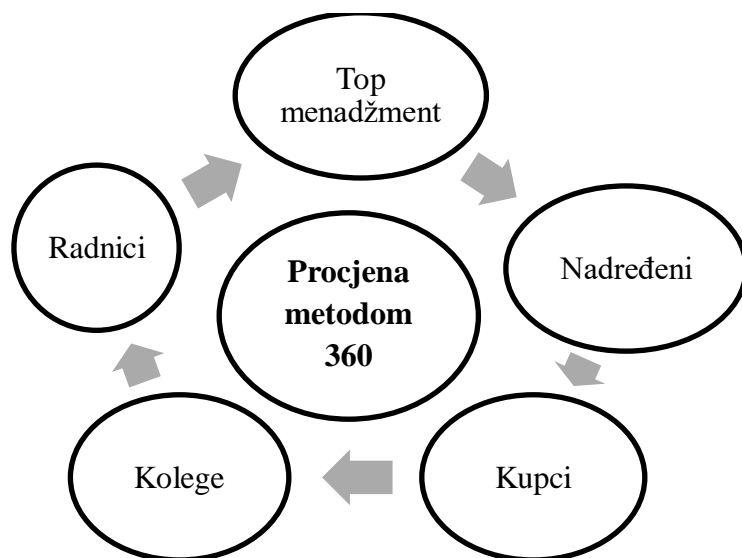
Postoji nekoliko metoda kojima se može procijeniti radni učinak pojedinca u organizaciji, a neke od njih su: procjena 360 stupnjeva, povratna informacija (engl. *feedback*) i upravljanje pomoću

ciljeva. Većina organizacija primjenjuje *feedback* kao jednu od njih, no preporuka je koristiti i ostale navedene metode.

Metoda procjene 360 stupnjeva (engl. *360 degree assessment*. *360 degree feedback*) može se definirati kao proces je u kojem se ocjenjuje radnikova izvedba, a povratne informacije daju brojni ljudi koji mogu biti upravitelji, podređeni, kolege i kupci.<sup>5</sup>

Ovaj sustav uključuje procjenu performanse radnika iz perspektive svih hijerarhijskih razina u organizaciji, dakle i podređenih, nadređenih i osoba istih pozicija. Podrazumijeva ocjenjivanje radnikova učinka od strane menadžera ili voditelja organizacije i drugih suradnika koji su na istim ili nižim pozicijama. Postoji nekoliko ciljeva ove metode procjene kao što su izgradnja i upravljanje timom, promicanje identificiranih vrijednosti organizacije, donošenje odluka, poboljšanje komunikacije u cijeloj organizaciji, orijentacija sustava.

**Slika 2. Metoda procjene 360 stupnjeva**



Izvor: Izradio autor prema <https://www.performancemagazine.org/360-degree-feedback-an-efficient-tool-for-individual-performance-assessment/> (pristupljeno: 17. lipnja 2022.)

---

<sup>5</sup> Kananslan i Iyem (2016)

Dakle, kako je i gore navedeno, metoda procjene 360 stupnjeva može doći od strane top menadžmenta, neposredno nadređenih radnika, kolega i radnika. Primarna svrha ovoga pristupa jest da se pruži informacije o učinku radnika iz svih perspektiva te se kao takav koristi za podršku procesima ljudskih resursa (procjene, planiranje ljudskih resursa, učenje, razvoj). Jedinstvena karakteristika povratne informacije od 360 stupnjeva koja je poznata kao korištenje više izvora također čini proces detaljnim. Međutim, to su detalji koji daju bolju povratnu informaciju i pokrivaju sve aspekte učinka zaposlenika. Može se tvrditi da što se više prikupljaju povratne informacije iz različitih izvora, apsorbira se više informacija o produktivnosti pojedinca. Nakon što se prikupe sve povratne informacije, koriste se za mjerenje snaga, slabosti i vještina zaposlenika te mogu pružiti dobro zaokružen pregled učinka. Ako je procjena učinka od 360 stupnjeva dobro osmišljena, može poboljšati rad tima, promicati samosvijest i stvoriti transparentnu komunikaciju. Međutim, postoje i neki nedostaci metode procjene od 360 stupnjeva ako se ne provodi ispravno: anonimne povratne informacije mogu navesti neke zaposlenike da ne osjećaju potrebu da ih shvaćaju ozbiljno ili mogu iskoristiti anonimnost da budu pretjerano negativni, kritični ili usredotočeni na slabosti; ako sudionici osjećaju da menadžer ne prenosi saznanja, onda možda neće biti nikakvog opipljivog rasta, povjerenje u vodstvo može se iscrpiti i angažman može opasti, organizacije ponekad loše izvode ocjenu od 360 stupnjeva i može biti zbunjujuće kada se mijenjaju s jedne vrste povratnih informacija o učinku na drugu itd.

Povratna informacija (engl. *feedback*) se može definirati kao isporuka informacija na temelju izravnog opažanja performanse zaposlenika koja je namijenjena poboljšanju njegovog učinka. Prema Jugu, Jiang i Bean (2019) uspostavljanje predanog i brižnog međuljudskog odnosa od najveće je važnosti za učinkovitu povratnu informaciju. Pored toga, menadžeri bi trebali pomoći zaposlenicima kako bi osigurali SMART ciljeve, tj. da budu specifični, mjerljivi, dostižni, relevantni i vremenski ograničeni. Da bi bili učinkovite, opažene performanse zaposlenika uspoređuju se s utvrđenom razinom njihove kompetencije. Nadalje, prema Ervenu (2001) povratne informacije zaposlenicima pomažu poboljšati njihov učinak, smanjuje se fluktuacija, motivira njihovo samousavršavanje te se gradi međusobno povjerenje. Povratne informacije mogu zaposlenicima neizmerno pomoći da se poveća njihov potencijal prije njihova zapošljavanja. Dobra povratna informacija potiče zaposlenike da promijene neproduktivnu

performansu i pronadu rjesenje kako bi ona kasnije bila bolja. Povratna informacija je alat koji se koristi za poboljsanje ucinaka zaposlenika. Ucinovite povratne informacije olaksavaju rast i omogucuju ljudima da usklade ono sto organizacija treba s onim sto ih pokrece. Ciljevi se postižu kroz precizan sustav jasno definiranih ciljeva i kljucnih pokazatelja poslovanja koji prate radnu izvedbu i povratne informacije. Ovaj pristup se najviše primjenjuje u organizacijama, bilo profitnim, bilo neprofitnim. Kombinacija atmosfere koja podrzava i potice davanje povratnih informacija i poštivanje osnovnih pravila davanja i primanja povratnih informacija daje mogućnost zaposlenicima da budu otvoreniji, osjećaju se ugodnije u radnom okruženju tvrtke ili organizacije. Osim toga, povećava se i njihova sposobnost brzog rješavanja problema, uz mogućnost osobnog razvoja kroz sustav nagrađivanja tvrtke ili organizacije.

Sljedeći oblik procjene performance je upravljanje pomoću ciljeva (engl. *management by objectives* - MBO). To je strateški model upravljanja koji ima za cilj poboljšati učinak organizacije jasnim definiranjem ciljeva s kojima se slažu i menadžment i zaposlenici.<sup>6</sup> Proces postavljanja ciljeva treba obuhvaćati cijelo poduzeće, sve organizacijske cjeline i sve zaposlene, od menadžera do njihovih podređenih, koji zajednički definiraju ciljeve, čime se istodobno razvija i poboljšava komunikacija između njih. Ova metoda kao tehnika za ocjenu učinka zaposlenika u organizaciji podiže učinkovitost njihovih zaposlenika (zbroj njihovog zadovoljstva i produktivnosti). Kada jedan zaposlenik radi posao sa zadovoljstvom on podiže produktivnost rada i samim tim je učinkovitiji, no ono je uspješno samo ako svaki zaposlenik zna koji su mu ciljevi i ako su očekivanja jasno izložena i upravo iz tog razloga svaki zaposlenik treba aktivno sudjelovati u samom procesu postavljanja ciljeva, a ne samo u realizaciji. Individualni ciljevi zaposlenika i/ili volontera definiraju se na osnovi ključnih pokazatelja uspješnosti (engl. KPI – *Key Performance Indicator*) i strategije organizacije jer svaki postavljeni cilj treba podržavati strategiju i željeni smjer djelovanja te se u obzir trebaju uzeti poslovi koje zaposlenik radi, ali i poslovi na kojima može najviše pridonijeti, planirani projekti te kompetencije, znanja i vještine koje zaposlenik posjeduje ili koje bi trebao razviti. Ova metoda ima nekoliko svojih prednosti i nedostataka. U glavne prednosti Islami, Mulolli i Mustafa (2018) ubrajaju lakoću implementacije i mjerljivosti, motiviranost zaposlenika jer je svjestan očekivanih uloga i odgovornosti te

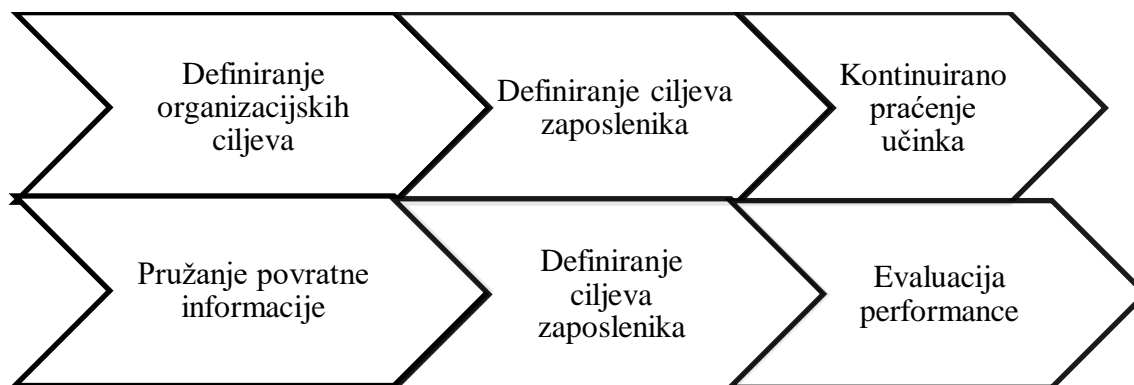
---

<sup>6</sup> Prevedeno s: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp> (Pristupljeno: 07. rujna 2022.)

fokusiranost zaposlenika na željene rezultate, odnosno ciljeve. Nedostaci ove metode su potencijalno neslaganje zaposlenika u postavljenim ciljevima, iziskuje puno vremena i moguće razlike u interpretiranju ciljeva koje mogu varirati od menadžera do menadžera i zaposlenika.

U upravljanju pomoću ciljeva postoji ukupno šest faza. One su prikazane na sljedećoj slici.

**Slika 3. Proces upravljanja pomoću ciljeva**



Izvor: Prilagođeno i prevedeno s:

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/management-by-objectives-mbo/> (pristupljeno: 18. lipnja 2022.)

Dakle, prema slici 5, upravljanje pomoću ciljeva se sastoji od sljedećih faza:

1. Definiranje ciljeva organizacije (engl. *defining organization goals*). Ova faza treba biti izvedena iz misije i vizije organizacije. Postavljanje ciljeva nije samo ključno za uspjeh svake tvrtke, već služi i u različite svrhe. Potrebno je uključiti nekoliko različitih tipova menadžera u postavljanje ciljeva.
2. Definiranje ciljeva zaposlenika (engl. *defining employee objectives*). Potrebno je sastaviti i odrediti SMART ciljeve, odnosno da oni budu specifični (engl. *specific*), mjerljivi (engl. *measurable*), ostvarljivi (engl. *achievable*), bitni/značajni (engl. *relevant*) i postavljeni unutar vremenskog okvira (engl. *timely*). SMART ciljevi uključuju sve ove kriterije kako bi organizaciji pomoglo usredotočiti napore i povećati šanse za postizanje ciljeva organizacije.



3. Kontinuirano praćenje učinka i napretka (engl. *continual monitoring of performance and progress*). Iako je pristup menadžmentu prema ciljevima neophodan za povećanje učinkovitosti menadžera, jednako je bitan za praćenje učinka i napretka svakog zaposlenika u organizaciji.
4. Pružanje povratne informacije (engl. *providing feedback*). Povratne informacije se nadopunjuju čestim službenim evaluacijskim sastancima na kojima nadređeni i podređeni mogu razgovarati o napretku prema ciljevima, što dovodi do više povratnih informacija.
5. Ocjenjivanje učinka (engl. *performance appraisal*). Odnosi se na redoviti pregled radnog učinka zaposlenika i ukupnog doprinosa organizaciji. Organizacije koriste ocjenu rada kako bi zaposlenicima dale potpunu povratnu informaciju o njihovom radu i opravdale povećanja plaća i bonusa, kao i odluke o otkazu.
6. Evaluacija performanse (engl. *performance evaluation*). Također poznata pod nazivom “pregled uspješnosti”. To je proces koji koriste organizacije da zaposlenicima daju povratne informacije o uspješnosti njihovog posla i službeno dokumentiraju tu izvedbu.

Osim navedena tri pristupa u procjeni radne uspješnosti zaposlenika, organizacije koriste i kvalitativne i kvantitativne pokazatelje uspješnosti. Kvantitativni, odnosno brojčani pokazatelji za neprofitne organizacije mogu biti, primjerice, broj prikupljenih donacija, broj privučenih ljudi na raznim događajima, broj privučenih korisnika na društvenim mrežama itd. Kvalitativni pokazatelji se najčešće ogledaju u tome koliko se osobine zaposlenika i volontera poklapaju sa zadanom misijom i vizijom udruge, odnosno je li ono što je učinjeno zaista u skladu s osobinama koje određeni volonter ili zaposlenik ima.

### **3.4. Nagrađivanje za radni doprinos i upravljanje kompenzacijama u neprofitnim organizacijama**

Svaka organizacija, bilo profitna ili neprofitna, nastoji zadržati svoje najbolje zaposlenike i volontere tako što ih motivira i nagrađuje za uloženi trud i ostvarene rezultate. Neprofitne organizacije obično imaju manje raspoloživih financijskih sredstava od profitnih organizacija kada su u pitanju novčane naknade za zaposlenike i volontere. Jedan od razloga zašto se

zaposlenici odlučuju raditi za neprofitne organizacije, dobrotvorne zaklade ili grupe za rad u zajednici jest što vjeruju u misiju i filozofiju organizacije. Ipak, zaposlenici cijene poticaje i priznanje, a poslodavci koji kreiraju učinkovite programe poticaja vjerojatnije će pronaći radnike i zaposlenike koji su u potpunosti angažirani. Javna percepcija neprofitnog sektora je da postoji uvjerenje o velikoj motivaciji ljudi koji su spremni angažirati se u udrugama i drugim oblicima neprofitnih organizacija, koji su spremni angažirati se u cilju ostvarenja općih interesa, kroz volontiranje ili dobivanje relativno male materijalne naknade.

U neprofitnim organizacijama visokomotivirani ljudi su spremni raditi za puno manju plaću nego u profitnom sektoru te je zbog toga većini voditelja u neprofitnim organizacijama jako bitno da potencijalni volonter ili zaposlenik ima jaku intrinzičnu (unutarnju) motivaciju za postizanje ciljeva i misije organizacije. Većina neprofitnih organizacija se financira donacijama i stoga imaju ograničena sredstva za potrošnju na plaće te su dosta oprezne po tom pitanju. Upravo zbog toga, plaće u neprofitnom sektoru su niže nego u profitnom.

Da bi organizacije uspjele zadržati svoje zaposlenike i volontere, nagrađivanje se mora temeljiti na najboljoj praksi kao što je to u profitnom sektoru gdje se ukupne naknade (vezane uz rezultat rada, one koje pojedincu pripadaju na temelju statusa člana organizacije) isplaćene zaposlenicima za obavljeni rad označavaju pojmom kompenzacije (engl. *compensation package*). Kompenzacijski paketi obično se razlikuju od poslodavca do poslodavca. Najčešće obuhvaćaju osnovnu plaću i dodatne pogodnosti. Dok neki poslodavci nude velike pakete naknada s više pogodnosti, drugi nude minimalne naknade i manje pakete naknada. Prema Alfireviću (2013) kompenzacije se sastoje od dva dijela:

1. Osnovne plaće (najvažniji dio kompenzacije; predstavlja ugovorom utvrđen novčani iznos koji poslodavac isplaćuje zaposleniku za obavljeni zadatak na radnom mjestu; njena visina ovisi o težini i odgovornosti posla i potrebnim znanjima i vještinama za obavljanje zadatka na radnom mjestu; fiksni dio plaće)
2. Stimulativnog dijela plaće (novčani dio koji ovisi o učinku, tj. rezultatima evaluacije radnog učinka pojedinca za obavljeni posao; novčani iznos koji se dodaje na osnovnu plaću, primjerice naknada za prekovremeni rad ili rad nedjeljom i blagdanima, uvećanja koja ovise o uspješnosti u radu i sl.; varijabilni dio plaće).

Zbrajanjem iznosa osnovne plaće i stimulativnog dobiva se iznos ukupne plaće koje radnik može dobiti za obavljanje posla na radnom mjestu. Valja svakako naglasiti da se osnovna plaća određuje na temelju vrednovanja posla (engl. *job evaluation*) i određena je ugovorom o radu, a stimulativni dio na temelju procjene radnog doprinosa pojedinca u organizaciji. Zato i postoje razlike u visini plaća u različitim zanimanjima. Primjerice, visina plaće nekog liječnika, pilota ili programera u IT sektoru će uvijek biti viša nego prodavača u trgovini, frizera ili drugog zanimanja u kojima nije potrebna određena razina obrazovanja (znanja) kao i posjedovanje vještina i sposobnosti. Stimulativni dio plaće može biti odličan motiv zaposlenicima, primjerice u trgovini i uslužnim djelatnostima gdje će djelatnik koji proda više roba ili usluga zaraditi više od djelatnika čiji je učinak manji. Stoga su zaposlenici kojima visina dohotka ovisi o učinku ljubazniji prema potencijalnim klijentima, uslužniji, agilniji i sl. U kompenzacije se pored toga ubrajaju i dodatna plaćanja, tj. beneficije kao što su plaćeno privatno zdravstveno ili životno osiguranje, slobodni dan u tjednu, plaćeni dopust, korištenje službenog automobila i mnoge druge.

Nagrađivanje za radni doprinos je jedna od najtežih oblasti upravljanja ljudskim potencijalima. Ono obuhvaća sva plaćanja zaposlenicima i volonterima za njihov doprinos i rad u organizaciji. Pravilno utvrđen sustav nagrađivanja organizaciju vodi većoj produktivnosti zaposlenih i uspješnijim rezultatima. Potrebno je imati pravedan sustav nagrađivanja za radni doprinos jer se time stvara veća motivacija za obavljanje zadataka, a za organizaciju to znači mogućnost da se privuče i zadrže ljudi odgovarajućih znanja, vještina i sposobnosti. Sustav nagrađivanja za radni doprinos se može podijeliti na dvije kategorije: materijalno i nematerijalno nagrađivanje.

Materijalno nagrađivanje se može prema Buntaku, Droždeku i Kovačiću (2013) definirati kao različiti oblici motiviranja usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih davanjem financijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, postoje dvije temeljne vrste financijskih kompenzacija. One su prema Buntaku, Droždeku i Kovačiću (2013) izravni materijalni dobici gdje ih zaposlenik dobiva u novcu i neizravni koji doprinose povećanju materijalnog standarda zaposlenika i koje se ne dobivaju u plaći ili u obliku novca.

U sljedećoj tablici je prikazana klasifikacija navedenih materijalnih kompenzacija.

**Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih**

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	Pojedinac	Plaća, bonusi, poticaji, naknade za inovacije i poboljšanja, naknade za širenje znanja i fleksibilnost, bonusi	Stipendije, studijska putovanja, specijalizacije, plaćene odsutnosti i slobodni dani, menadžerske beneficije
	Poduzeće	bonusu vezani uz rezultate i dobitak, udio u profitu, udio u vlasništvu	mirovinsko osiguranje, zdravstvena zaštita, životna i druga osiguranja, obrazovanje, godišnji odmori, skrb o djeci

Izvor: Buntak, Droždek i Kovačić (2013:5)

Dakle, materijalne kompenzacije koje se dijele na izravne i neizravne mogu se promatrati s aspekta pojedinca i poduzeća. Pored toga, potrebno je objasniti razliku između plaće i drugih novčanih dodataka. Prema Vargi (2011) visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta unutar platnih razreda pojedine tvrtke, dok bonuse čine dodatne financijske naknade koje ovise o radnom mjestu ali i o ostvarenju samog zaposlenika. Plaća se sastoji od osnovne plaće (fiksni dio) i dodataka na plaću (varijabilni dio). Osnovna plaća je novčani iznos koji je poslodavac dužan isplatiti zaposleniku za obavljeni posao u određenom periodu, a izračunava se množenjem satnice rada i količine rada. U dodatke na osnovnu plaću se ubrajaju npr. dodatak za radni staž, za prekovremeni rad, rad nedjeljom i blagdanima, za uspješnost za rad i slično.

U neprofitnom sektoru veći je naglasak na nematerijalnim oblicima nagrađivanja, ponajviše iz razloga što se od zaposlenika očekuje da je njegova motiviranost za rad povezana s misijom

organizacije. Nematerijalne nagrade kao strategije motiviranja Vidaković (2012) definira kao pristup povećanju motivacije zaposlenih kroz zadovoljenje njihovih potreba koje nisu u novčanom obliku ili nisu vezane za druge oblike materijalnih kompenzacija. One se odnose na zadovoljenje potreba prvog reda, odnosno potreba za uvažavanjem i poštovanjem, statusom, potvrđivanjem i razvojem osobnih sposobnosti i potencijala. Riječ je, dakle, o nefinancijskom obliku nagrađivanja gdje se kroz razne forme priznanja i evaluacije rada poboljšava moral i dodatno motivira poželjno ponašanje zaposlenika. Među najčešćim korištenima oblicima ove vrste nagrađivanja su fleksibilno radno vrijeme, slobodan dan i priznanja, dizajniranje posla i povratne informacije o radu. Dizajniranje posla je podjela radnih zadataka pojedincu u organizaciji koja specificira što radnik radi, kako i zašto. Učinkovito dizajniranje posla pomaže organizaciji da postigne organizacijske ciljeve te poveća motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.<sup>7</sup> Pod fleksibilnim radnim vremenom Vidaković (2012) podrazumijeva raspored u kojem se od zaposlenika traži da rade određen broj sati tjedno, ali su u mogućnosti izabrati vrijeme početka i završetka rada u skladu sa pravilima organizacije. Fleksibilno radno vrijeme ima svoje prednosti i nedostatke, a oni su navedeni u priloženoj tablici.

**Tablica 2. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena**

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
1.	Poboljšati stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
2.		Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno radno vrijeme
3.	Pomaže zaposlenim roditeljima	
4.	Smanjuje prometne gužve	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude pre malo ljudi
5.	Povećava djelotvornost	Problem dogovaranja vremena sastanka
6.	Povećava proizvodnost	Zaposlenici mogu zlorabiti program fleksibilnog radnog vremena
7.	Rješava zakašnjavanje	Teško je planirati radno vrijeme
8.	Olakšava zaposlenima dogovaranje obveza izvan rada	Nemogućnost koordiniranja projekata
9.	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	Zaboravljanje na poslovne obaveze u tvrtki

**Izvor:** Varga (2011:11)

Omogućavanje zaposlenicima da rade po fleksibilnom rasporedu može pomoći organizaciji da zadrži svoje osoblje. Fleksibilni rasporedi jedna su od najvažnijih pogodnosti koje zaposlenici

<sup>7</sup> Prevedeno i prilagođeno prema: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781118364741.ch53> (datum pristupa: 23. kolovoza 2022.)

žele od svojih poslodavaca. Poslovni tjednik Poslovni.hr (2019)<sup>8</sup> navodi kako prema istraživanju koje je provela International Working Group početkom 2018. godine na uzorku od 18.000 ispitanika iz različitih djelatnosti iz 96 zemalja, 91% ih je reklo da im fleksibilno mjesto rada omogućava veću produktivnost zaposlenika, 87% vjeruje da će im fleksibilan način rada omogućiti konkurentnost, a 80% ih je izjavilo da omogućavanje zaposlenicima da obavljaju posao gdje žele privlači i zadržava vrhunske talente. Ovaj način rada znači da zaposlenici mogu uzeti pauzu kada im je potrebna, a da ne izazovu prigovore menadžera. No, pored toga postoje i određeni nedostaci ovog načina rada. Kada nema fiksnog radnog vremena, zaposlenik radi koliko mu treba da obavite određeni posao, što može biti duže nego regularni posao.

### **3.5. Motivacija zaposlenika i volontera u neprofitnim organizacijama**

Svaka osoba koja želi nešto ostvariti ima određenu motivaciju u životu. Primjerice, učenike osnovnih i srednjih škola postizanje dobrih ocjena motivira upis u željenu srednju školu ili fakultet, osobe koje žele smršaviti su motivirani ljepšim izgledom i zdravijim životom, sportaši vrhunskim rezultatom, umjetnici ugledom i javnim priznanjem. Razumijevanje motivacije daje mnogo vrijednih uvida u ljudsku prirodu. Objašnjava zašto se postavljaju ciljevi, teži se postignućima i moći, zašto netko ima želju za psihološkom intimnošću, doživljavamo emocije poput straha, ljutnje i suosjećanja. Motivaciju je moguće definirati kao skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne određeni cilj. Predstavlja pokretačku snagu ljudskih postupaka, opisuje zašto osoba nešto radi i uključuje biološke, emocionalne, društvene i kognitivne sile koje aktiviraju ponašanje zaposlenika.

Postoje dvije vrste motivacije zaposlenika:

- Intrinzična motivacija - motivacija koja je izvor ima u samoj osobi kao odgovor na potrebe pojedinaca (npr. potreba za znanjem, pohvale i priznanja za postignuća, osobni razvoj).

---

<sup>8</sup> <https://www.poslovni.hr/hrvatska/fleksibilno-radno-vrijeme-omogucava-rast-poslovanja-i-stvara-veci-profit-nas-zakon-slabo-vodi-racuna-o-aktualnim-potrebama-radnika-i-poslodavaca-359211> (Datum pristupa: 23. kolovoza 2022.)

- Ekstrinzična motivacija - motivacija čiji je izvor izvan pojedinca (npr. plaća, radni uvjeti, zanimljiv posao, međuljudski odnosi itd.).

Intrinzičnu motivaciju Vidaković (2012) opisuje kao onu kod koje je potreba nastala iz unutrašnjih pobuda i čije zadovoljstvo proizlazi iz same te aktivnosti, bez namjere da se dobije neka vanjska nagrada. To je oblik motivacije nastala iz želje za obavljanjem neke aktivnosti jer u njoj osoba uživa, a nije rezultat vanjskih čimbenika. Za pojedinca je to bilo koja aktivnost koja mu pruža osjećaj zadovoljstva i aktivnosti koje ne predviđaju nikakvu nagradu. S druge strane, ekstrinzična motivacija nastaje pod utjecajem vanjskih čimbenika kao što su nagrade, bonusi, različite beneficije i sl. To je vrsta motivacije kod koje su aktivnosti sredstvo za postizanje drugog cilja čije ostvarenje pruža osjećaj zadovoljstva te kao rezultat ove motivacije želja za obavljanjem određene aktivnosti nastaje zbog dobivanja nagrade.

U neprofitnim organizacijama od volontera i zaposlenika se očekuje i traži da je njegova motiviranost povezana s misijom i vizijom organizacije. Misija neprofitne organizacije jest davanje vrijednosti društvu i pružanje pomoći drugima. Volontirati znači dati svoje vrijeme i vještine u cilju pomaganja drugima bez financijske naknade i ono počiva na dobrovoljnoj osnovi. Volonteri se priključuju organizacijama iz raznih razloga: upoznavanje novih ljudi, činidba dobrih djela i pomaganje drugima, stjecanje novih znanja i vještina, povećavanje mogućnosti za zaposlenje i slični razlozi. Biti dio tima sa zajedničkim ciljem pomaže pojedincu da uspostavi vezu s drugim ljudima koji mogu promijeniti život. Volontirati inherentno znači pomagati drugima, što znači da se stvaraju smisleni odnosi s drugima i pojedinac time povećava svoje društvene interakcije.

Jelstad (2007) u istraživanju intrinzične motivacije za rad ističe kako je ova vrsta autonomne motivacije ograničena na ljude koji obavljaju neku aktivnost jer je ona sama po sebi nekome ugodna ili zanimljiva. Pri tome se postavlja pitanje je li ova vrsta motivacije prisutna i relevantna u kontekstu rada. U svom radu Jelstad (2007) postavlja pitanja smatraju li zaposlenici svoje zadatke ugodnima, rade li ljudi jer je neka aktivnost zabavna. Aktivnostima kao što su ples, plivanje, sviranje i mnogim drugima ljudi mogu biti intrinzično ili ekstrinzično motivirani,

ovisno o tome radi li se nešto jer je to zabavno ili o opsegu aktivnosti radi postizanja određenih rezultata.

Mnogi ljudi vide priliku u volontiranju i u situacijama kada se ne mogu zaposliti u određenom području te im to isto tako može predstavljati neki vid obavljanja posla. Sve ovo navedeno predstavlja razloge, odnosno motive zbog kojih neki ljudi volontiraju u udrugama i drugim oblicima neprofitnih organizacija.

Menadžer koji može učinkovito iskoristiti i zadovoljiti motivaciju svojih zaposlenika imat će koristi od više posla, veće učinkovitosti i boljeg morala na radnom mjestu. U profitnom sektoru pojam motivacije je obično jednostavan i prilično jasan; što više novca i novčanih beneficija zaposlenik prima, to su spremniji vidjeti uspjeh tvrtke kao cjeline. Radna motivacija u neprofitnom sektoru često je potpuno suprotna motivaciji u profitnom sektoru; osobito u manjim i srednjim neprofitnim organizacijama. Mnoge neprofitne organizacije nastoje motivirati svoje zaposlenike/volontere i prijateljskom i ugodnom radnom atmosferom, prijateljskim pristupom, izgradnjom timskog duha kako bi se pojedinac osjećao dobro u organizaciji. Također, kao i mnoge tvrtke, često odlaze na *teambuildinge* i međusobna druženja s drugim udrugama. Dakle naglasak je na nematerijalnim strategijama motiviranja, dok je manjim dijelom prisutan materijalni oblik motiviranja jer neprofitnim organizacijama nije cilj stjecanje dobiti kao što je to u profitnom sektoru.

#### **4. Upravljanje ljudskim potencijalima u profitnim organizacijama**

Svi menadžeri u određenom smislu upravljaju ljudskim potencijalima zato što su svi oni uključeni u aktivnosti poput pribavljanja novih kadrova, vođenja razgovora za posao, selekcije, usavršavanja, obuke i slično. Većina profitno orijentiranih organizacija, posebice srednje i velike organizacije, imaju svoje odjele ljudskih potencijala kojima su na čelu također menadžeri ili voditelji ljudskih resursa. Pri tome se postavlja pitanje koje su dužnosti menadžera za ljudske resurse te koje zadaće upravljanja ljudskim potencijalima obavljaju rukovoditelji na glavnim poslovima. U tom kontekstu, Dessler (2015:32) navodi definiciju autoriteta te razliku između



linijskog i savjetodavnog autoriteta. Autor autoritet definira kao “*mogućnost donošenja odluka, upravljanja radom drugih ljudi i davanja naredbi. Linijski autoritet daje menadžerima pravo, odnosno autoritet da izrađuju naredbe drugim menadžerima i zaposlenicima. On stvara odnos nadređene i podređene osobe. Službovni autoritet daje menadžeru pravo (odnosno autoritet) da savjetuje druge menadžere i zaposlenike. On stvara savjetnički odnos. Linijski rukovoditelji imaju ovlasti nad glavnim poslovima. Rukovoditelji na općim poslovima imaju službovne vlasti. Rukovoditelji na općim poslovima u pravilu ne izdaju naredbe u zapovjednom lancu (osim unutar vlastitih odjela).*”

Također, kao vrlo bitnu aktivnost upravljanja ljudskim potencijalima ne treba zanemariti i obuku i razvoj. Obuka se odnosi na aktivnosti učenja koje se provode u primarnu svrhu pomaganja članovima organizacije da steknu znanja, vještine, sposobnosti i stavove potrebne toj organizaciji. To je čin povećanja znanja i vještina zaposlenika za obavljanje određenog posla. Razvoj se može definirati kao opće poboljšanje i rast vještina i sposobnosti kroz svjesno i nesvjesno učenje. Glavne razlike između obuke i razvoja su u razini vremena i opsega. Obuka je kratkotrajan proces, daju se upute za rješavanje tehničkih problema i stoga se koristi za specifične svrhe vezane uz posao. Razvoj je kao “maraton”, tj. dugotrajan proces, gdje organizacije i njihovi zaposlenici proaktivno traže kompetencije, vještine i znanja za rješavanje mogućih budućih problema.<sup>9</sup> Ovo područje je važno iz nekoliko razloga. Mahaphatro (2022) navodi nekoliko razloga zbog kojih nadređeni provode obuku među zaposlenicima: povećano zadovoljstvo poslom i moral među zaposlenicima, povećana motivacija zaposlenika, povećana učinkovitost procesa što rezultira financijskim dobitkom, povećana sposobnost usvajanja novih tehnologija i metoda, povećana inovativnost u strategijama i proizvodima, smanjena fluktuacija zaposlenika, poboljšani imidž tvrtke i dr. Obuka je jedan od ključnih elemenata organizacijske kulture poduzeća, uglavnom zbog brzo promjenjive prirode tržišta. Nešto što danas funkcionira moglo bi sutra biti potpuno zastarjelo. Uspostavljanje kontinuiranih procesa obuke pomaže zaposlenicima da se prilagode promjenama u okruženju. Pored toga, važnost obuke zaposlenika također je usko povezana s motivacijom. Svaki zaposlenik želi dobro raditi svoj posao i da menadžeri prepoznaju i cijene njihov trud. Stoga su poticaji za osposobljavanje povezani s razvojnim ciljevima često vrlo dobro prihvaćeni od strane zaposlenika.

---

<sup>9</sup> Ferreira, A. P. V. G. (2016)

## **5. Empirijsko istraživanje upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru Udruge Pobjede i Marijinih Obroka**

Na primjeru dvije udruge, Udruga Pobjede i Marijini Obroci, provedeno je empirijsko istraživanje na temu upravljanja ljudskim potencijalima. U ovome poglavlju se opisuje njihov način upravljanja ljudskim resursima te se u nastavku donosi njihova analiza i međusobna usporedba. Slijede kratki opisi područja rada obje udruge.

Udruga Pobjede iz Nemetina je udruga za zaštitu i promicanje prava životinja. Osnovana je 2009. godine i proizašla je iz redova volonterki i volontera okupljenih oko osječkog Azila za napuštene pse, aktivnih od jeseni 2007. godine. Djelatnosti ove udruge čine zaštita napuštenih životinja i njihovo smještanje u “no-kill” skloništa i/ili druga mjesta koja im pružaju sigurnost, zaštita životinja od pojedinačnih slučajeva okrutnosti, svakodnevna briga o psima u Azilu, organizacija društvenih događaja kao što su sajmovi, zabave, koncerti, revije, edukacija o zaštiti i pravima životinja itd. Ova udruga je poznata po svome Azilu za pse, koji predstavlja i najveći projekt Udruge te služi kao sklonište za životinje, ponajviše pasa koji često ostaju na ulici i nemaju svoj dom. Udruga Pobjede svojim vlastitim primjerom i velikom medijskom pozornošću pozitivno utječe na promjene koje su potrebne te vrlo aktivno zagovara promjene u području zaštite životinja i zbrinjavanju nezbrinutih i napuštenih životinja. Osim toga, ova Udruga radi i na promicanju prava životinja, kao i što kroz svoje javne kampanje promiču veganstvo kao održiv i suosjećajan način življenja prema životinjama, gdje se stavlja naglasak na zabranu nasilja i ubijanje nad životinjama. Tijela ove Udruge čine:

- Skupština - predstavlja najviše tijelo upravljanja Udruge. Čine ju svi aktivni sudionici- članovi te ima pravo razmatranja i ocjenjivanja rada svih tijela upravljanja i oblika djelovanja Udruge.
- Izvršni odbor - čine ga stalni predstavnici aktivnih programa i projekata Udruge koju bira Skupština. Na operativnoj, organizacijskoj i izvršnoj razini upravlja Udrugom i svim aktivnostima iste.

- Izvršni predsjednik - rukovodeća osoba za zastupanje Udruge koju bira Izvršni odbor među svojim članovima i njemu odgovara.
- Stalno radno tijelo skupštine - čine ga pet članova volontera koje bira Skupština. Ima ulogu korektiva - praćenja i povezivanja Skupštine s izvršnim tijelima. Donosi odluke po žalbama na rad Izvršnog odbora i predlaže razrješenje njegovih članova i članica.
- Voditelj skloništa - izvršno i rukovodno tijelo radne jedinice “Sklonište za napuštene životinje Udruge Pobjede” koje čini stalni organizacijski oblik djelovanja, bez pravne osobnosti. Zastupa i predstavlja Udrugu, a imenuje ga Izvršni odbor kojem odgovara.
- Savjet - bira ga Skupština i njoj odgovara. Angažman je volonterski, a prati aktivnosti Izvršnog odbora i daje preporuke za poboljšanje rada i djelovanja Udruge i Skloništa.

Udruga Marijini Obroci (engl. *Mary's Meals*) je međunarodna neprofitna organizacija čiji je cilj pružanje humanitarne pomoći u vidu prehrane i obrazovanja siromašne djece na različitim zemljopisnim područjima. Sjedište Marijinih Obroka za Hrvatsku je u Zagrebu. Djelatnosti ove udruge su prikupljanje i raspodjela humanitarne pomoći, organiziranje dobrotvornih akcija, aukcija i drugih humanitarnih aktivnosti radi prikupljanja novca za izgradnju školskih kuhinja, prikupljanje i doniranje robe, hrane, namještaja, hrane, tehničke opreme i drugih materijalnih sredstava u svrhu pomoći djeci kojima je ona potrebna, organiziranje susreta članova radi međusobnog druženja, potpore i razmjene iskustava i dr. Ova udruga nazvana je po Mariji, Isusovoj majci, koja je svoje dijete odgojila u siromaštvu. Vizija Marijinih obroka je da svako dijete primi barem jedan svakodnevni obrok u svojoj školi ili drugom mjestu na kojem se obrazuje. Ustrojstvo ove udruge čine:

- Upravni odbor
- Glavni nacionalni koordinatori
- Skupština
- Predsjednica udruge
- Volonteri.

## 5.1. Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru Udruge Pobjede

Udruga Pobjede nema standardni odjel ljudskih resursa kao što to imaju poduzeća nego tu funkciju ima Izvršni odbor, a u tome mu pomažu i svi ostali članovi tog odbora. Intervju je proveden s g. Hrvojem Haračem, predsjednikom izvršnog odbora, a u nastavku se opisuje upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru ove udruge.

Proces pridobivanja ljudskih potencijala u ovoj udruzi započinje s predviđanjem potreba za ljudskim resursima. Provodi se na način da se međusobnim razgovorima unutar udruge nastoji utvrditi potreba za vrstom ili profilima radnika koja im je potrebna, gdje se definiraju potrebna znanja, osobine i vještine koja su zaposlenicima ili volonterima potrebni za obavljanje poslova. Potrebe za novim radnicima ili volonterima mogu se pojaviti iz nekoliko razloga kao što su povećani opseg posla u udruzi (npr. kada je potreban veći broj volontera u Azilu za pse, povećan opseg administrativnih poslova) ili kada je postojeće radno mjesto slobodno kada radnik privremeno ili trajno odlazi s radnog mjesta (npr. zbog godišnjeg odmora, bolovanja, promjene radnog mjesta ili drugog razloga). Formalni opisi radnih mjesta i odgovornosti definirani su Statutom udruge gdje su definirane obveze i odgovornosti svakog pojedinog tijela udruge. Kada su u pitanju novi volonteri, u udruzi se zajednički definira postoji li potreba za novim volonterima, za koje poslove su im potrebni (npr. održavanje azilskog zelenila, šetnja i hranjenje pasa, čišćenje, provedba radionica i drugih događanja itd.), koliko volontera trebaju, koje uvjete i poželjne karakteristike volonter treba imati za obavljanje aktivnosti i na koje vremensko razdoblje su im potrebni.

Udruga Pobjede svoje volontere pronalazi na razne načine. To uključuje prisutnost, interakciju i komuniciranje njihovog rada na društvenim mrežama (Facebook, Instagram) i u javnom prostoru. Osim toga, dio volontera regrutiraju i uživo na njihovim događajima, info i edukativnim štandovima i slično, bilo da se radi o Azilu ili na drugim javnim prostorima. Ovisno o poziciji na kojoj zapošljavaju ljude, zaposlenike pronalaze uglavnom putem oglasa za posao na društvenim mrežama i drugim platformama za oglašavanje radnih mjesta kao što je Hrvatski zavod za zapošljavanje u slučaju javnih radova ili drugih programa. Također, u postupku regrutacije u obzir uzimaju i preporuke iz pouzdanih izvora koje, primjerice, mogu doći od samih

volontera u ovoj udruzi. Volonteri za rad u ovoj udruzi se mogu prijaviti i na njihovoj web stranici u upitniku za volontere, gdje trebaju upisati svoje osobne podatke i navesti koja znanja i vještine posjeduju. U tom upitniku se mogu prijaviti za administrativne poslove (unošenje podataka u interne baze, web i sl.), radove u Azilu, promotivne aktivnosti (događaji, štandovi), šetnje i socijalizacije pasa, razvoj programa donacija i sponzorstva i druge slične poslove.

Metode selekcije pri zapošljavanju novih zaposlenika i angažiranju volontera ovise o poziciji na koju zapošljavaju. Pozicije na kojima najčešće zapošljavaju su pozicije u Skloništu (bilo da se radi o jednostavnijim poslovima ili voditelju/ici smjene i sl.). Selekcija u ovoj Udruzi se provodi u tri kruga. Prvi krug čini ocjena i odabir mailom pristiglih prijava (npr. životopis, motivacijsko pismo). Nakon što se zaključe prijave kandidata razmatra se tko bi od prijavljenih kandidata bio pozvan na intervju kako bi se lakše i preciznije utvrdili i odabrali tko je idealan kandidat za radno mjesto koje je slobodno. Nakon toga slijedi provedba i ocjena intervjua odabranih kandidata. Zadnji dio u ovome procesu je simulacija, gdje se ocjenjuju vještine i snalažljivosti na konkretnim zadacima najužeg izbora kandidata nakon čega slijedi finalni izbor kandidata.

Nakon obavljene selekcije zaposlenike, slijedi obuka odabranih kandidata. Ona se provodi uglavnom na način da u određenom periodu novi zaposlenici obavljaju zadatke pod nadzorom starijih i iskusnijih radnika i/ili imaju mentora za određenu poziciju čiji je zadatak prenijeti im sve potrebne informacije, znanja i vještine i nadgledati njihov rad prije nego što samostalno preuzmu funkciju ili poziciju.

Specifična znanja i vještine koje su potrebne da bi se radne aktivnosti uspješno obavile također ovise o poziciji/funkciji za koju angažiraju volontere ili radnike. Kako su organizacija čija je misija doprinijeti izgradnji društveno pravednih odnosa i dostojanstvenom životu svih živih bića, najvažnije im je čuvati, njegovati i promovirati pozitivne vrijednosti na kojima organizacija počiva. U tom smislu, i kod volontera i kod zaposlenika, najvažnije im je da dijele iste vrijednosti, one na kojima počiva i za koje se zalaže Udruga. Iznimno cijene snažnu intrinzičnu motivaciju njihovih zaposlenika i volontera, kao i predanost i odgovornost, pa tek potom fizička znanja i vještine ovisno o položaju i ulozi u timu.

U postupak procjene performanse njihovih zaposlenika i volontera nastoje uključiti i kvantitativne i kvalitativne pokazatelje. Često su ti pokazatelji isprepleteni i ponovno ovise o opisu posla, tj. poziciji zaposlenika i volontera. Kvantitativni pokazatelji se odnose na procjenu ispunjenja svojevrzne norme, tj. količine/broja zadataka u određenom vremenu. Kod fizičkog posla u Azilu taj im je aspekt važan s obzirom na to da je posao često fizički zahtjevan i iziskuje visoku razinu spretnosti i fizičke spremne. Drugi kvantitativni pokazatelji mogu biti oni koji se odnose na mjerljiv doprinos organizaciji – u smislu povećanja vidljivosti, broju ostvarenih suradnji, uspješnosti aktivnosti prikupljanja donacija i dr. Kvalitativni pokazatelji uglavnom se odnose na organizacijsku i radnu kulturu udruge, u smislu voljnosti, motiviranosti i predanosti članova tima, trudu u stvaranju i održavanju pozitivnog, podržavajućeg i inkluzivnog okruženja. Procjenu tih pokazatelja uglavnom rade kroz dobivanje povratne informacije članova tima, bilo kroz oblike grupne ili individualne evaluacije.

U Udruzi ističu kako, nažalost, u civilnom sektoru je još uvijek vrlo teško ili nemoguće konkurirati poslovnom sektoru na razini plaćenosti za istu ili sličnu poziciju. Dodaju kako civilni sektor nije dovoljno razvijen zbog još nedovoljno priznate njihove uloge i važnosti u društvu i uglavnom negativne percepcije šire javnosti kao posljedica loših politika i visoke razine korupcije. U njihovom slučaju gdje svakodnevno brinu o skoro 200 pasa, osim niske materijalne kompenzacije i uvjeti rada su iznimno zahtjevni. Zbog toga im je kako je i navedeno ranije jako važna da zaposlenik ima razvijenu intrinzičnu motivaciju, a oni tu motivaciju nastoje osnaživati i održavati stvaranjem podržavajućeg i inkluzivnog okruženja u kojem će pojedincu omogućiti da svoju strast, znanje i vještine upregne u rad na pozitivnim društvenim promjenama. Uz to, nastoje stvarati i njegovati prijateljski pristup prema svim radnicima i volonterima, biti solidarni, biti jedni drugima na raspolaganju i maksimalno fleksibilni. Zbog toga što se financiraju većinom iz privatnih i javnih donacija i kampanja, financijska sredstva kao oblik materijalnog nagrađivanja radnika/volontera su im jako ograničena i stoga svoje ljude nastoje motivirati prijateljskom i ugodnom radnom atmosferom.

## 5.2. Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru udruge Marijini Obroci

Udruga Marijini obroci, kao i Udruga Pobjede, također nema odjel ljudskih resursa, no posao vezan uz ljudske potencijale obavlja Upravni odbor na čijem je čelu gđa Renata Planinić, s kojom je obavljen intervju na ovu temu. Upravni odbor ima ovlast donositi odluke o ljudskim potencijalima, no u donošenju odluka često im pomažu i svi ostali članovi ove udruge, pa i sami volonteri. U nastavku se opisuje upravljanje ljudskim potencijalima u Marijinim Obrocima.

Pridobivanje ljudskih potencijala u Marijinim Obrocima započinje analizom posla i predviđanjem potreba za ljudskim resursima. Navode kako im je bitno provesti kvalitetnu analizu posla kako bi time mogli zaposliti prave ljude koji su im potrebni. Prije nego što se u toj udruzi donose odluka o tome hoće li zapošljavati nove ljude ili ne, održava se sastanak svih članova udruge kako bi se precizno definiralo koja je osoba na kojem radnom mjestu, tko je za što zadužen i definirale se obveze i odgovorni za svakog pojedinog člana udruge. Tako, primjerice, kada se pravi kampanja za brojne utrke i druga humanitarna događanja gdje su Marijini Obroci prisutni često dolazi do potrebe za angažiranjem povećanog broja volontera koji im je potreban za npr. dijeljenje letaka, prijevoz materijala, dijeljenje obroka u osnovnim školama, postavljanje plakata i sl. Iz udruge dodaju kako im se potreba za novim zaposlenicima i volonterima može pojaviti i iz drugih razloga kao što su odlazak postojećeg zaposlenika u neko drugo mjesto i privremeno odsustvo zaposlenika koje može biti zbog bolovanja, odlaska na seminare i konferencije. Zbog ograničenih financijskih sredstava gdje samo 7% smiju trošiti na plaće zaposlenika, na zajedničkom sastanku se razmatraju pitanja kao što su: je li im financijski opravdano zaposliti novog radnika (npr. djelatnika u računovodstvu) i koje sve znanja i vještine mora imati potencijalni novi zaposlenik kako bi mogao uspješno obavljati svoje zadatke. Na početku razgovora, gospođa Planinić navodi kako u ovoj udruzi nema odjela za ljudske resurse kao što je to slučaj u profitnim organizacijama, nego se njihova organizacija sastoji od upravnog odbora, predstavnika pravnog tima, knjigovođe i volontera, gdje također i članovi upravnog odbora obavljaju volonterske aktivnosti. Dodaje kako je ova udruga do 2009. godine funkcionirala isključivo na bazi volontera, a od 2016. godine ova udruga zapošljava ljude za glavne i regionalne koordinate (Zagreb, Slavonija, Dalmacija) i uspostavlja se Upravni odbor. Ističe kako do 2016. godine nije bilo Odbora i drugih zaposlenika jer su uvidjeli kako samo na

bazi volontera ne mogu funkcionirati i radi lakše i jednostavnije organizacije poslovanja, odnosno obavljanja aktivnosti uspostavljaju Upravni odbor (od ukupno 8 članova) koji je zapravo „izvršno tijelo“ ove organizacije i ono donosi sve odluke vezane za pronalazak i izbor zaposlenika, koordinaciju aktivnosti i druge aktivnosti.

Na pitanje o načinima pronalaska/izvora novih zaposlenika odgovara kako su im izvori zaposlenika i volontera prvenstveno oglasi na društvenim mrežama, novinskim portalima i njihovoj web stranici, zatim preporuke te natječaji preko HZZ-a. Također, dodaje kako se za rad u ovoj organizaciji mogu prijaviti i sami volonteri u istoimenoj udruzi ako se vide na određenom radnom mjestu i/ili žele napredovati nakon stjecanja iskustva tijekom volontiranja, ali i svi ljudi koji su zainteresirani za rad u ovoj udruzi. Ističe kako su im primarni izvori pronalaska novih zaposlenika i volontera oglasi na društvenim mrežama, ali i preporuke od njihovih volontera.

Postupak selekcije se sastoji od nekoliko faza, odnosno koraka. Prvo se pošalje motivacijsko pismo i CV gdje se vidi ima li osoba kakvog radnog iskustva i koje sve kompetencije ona ima (npr. znanje stranog jezika i posjedovanje B kategorije). Na temelju ukupnog broja prijava zainteresiranih kandidata komisija izdvoji nekoliko potencijalno najboljih kandidata i poziva ih se na testiranje – npr. pismeni ispit, psiho test, test osobnosti i engleski jezik. Nakon toga, komisija od ukupno 3 člana na temelju testova poziva kandidate na finalni intervju kako bi izdvojili onoga tko bi (naj)bolje obavljao svoj posao, a zatim Upravni odbor zajednički odlučuje tko bi bio najbolji za određenu poziciju nakon ispitivanja i provjeravanja.

Nakon selekcijskog postupka, u ovoj udruzi se provodi i obuka zaposlenika, odnosno volontera. Svaka osoba koja je primljena ima probni rok. Ukoliko osoba prvi puta obavlja posao za koji se prijavljuje, Upravni odbor izrađuje raspored tko iz Upravnog odbora će se za što pobrinuti, tj. za koju osobu ili za koji segment, i u tom probnom roku svaka osoba koja je u Upravnog odboru prati tu osobu i naravno joj u prvom tom vremenskom dijelu (prva 2-3 mjeseca) prenositi posao. Ako je osoba iskusnija, tj. da je prije imala iskustva u sličnim poslovima koji njima trebaju tada probni rok iznosi 3 mjeseca, a ako je osoba skroz „mlada“ i nova tada se probni rok produljuje na 6 mjeseci. Probni rok stavljaju ovisno o tome koga su izabrali. Ističe kako je probni rok u svrhu obuke zaposlenika obavezan u ovoj organizaciji te, nadodaje, kako za „mlađe ljude treba više



vremena“. U udruzi imaju točan opis poslova, crno na bijelo, glavnog nacionalnog koordinadora, znači koju osobu, s kim sve i na koji način provoditi usmenu i pisanu komunikaciju, na koji način, koliko puta tjedno se treba naći s volonterima, koliko puta tjedno se svi koordinatori trebaju naći na Zoomu (zbog pandemije koronavirusa), koliko puta mjesečno se trebaju naći s koordinatorima iz drugih zemalja itd., kako trebaju izgledati kampanje, na tadašnjem primjeru kampanju za utrku, i npr. što i kako u određenoj kampanji treba napraviti, kako rasporediti i delegirati zadatke, kako napisati obavijest o utrci za podupiratelje, kako napisati objavu za medije i kako do njih doprijeti, kako napraviti promidžbu preko digitalnog marketinga i tu se mora ako nema volontera npr. ako mu je struka digitalni marketing ili nešto slično onda traže donaciju ili ju platiti unutar financijskog plana da se čovjek obučiti, gdje naglašava važnost i značaj digitalnog marketinga uslijed izbijanja koronavirusa te ističe kako na njemu moraju više raditi te ih on čini vidljivijim u okruženju. Dodaje kako je za volontere obuka važna jer time najbolje uče na primjerima, pogotovo od onih volontera koji određeni posao rade već neko vrijeme ili su to radili prije pa novim volonterima savjetuju ili direktno podučavaju kako obaviti zadatak. Uz to, ističe kako je ovoj udruzi važno postići ravnotežu između obuke (koja je orijentirana na posao) i razvoja kadrova (koja je orijentirana na samog pojedinca) jer, kako kaže, ne smiju imati previše zaposlenih i bitno im je da je kadar kvalitetan, da osoba može učiti i da je spremna učiti te da može i želi biti bolji, ali kada vide da se organizacija sve više strukturira treba se napraviti ravnoteža da se mora ići i na proširenje kadrova, ali tu su oprezni i ograničeni sa 7% sredstava koje smiju ukupno potrošiti.

Što se tiče potrebnih znanja i vještina, bitno im je da kandidat ima dobar duh, ali i dobre komunikacijske vještine zbog komunikacije s medijima i podupirateljima putem televizije ili radija, okretnost i prilagodljivost i preuzimanje odgovornosti – jer su kampanje koje se provode različitih karaktera, npr. sportskog, umjetničkog i sl. Također, osoba mora biti spremna na kontinuirano učenje novih stvari, jer kako gospođa Planinić navodi, danas se previše brzo razvija tehnologija i tržište te zbog toga treba biti prilagodljiv u raznim situacijama, tj. prilagoditi se potrebama vremena. Osim toga, npr. koordinatori, moraju imati znanja u području matematike i statistike i znati barem jedan strani jezik, kao i svi volonteri. Uz to, potrebno je posjedovati i vještine upravljanja osobnim vozilom zbog čestih odlazaka na druga mjesta na razne događaje,

prijevoza materijala i sl.. Osobine koje su im bitne su strpljivost (zbog komunikacije i raznih polja djelovanja), stabilnost i prilagodljivost.

Metode procjenjivanja performansi zaposlenika primjenjuju se na razne načine. Jedan od njih je feedback u komunikaciji. Ako nema velikih pritužbi ili nezgodnih situacija tu vide da to dobro funkcionira. Također, performansa se može vidjeti i po događajima, npr. koliko se ljudi odazove na određeni događaj, kako je taj događaj prošao, koliko se radilo i trudilo i koliko dobro, po tome koliko se privuklo podupiratelja, volontera i koliko se skupilo donacija. Samu osobu prate na način da provjere da li se određene vještine i osobine volontera zaista i poklapaju s radnim rezultatima – u komunikaciji s ljudima, u komunikaciji s volonterima, inicijativama (kada su u pitanju novi događaji) itd.

U Udruzi dominiraju nematerijalni oblici motiviranja zaposlenika/volontera. To je prvenstveno zbog toga što samo, kako je spomenuto, 7% od ukupnih financijskih sredstava smiju trošiti na plaće. Tako što im se da slobodni dan u tjednu (1-2), osoba se pošalje neki tečaj ili seminar koji je koristan za Marijine obroke, ali za samu osobu koju se šalje, naravno ako ona to želi, kao i na vanjske konferencije kroz pokrivanje putnih troškova, koje osobi može biti poput odmora od redovnog rada, ali i gdje može naučiti puno korisnih stvari. Također, osobe mogu otići volontirati i u druge zemlje za koje one žele (npr. Benin, Keniju, Ekvador i sl.). Osim toga, udruga stimulira i motivira svoje ljude stvarajući prijateljsku i opuštenu atmosferu tako da se svi volonteri i radnici osjećaju sretno i zadovoljno. Zaposlenici i volonteri mogu iznositi svoja mišljenja i davati prijedloge kako bi ih se dodatno potaknulo na obavljanje svojih aktivnosti. Pored toga, zaposlenici i volonteri mogu imati fleksibilno radno vrijeme prilagođeno njihovim potrebama i obvezama te mogu raditi i od kuće određene poslove (npr. kreiranje objava na društvenim mrežama, spremanje obroka), što je posebice bilo izraženo u samom početku pandemije koronavirusa kada su okupljanja bila ograničena. Manjim dijelom su prisutni materijalni oblici motiviranja zaposlenika. Najviše se ogledaju u tome da, kako navodi gđa Planinić, svoje ljude uredno i redovito plaćaju svakog mjeseca za ono što obećaju, dobivanjem božićnica i regresa krajem godine, ali naglašava kako se u udruzi najviše oslanjaju na nematerijalni oblik motiviranja ne samo zbog ograničenosti financijskih sredstava nego i zbog toga što očekuju od svojih volontera da budu “okrenuti” prema nematerijalnom i da imaju

intrinzičnu motivaciju koja im je jako bitna. Upravo ovim načinima udruga nastoji zadržati svoje zaposlenike i volontere. Navodi kako udruga ima jako malo mogućnosti da zadrži kvalitetnog radnika jer im je najvažnije da se ljudi vide u viziji udruge i da mu je prva motivacija da želi napraviti nešto dobro i da pruža pomoć osobama kojima je potrebna. Dodaje kako je normalno da osoba želi promijeniti svoj put i karijeru i kada dođe do takve situacije da sama udruga ne može ništa. Kada su u mogućnosti tada osobi se povećava dodatak na neoporezivi dio dohotka te i to predstavlja jedan od načina zadržavanja postojećih zaposlenika, dakle u materijalnom smislu, ali najveći naglasak stavljaju na način da se sama udruga ponaša korektno prema svima i da komunikacija bude što bolja i otvorenija.

### **5.3. Usporedba upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru Udruge Pobjede i Marijinih Obroka**

Na primjeru ovih udruga može se utvrditi kako i jedna i druga uspješno upravlja ljudskim potencijalima jer obje ulažu mnogo truda u svoje ljude i potrebe zaposlenih i svjesni su da bez njihovih zaposlenika i volontera ostvarenje misije ne bi bilo moguće. Ni jedna ni druga udruga nema odjel ljudskih resursa kao što je to slučaj u profitnim organizacijama, već tu funkciju obavljaju vrhovne pozicije udruge (Upravni i/ili Izvršni odbor), ovisno o tome kako je organizacija ustrojena. Objе udruge koriste većinom vanjske izvore pribavljanja radnika kao što su oglasi na HZZ-u i društvenim mrežama jer su u potrazi za mladima gdje su oni najviše prisutni, a manjim dijelom su zastupljeni i unutarnji izvori pribavljanja koji obuhvaćaju postojeće zaposlenike i volontere, dok u Udruzi Pobjede česte regrutacije novih zaposlenika/volontera budu i na samim događajima udruge što ubrzava proces pribavljanja radnika i može se neposredno vidjeti je li neka osoba zainteresirana za rad, odnosno volontiranje ili nije. U Marijinih Obrocima status zaposlenika može steći i sama osoba koja je volontirala, istaknula se i pokazala uspješnom i vidi se na nekoj poziciji u toj udruzi, što je također odlična metoda pribavljanja radnika ako neka udruga nije u mogućnosti pronaći ih iz vanjskih izvora.

U donošenju odluka ljudskih potencijala ne odlučuje samo jedna osoba već mu pomažu i ostali članovi Odbora, a često se u taj proces uključe i ostali članovi udruge. U pogledu načina

motiviranja svojih zaposlenika i volontera, obje udruge stavljaju naglasak na nematerijalne strategije motiviranja i nagrađivanja zbog toga što je, kako je ranije navedeno, vrlo važno da članovi udruge već imaju intrinzičnu motivaciju koja se uklapa s misijom i vizijom udruge i jer neprofitne organizacije ne djeluju radi stjecanja dobiti. Može se reći kako je, pak, udruga Marijini Obroci po svojoj veličini veća od Udruge Pobjede, s obzirom na to da su rasprostranjeni po cijelom svijetu, surađuje i komunicira s Marijinim Obrocima u drugim zemljama i kao takva može steći puno iskustva učeći od drugih zemalja. Također, Marijini Obroci ipak izdvajaju nešto više materijalnih sredstava za motiviranje od Udruge Pobjede, iako i jedna i druga organizacija ima ograničena financijska sredstva. Područje djelovanja ovih udruge je različito pa se stoga traže i drugačiji profili ljudi, gdje im je zajednička karakteristika činjenje dobrih djela te se zbog toga razlikuju i potrebne vještine za obavljanje poslova. Kako Marijini Obroci pomažu ljudima, tj. siromašnoj djeci diljem svijeta, jedna od najvažnijih vještina koju zaposlenik i/ili tamošnji volonter mora imati su komunikacijske vještine jer su svakodnevno u komunikaciji sa ljudima, ali i medijima i svojim podupirateljima. Također, u ovoj udruzi su važna i praktična znanja, primjerice, digitalnog marketinga koji je danas prisutan u svim područjima, na važnijim funkcijama udruge i znanja poput matematike i statistike, ali i znanje stranih jezika (pogotovo engleskog, a poželjno i njemačkog i francuskog i dr.) jer se često odlazi na misije u strane zemlje poput Ekvadora, Benina i drugih zemalja u Africi. S druge strane, u Udruzi Pobjede gdje predmet pomaganja nisu ljudi već životinje, veći naglasak se stavlja na predanost i odgovornost zaposlenika i volontera, a zatim fizička znanja i vještine koje ovise o položaju i ulozi u timu. U ovoj udruzi je jedna od najvažnijih osobina zaposlenika i volontera njihova ljubav prema životinjama jer upravo na tome se zasniva misija ove udruge - pružati psima udoban dom i zaštita i promicanje prava životinja. Ovdje je također naglašena važnost da su osobine pojedinca u organizaciji u skladu s pozitivnim vrijednostima na kojima organizacija počiva i koje promovira, ali i intrinzična motivacija koja je jako važna u svakoj udruzi.

Između ove dvije udruge postoji i sličan način ocjenjivanja radne performanse svojih zaposlenika i volontera. Objе koriste kvalitativne i kvantitativne pokazatelje, uz pružanje povratne informacije (*feedback*). Može se utvrditi kako se velika pažnja usmjerava na kvantitativne pokazatelje uspješnosti kao što su broj prikupljenih donacija, ostvarene suradnje s drugim udrugama, povećanje vidljivosti, broj privučenih ljudi na raznim događanjima, količina zadataka

ispunjena u određenom vremenu i sl. U obje udruge kvalitativni pokazatelji su povezani s organizacijskom i radnom kulturom udruge, misijom, vizijom, ciljevima te motiviranosti i trudom članova organizacije.

## ZAKLJUČAK

Moguće je reći kako je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima važna za neprofitne organizacije jednako kao i za profitni sektor. Rad u neprofitnim organizacijama mnogim je ljudima manje atraktivan nego u profitnim, ponajviše zbog nižih plaća i ograničene mogućnosti napredovanja, stoga je mnogim neprofitnim organizacija jedan od najvećih izazova pronaći buduće zaposlenike i volontere, te ih zadržati i motivirati. Danas je prisutan porast broja neprofitnih organizacija (udruga) koji direktno dovodi do povećane potrebe za ljudskim resursima. Najvažnije aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima su analiza posla, privlačenje zaposlenika i regrutiranje, obuka, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika. Analiza posla i privlačenje zaposlenika provodi se na gotovo identičan način kao i u tvrtkama. I u neprofitnom i u profitnom sektoru organizacije svoje oglase za slobodna radna mjesta stavljaju na društvene mreže (Facebook, Instagram) i platformama za traženje posla kao što je Hrvatski zavod za zapošljavanje, ali i druga mjesta gdje mogu postaviti oglas za zapošljavanje i/ili volontiranje. Najveća razlika se može vidjeti u načinu motiviranja i nagrađivanja svojih zaposlenika i volontera. U profitnim organizacijama pojedinac je motiviran novcem i tamo su menadžeri u mogućnosti motivirati ih materijalnim kompenzacijama i ostalim beneficijama (povišica plaće, regres, bonusi, korištenje službenog automobila itd.).

U neprofitnim organizacijama naglasak se stavlja na nematerijalni oblik motiviranja i nagrađivanja jer imaju ograničena financijska sredstva i svrha djelovanja im nije stjecanje profita. Od članova udruge se očekuje da pojedinac ima razvijenu snažnu intrinzičnu motivaciju koja je u skladu s misijom i vizijom udruge. Sama prijava za rad ili volontiranje u nekoj udruzi znak je da je pojedinac motiviran time da učini nešto dobro i korisno za društvo, odnosno da promiče javno dobro. Intrinzična motivacija je za neprofitne organizacije jako važna, no ona može s vremenom kod zaposlenika nestati ukoliko se ne provodi dovoljno dobra strategija motiviranja, jer upravo motiviranje dovodi do povećane produktivnosti i predanosti zaposlenika. Pozitivna organizacijska klima pridonosi zadržavanju ljudi, boljoj radnoj performansi, te pomažu u postizanju organizacijskih ciljeva. Motivirani zaposlenici uvijek nastoje ostvariti organizacijski cilj i daju sve od sebe za ostvarenje organizacijskog cilja jer znaju da s postizanjem organizacijskog cilja samo oni mogu ostvariti svoj osobni cilj. Svi zaposlenici

doprinosu svojim naporima u jednom smjeru ostvarenja cilja. Neprofitne organizacije svoje zaposlenike i volontere nastoje motivirati i ugodnim radnim okruženjem, stvaranjem i njegovanjem prijateljskog pristupa, poštenim i fer pristupom (u smislu isplate naknade djelatnicima za obavljeni rad, ispunjavanja obećanog i sl.), kroz fleksibilno radno vrijeme i slične pogodnosti. Ipak, voditelji neprofitnih organizacija znaju da njihovi zaposlenici žele i materijalne kompenzacije stoga se trude to postići na najbolji mogući način i tu su vrlo oprezni, s obzirom na ograničenost financijskih resursa.

Zaposlenici u neprofitnim organizacijama trebaju posjedovati određene vještine, osobine i znanja. Na primjeru Marijinih Obroka može se vidjeti važnost komunikacijskih vještina jer se tamo svakodnevno komunicira s ljudima, ali važna su i neka praktična znanja, npr. u području digitalnog marketinga, matematike i statistike. Sve vještine i znanja koja su potrebna u profitnom sektoru, (primjerice posjedovanje vozačke dozvole B kategorije, znanje barem jednog stranog jezika) često su potrebne i u neprofitnom. Osim toga, za uspješno obavljanje poslova pojedinac u organizaciji treba imati i određene osobine, kao što su dobar duh, empatija, altruizam i strpljivost. Upravo to velikim dijelom određuje koliko će pojedinac uspješno obavljati određeni zadatak bitan za ostvarenje misije i ciljeva organizacije. Bez obzira pomaže li se ljudima ili životinjama, neprofitne organizacije trebaju ljude koji će biti motivirani samim time da učine neko dobro djelo tako što pomažu drugima. Ova karakteristika je posebno izražena kod volontera jer oni ulažu svoje slobodno vrijeme, trud i znanje u obavljanje usluga ili aktivnosti za dobrobit drugih osoba kao i za opću dobrobit bez novčane nagrade (plaće). Mnoge osobe koje ne mogu pronaći posao vide priliku upravo u volontiranju što može dodatno pojačati trud koji može biti važan za stjecanje novih vještina i znanja i kasnije zaposlenje, a kroz to volonter, ako se pokaže da ima ili da je s vremenom stekao određena znanja i vještine, može prijeći na višu funkciju u organizaciji, što može biti korisno i za menadžment organizacije i za samog volontera.

Valja naglasiti kako i neprofitne organizacije također prate učinak svojih zaposlenika kao i tvrtke. Pravovremena i redovna povratna informacija o radnom učinku povećava motivaciju zaposlenika i osnažuje povezanost između menadžmenta organizacije i zaposlenika. Uputno je koristiti kvalitativne i kvantitativne pokazatelje radne uspješnosti. Za neprofitni sektor je ovaj segment upravljanja ljudskih resursima od iznimne važnosti jer se time može vidjeti koliko je

ponašanje zaposlenika u skladu s misijom organizacije što izravno utječe na uspjeh organizacije i doprinosu boljem radnom okruženju.

Na kraju, Marijini Obroci i Udruga Pobjede predstavljaju dobar primjer upravljanja ljudskim resursima, ulažu maksimalne napore u svoje ljude kako bi zadovoljili i njihove osobne potrebe i potrebe organizacije. Znaju da bez njihovih dobrih i predanih volontera puno toga ne bi bilo moguće i upravo zbog toga oni predstavljaju ključan čimbenik u poslovanju. Kao i profitne organizacije, neprofitne organizacije također moraju kontinuirano raditi na privlačenju, motiviranju i nagrađivanju svojih zaposlenika i volontera kako bi osigurale uspješno ispunjenje ciljeva i osigurale održivost.



## LITERATURA

### *Knjige:*

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Nehajev Čačija, Lj., Mihanović, Z. i Matković, J. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga : Institut za Inovacije.
2. Bacal, R. (2020). *Vodič za menadžere – upravljanje radnim učinkom*. Zagreb : Mate.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb : Golden marketing.
4. Cook, M. i Cripps, B. (2009). *Psihološko procjenjivanje na radnom mjestu*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Cooper, D. i T. Robertson, I. (2007). *Psihologija odabira zaposlenika: pristup kvalitete*. Jastrebarsko : Naklada Slap.
6. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 12. globalno izdanje, Zagreb : Mate.
7. Gutić, D., Horvat, Đ. i Jurčević, M. (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Zagreb : Effectus – studij financije i pravo, visoko učilište.

### *Internetske stranice*

1. CFI Team (2022). Management by Objectives (MBO). Dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/management-by-objectives-mbo/> [Pristupljeno: 18. lipnja 2022.]
2. Gligorea, R. (2014). 360-Degree Feedback – An Efficient tool for individual performance assessment?. Dostupno na <https://www.performancemagazine.org/360-degree-feedback-an-efficient-tool-for-individual-performance-assessment/> [Pristupljeno: 17. lipnja 2022.]
3. Indeed Editorial Team (2021). Job Specification: Definition, Elements and Examples. Dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/job-specification> [Pristupljeno: 15. rujna 2022.]
4. Juneja, P. (2015). Employee Selection Process. Dostupno na: <https://www.managementstudyguide.com/employee-selection-process.htm> [Pristupljeno: 22. srpnja 2022.]
5. Lester, R. (2022). Job Description vs Job Analysis. Dostupno na: <https://www.b2bsustainable.com/job-description-vs-job-analysis/> [Pristupljeno: 10. lipnja 2022.]

6. Lynch Law Firm (2021). The Best Recruitment Strategies for Nonprofits. Dostupno na: <https://www.lynchlf.com/blog/the-best-recruitment-strategies-for-nonprofits/> [Pristupljeno: 15. lipnja 2022.]

*Znanstveni članci:*

1. Budaković, A., & Peštek, A. (2018). Upravljanje ljudskim resursima u kontekstu internog marketinga.
2. Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1), 56-63.
3. Erven, B. L. (2001). Evaluating performance and providing feedback to employees. *Department of Agriculture, Ohio university*.
4. Ferreira, A. P. V. G. (2016). Training and development in organizations: Start at the Beginning. In *MBA* (pp. 105-121). Springer, Cham.
5. Forčić, G., Čulum, B., Šehić Relić, L.(2016).*Kako ih pronaći? Kako ih zadržati? Menadžment volonterskih programa u neprofitnim organizacijama*. Rijeka : Hrvatska mreža volonterskih centara i Udruga za razvoj civilnog društva SMART
6. Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108.
7. Jelstad, B. (2007). Beyond money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations.
8. Jug, R., Jiang, X. S., & Bean, S. M. (2019). Giving and receiving effective feedback: A review article and how-to guide. *Archives of pathology & laboratory medicine*, 143(2), 244-250.
9. Kanaslan, E. K., & Iyem, C. (2016). Is 360-degree feedback appraisal an effective way of performance evaluation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 172-182.
10. Mahapatro, B. B. (2022). *Human resource management*. PG Department of Business Management.
11. Nikolić, T. M., Perić, N., & Bovan, A. (2020). The role of feedback as a management tool in performance management program. *Calitatea*, 21(177), 3-8.
12. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152-169.
13. Vidaković, I. UPRAVLJANJE POMOĆU CILJEVA. *VAŽNOST I KORISTI OD PRIMJENE STANDARDA U KONTROLINGU*, 60.

14. Vidaković, T. (2012). NEMATERIJALNE NAGRADE I NJIHOV UTICAJ NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH. *Economy & Market Communication Review/Casopis za Ekonomiju i Trzisne Komunikacije*, 2(1).

15. 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

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Elementi analize posla .....	5
Slika 2. Metoda procjene iz 360 stupnjeva.....	13
Slika 3. Proces upravljanja pomoću ciljeva.....	16
Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih .....	20
Tablica 2. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena .....	21