

# ČIMBENICI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U NEPROFITNOM SEKTORU

---

**Pekić, Andrea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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:145:806890>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-08**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Andrea Pekić

**ČIMBENICI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U  
NEPROFITNOM SEKTORU**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Andrea Pekić

**ČIMBENICI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U  
NEPROFITNOM SEKTORU**

Diplomski rad

**Kolegij: Poduzetništvo neprofitnih organizacija**

JMBAG: 0010224976

e-mail: [apekic@efos.hr](mailto:apekic@efos.hr)

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

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Graduate Study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship


Andrea Pekić

**FACTORS OF EMPLOYEE SATISFACTION IN THE NON-  
PROFIT SECTOR**

Graduate paper

Osijek, 2024.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG 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/suglasna 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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/studentice:** Andrea Pekić

**JMBAG:** 0010224976

**OIB:** 96679698970

**e-mail za kontakt:** andreapekic5@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Čimbenici zadovoljstva zaposlenika u neprofitnom sektoru

**Mentor/mentorica rada:** Izv.prof.dr.sc. Marina Stanić

U Osijeku, \_\_\_\_\_02.02.2024.\_\_\_\_\_ godine

Potpis Andrea Pekić

## Čimbenici zadovoljstva zaposlenika u neprofitnom sektoru

### SAŽETAK

U današnje vrijeme, sve veća važnost se pridodaje radu neprofitnih organizacija. Njihova je svrha pružanje podrške i rješavanje društvenih problema kada državna tijela i institucije nemaju resursa za rješavanje istih. Stoga, one se ne osnivaju s ciljem ostvarivanja profita već kako bi se efikasno riješili problemi u društvu. S obzirom na sve veću važnost rada u neprofitnim organizacijama, ovaj rad istražuje čimbenici koji utječu na zadovoljstva zaposlenika u neprofitnom sektoru. Zadovoljstvo zaposlenika u neprofitnim organizacijama ima značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika i njihovu produktivnost, što na kraju rezultira postizanjem ciljeva i rezultata organizacije. Neki od čimbenika koji pridonose visokom zadovoljstvu poslom kod zaposlenika su radni uvjeti u kojima zaposlenik radi, intelektualno izazovan rad, podrška kolega i ravnopravno nagrađivanje. Tijekom vremena, istraživači su razvili različite teorije motivacije koje su uvelike primjenjive i u upravljanju neprofitnim organizacijama. U današnje se vrijeme sve veći naglasak stavlja na motivatore poput karakteristika posla, pohvale i priznanja za obavljeni posao, prilike za promaknuća, rast i razvoj. Unatoč motivaciji, neprofitne se organizacije suočavaju s izazovom fluktuacije zaposlenika, situacijama u kojima zaposlenici napuštaju radno mjesto. Neki od ostalih izazova su osiguravanje stabilnog financiranja, upravljanje volonterima i izgradnja dugoročnih partnerstava. Izazovi na radnom mjesto utječu na pojavu stresa kod zaposlenika. Ovaj rad se rubno dotiče i pitanja kako se zaposlenici u neprofitnim organizacijama nose sa stresom te kako ga rješavaju.

**Ključne riječi:** neprofitne organizacije, upravljanje, zadovoljstvo, motivacija, komunikacija

## **Factors of Employee Satisfaction in the Non-Profit Sector**

### **ABSTRACT**

Nowadays, increasing importance is attached to the work of non-profit organizations. Their purpose is to provide support and solve political and social problems when state bodies and institutions do not have the resources to solve them. Therefore, they are not established with the aim of making a profit, but to efficiently solve problems in society. Considering the increasing importance of work in non-profit organizations, this paper investigates which factors influence employee satisfaction in the non-profit sector. Employee satisfaction in non-profit organizations has a significant impact on employee motivation and productivity, which ultimately results in the achievement of organizational goals and results. Some of the factors that contribute to high job satisfaction among employees are working conditions, intellectually challenging work, support from colleagues and equal remuneration. Over time, researchers have developed various theories of motivation that are largely applicable to the nonprofit sector as well. Nowadays, more and more emphasis is placed on motivators such as interesting work, praise and recognition for work done, opportunities for promotions, growth and development. Despite the motivation, non-profit organizations face the challenge of employee turnover, situations in which employees leave the workplace. Some of the other challenges are securing stable funding, managing volunteers and building long-term partnerships. Challenges in the workplace affect the occurrence of stress in employees. This paper also explores how non-profit organizations deal with stress.

**Keywords:** non-profit organizations, management, satisfaction, motivation, communication

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Nefitni sektor .....</b>	<b>3</b>
2.1. Karakteristike nefitnih organizacija.....	4
2.2. Oblici nefitnih organizacija .....	7
2.2.1. Klasifikacija nefitnih organizacija .....	9
2.3. Nefitne organizacije u Hrvatskoj .....	10
2.4. Izazovi u nefitnim organizacijama.....	12
<b>3. Zadovoljstvo radnim mjestom .....</b>	<b>16</b>
3.1. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom.....	18
3.2. Zadovoljstvo radnim mjestom i fluktuacija zaposlenika .....	19
3.3. Motivacija zaposlenika.....	21
3.4. Teorije motivacije.....	22
3.4.1. Rane teorije motivacije.....	23
3.4.2. Suvremene teorije motivacije .....	24
3.5. Stres u organizacijama.....	25
<b>4. Komunikacija u organizaciji.....</b>	<b>28</b>
4.1. Funkcije komunikacije.....	28
4.2. Smjer komunikacije .....	29
4.3. Prenos informacija u organizaciji.....	29
<b>5. Istraživanje zadovoljstva zaposlenika: analiza slučaja tri nefitne organizacije .....</b>	<b>32</b>
5.1. Udruga Pobjede .....	32
5.2. PRONI Centar za socijalno podučavanje.....	34
5.3. P.A.U.K. Orahovica.....	36
5.4. Stavovi prema radu i zadovoljstvo poslom u promatranim organizacijama .....	37
<b>6. Rasprava .....</b>	<b>39</b>
<b>7. Zaključak .....</b>	<b>41</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>42</b>
<b>Popis slika i tablica .....</b>	<b>44</b>
<b>Prilog.....</b>	<b>45</b>



## 1. Uvod

U vremenu kada su poslovne promjene neizvjesne i stalne, sve veći naglasak se stavlja na čimbenike zadovoljstva zaposlenika. Neprofitna organizacija pažljivo promatraju i istražuju utjecaje niza čimbenika na zadovoljstvo poslom, uključujući različite oblike kompenzacija, radno okruženje, mogućnosti razvoja karijere, kao i komunikaciju i transparentnost u odnosu zaposlenika i menadžera. Navedeni čimbenici poslovanja ističu se kao važni faktori uspješnih organizacija. Fokus ovog istraživanja usmjeren je na specifične čimbenike koji su relevantni za neprofitne organizacije, kao što su povezanost s misijom organizacije, motivacija i zadovoljstvo radnim mjestom. Istraživački dio rada obuhvaća neprofitne organizacije u Hrvatskoj i zadovoljstvo zaposlenika u njima.

U prvom segmentu diplomskog rada, temeljito je razrađen neprofitni sektor, obuhvaćajući karakteristike neprofitnih organizacija, različite oblike tih organizacija, te specifičnosti neprofitnog sektora u Hrvatskoj. Analizirani su i neki od uobičajenih izazova s kojima se neprofitne organizacije suočavaju. Sljedeći dio rada posvećen je zadovoljstvu radnim mjestom, analizirajući čimbenike koji utječu na zadovoljstvo, povezanost između fluktuacije zaposlenika i radnog mjesta, te motivaciji zaposlenika. Dodatno, proučavani su učinci stresa na zaposlenike unutar organizacije. S obzirom na ključnu ulogu komunikacije u uspješnom poslovanju, analiziran je način prijenosa informacija unutar organizacije i njezin utjecaj na cjelokupno poslovanje. Završni dio rada predstavlja istraživanje provedeno u tri neprofitne organizacije, usmjereno na identifikaciju ključnih čimbenika zadovoljstva zaposlenika u neprofitnom sektoru.

Cilj diplomskog rada je istražiti čimbenike koji utječu na sklonost zaposlenika prema zaposlenju u neprofitnim organizacijama, zadovoljstvo radnim mjestom te namjeru ostanka u takvim poduzećima.

## **1. Metodologija rada**

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su čimbenici zadovoljstva zaposlenika u neprofitnom sektoru.

Prilikom izrade završnog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. U empirijskom dijelu istraživanja, prikupljeni su primarni podaci putem strukturiranog intervjua. Intervjuirane su tri neprofitne organizacije na području Slavonije i Baranje. Analiza predstavljenih neprofitnih organizacija pruža uvid u faktore koji oblikuju motivaciju zaposlenika u neprofitnom sektoru. Razmatra se perspektiva svake pojedine organizacije u vezi s motivacijom svojih zaposlenika te identificiraju glavni izazovi s kojima se organizacije suočavaju. Također, za potrebe istraživanja korišten je upitnik kao alat za prikupljanje podataka, što pridonosi relevantnosti i dubini dobivenih informacija. Korištenjem sekundarnih podataka poput znanstvene i stručne literature povezane s tematikom upravljanja neprofitnim organizacijama, internetskih izvora i članaka, analizirane su karakteristike neprofitnog sektora, motivacija i čimbenici zadovoljstva zaposlenika u neprofitnom sektoru.

Diplomski se rad sastoji od šest cjelina u kojima je objašnjeno i istraženo što utječe na zadovoljstvo zaposlenika u neprofitnom sektoru. U empirijskom dijelu rada analizirani su glavni čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika u neprofitnom sektoru, predstavljeni rezultati istraživanja te dane preporuke kako povećati i zadržati motivaciju zaposlenika u neprofitnom sektoru.

## 2. Neprofitni sektor

Zbog sve veće pojave različitih socijalnih problema, društvo je primorano djelovati u grupama odnosno organizacijama koje se bave rješavanjem određenih problema kako bi se takvi problemi efikasnije riješili. U mnogim situacijama, državna tijela i institucije ne mogu sudjelovati u rješavanju izazova i problema. Tada veliku važnost predstavlja neprofitni sektor.

Alfiervić i dr. (2013:23) objašnjavaju kako je neprofitni sektor bitan dio društva kojemu je jedan od važnijih kriterija društvena prihvatljivost. Ovaj kriterij sugerira da su percepcija i odobravanje od strane društva ključni za legitimitet i uspjeh neprofitnih organizacija. Također, društvena se prihvatljivost odnosi na to koliko organizacije djeluju u skladu s vrijednostima i očekivanjima zajednice te koliko doprinose dobrobiti društva kao cjeline. Ova dimenzija obuhvaća i transparentnost, odgovornost prema zajednici i druge faktore koji utječu na percepciju društva o doprinosu neprofitnog sektora. Nadalje, govore kako se pod neprofitnim sektorom podrazumijevaju svi pojedinci i organizacije koje pomažu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca koji su orijentirani prema osobnom, obiteljskom i napretku zajednice. Stoga se zaključuje kako se organizacije civilnog društva aktiviraju i djeluju s ciljem ostvarivanja općeg dobra. Nadalje, prema Alfiervić i dr. (2013.), civilno društvo obuhvaća raznolike organizacije poznate kao dobrovoljni, neovisni, neprofitni, nevladini i treći sektor. Pomaganje razvoju civilnog društva u interesu je države i gospodarstva. Cilj je svake zemlje imati kvalitetan i razvijen civilni sektor kako bi se problemi u društvu što efikasnije rješavali. Razvijen civilni sektor pruža platformu za doprinos građana, potiče inovativna rješenja i promiče aktivno djelovanje, čineći društvo otpornijim na izazove te omogućavajući veću suradnju i podršku unutar zajednice.

Neprofitne organizacije poduzimaju akcije s ciljem postizanja promjene u društvu. Društvene su promjene sve češće te postojeći birokratski sustavi na njih ne mogu samostalno i pravovremeno utjecati. „Neprofitne organizacije su takve koje se, kako im sam naziv kaže, ne osnivaju radi ostvarivanja dobiti, odnosno profita, nego radi zadovoljenja različitih općih i zajedničkih društvenih i humanitarnih potreba“ (Dimitrić, Kapelac, Novokmet, 2013:10). Neprofitne organizacije nastaju udruživanjem pojedinaca radi ostvarenja određenih osobnih i/ili društvenih ciljeva. Takvim se udruživanjem stvara osjećaj pripadnosti te one imaju sociološki karakter. Primarna motivacija nije ostvarivanje profita već rješavanje problema, društvena odgovornost i ostvarivanje društvenih ciljeva. Neki problemi u društvu koje neprofitne organizacije pokušavaju riješiti su sljedeći: nepravda, smanjivanje gladi, siromaštvo,

poboljšanje obrazovanja, borba za ljudska prava, i općenito, poboljšanje kvalitete života. Zbog toga se mnogi dionici odlučuju na volontiranje, oblik neplaćenog rada gdje se pojedinci dobrovoljno aktiviraju radi rješavanja određenog problema, pružanja pomoći i slično.

DiMaggio i Anheier (1990) su istraživanjem pod nazivom "The sociology of nonprofit organizations and sectors" pružili odgovore na pitanja o postojanju i razlici neprofitnih organizacija. Njihovo istraživanje je identificiralo tri ključna zaključka:

- Korijeni i ponašanje neprofitnih organizacija su povezani s institucionalnim faktorima, državnim politikama te društvenim procesima i funkcijama korisnosti.
- Potrebno je promatrati održivost kako bismo razumjeli korijene neprofitnog sektora i razlike u ponašanju između neprofitnih, profitnih i državnih organizacija.
- Neprofitne organizacije nemaju jednostavno povijesno ili nacionalno značenje; funkcije neprofitnog sektora, korijeni i ponašanje su povezani s posebnim pravnim određenjima, kulturnim nasljeđem i državnom politikom u različitim nacionalnim društvima. Mjesto neprofitnih organizacija u društvima pojedinih zemalja je raznoliko.

Kako bi neprofitne organizacije bile uspješne i aktivno djelovale u društvu, primorane su surađivati s različitim dionicima. Neki od najčešćih dionika neprofitnih organizacija su sljedeći: zaposlenici, volonteri, članovi organizacija, individualni donatori, upravni odbor, klijenti, studenti, učenici, opća javnost, poduzeća, mediji, politička i upravna tijela koja reguliraju rad neprofitnih organizacija, lokalna uprava i samouprava, ostale fondacije i neprofitne organizacije, dobavljači proizvoda i usluga, poslovni donatori i sponzori i drugi.

## **2.1. Karakteristike neprofitnih organizacija**

Kada se govori o karakteristikama neprofitnih organizacija, jedna od njih je način i razlog ostvarivanja profita. Neprofitne organizacije postoje kako bi ostvarile određene ciljeve za dobrobit društva, ostvarivanje profita nije njihov cilj. Iako neprofitne organizacije na kraju godine mogu ostvariti profit (višak prihoda nad rashodima), taj se profit ne dijeli među vlasnicima, pojedincima i članovima uprave, već se prenosi u sljedeću godinu, odnosno na sljedeće projekte. Uprava i/ili vodstvo neprofitnih organizacija donosi odluke s ciljem postizanja najboljih mogućih rješenja, uzimajući u obzir raspoložive financijske resurse. Navedene organizacije ne procjenjuju svoj uspjeh kroz ostvarenje profita, već kroz različite

performanse koje se razlikuju od organizacije do organizacije. U takvim organizacijama, s obzirom da ostvarivanje profita nije cilj organizacije, mjerenje uspjeha i troškova predstavlja izazov, jer se suočavaju s teškoćama pri odabiru odgovarajućih kriterija za mjerenje uspješnosti. Ipak, današnji trend sve veće naglašenosti društvene odgovornosti u poslovanju može rezultirati promjenama u načinima na koje se profitne organizacije percipiraju, uključujući i više alternativnih metrika uspjeha, osim samo profita.

Omazić i Baštijan (2017:89) navode kako se neprofitne organizacije obično bave područjima i aktivnostima koje nisu ekonomski održive na tržišnoj osnovi. Korisnici usluga tih organizacija primaju dobra i/ili usluge bez naknade. Prihodi neprofitnih organizacija nisu direktno povezani s obujmom ili kvalitetom pruženih dobara i/ili usluga, već se oslanjaju na različite izvore financiranja poput sredstava od osnivača, donacija, proračunskih sredstava te drugih netržišnih izvora, iako neke organizacije ostvaruju prihode i prodajom ulaznica ili putem članarina.

Također, neprofitne organizacije za svoje se djelovanje prijavljuju na natječaje s konkretnim prijedlozima aktivnosti koji se tada financiraju iz državnih proračuna i različitih fondova (npr. fondovi Europske unije). Ukoliko ne osmisle projekt i ne prijave se na natječaj, ne dobiju novac iz državnog proračuna. Određeni dio novca iz državnog proračuna, namijenjen je za financiranje neprofitnih organizacija. Kada neprofitne organizacije prime određeni iznos iz državnog proračuna, namjenu tog iznosa moraju pravdati. Primljeni novci iz EU fondova se također strogo kontroliraju. Ako se određeni iznos novca ne potroši do kraja, ako se ne utroši za namijenjene svrhe ili organizacija ne dostavi svu potrebnu dokumentaciju, cijeli iznos ili dio iznosa organizacija mora vratiti.

Nadalje, fokus djelovanja neprofitnih organizacija se uvelike razlikuje od profitnih. Profitne organizacije su usmjerene na ostvarivanje profita što znači da djeluju prema standardiziranim ekonomskim pravilima, djelovanjem na tržištu proizvoda i usluga, pojedinca gledaju kao potencijalnog kupca kojemu će prodati što više te tako zaraditi na njemu. Nasuprot tomu, neprofitne su organizacije usmjerene unapređenju društva, pružanjem pomoći pojedincu ili skupini ljudi. Neprofitne organizacije privlače ljude koji žele napraviti određene društvene promjene te najčešće, takvi ljudi nisu motivirani novcem. Kod neprofitnih je organizacija prisutno volontiranje, ali i redovna zaposlenost, što kod profitnog sektora nije slučaj. Kod profitnih organizacija, ljudi su najčešće motivirani zaradom i novcima te zbog toga izostaje humanitarni karakter. Stoga se prema Anthonyju i Youngu (2002.) može zaključiti kako se neprofitne organizacije od profitnih razlikuju u sljedećim aspektima:

- Nedostatak fokusa na mjerenje profita: budući da neprofitne organizacije nisu usmjerene prema stvaranju profita, mjera profita nije ključna.
- Razlike u poreznim i zakonskim određenjima: neprofitne organizacije podliježu drugačijim poreznim pravilima i posebnoj zakonskoj regulativi u usporedbi s profitnim organizacijama.
- Usmjerenost na pružanje usluga: razvoj neprofitnih organizacija fokusiran je na pružanje zajedničkih, društveno korisnih usluga koje se ne mogu potpuno ostvariti tržišnim modelom isporuke.
- Ograničenja u postavljanju ciljeva i strategija: neprofitne organizacije imaju veća ograničenja u postavljanju (i mijenjanju) ciljeva i strategija, s usmjerenjem na postavljene strategije koje je teže mijenjati.
- Manja ovisnost o financijskoj podršci klijenata: neprofitne organizacije manje ovise o financijskoj podršci korisnika, što nije slučaj s profitnim organizacijama koje ovise o plaćanju proizvoda od strane klijenata.
- Dominantnost visokog stupnja profesionalizma: članovi i aktivisti neprofitnih organizacija obično su stručnjaci u određenim područjima, posebno u strukovnim udruženjima.
- Različitosti u načinu upravljanja: neprofitne organizacije nisu čvrsto hijerarhijski organizirane i često se bave timskim radom i projektnim pristupom umjesto strogo definiranim podjelama ovlasti i odgovornosti.
- Različitosti u strukturi upravljanja: upravljanje neprofitnim organizacijama obavljaju skupštine i razni odbori koji ovlasti prenose na imenovane izvršitelje, što može rezultirati konfliktom među ciljevima.
- Važnost političkog utjecaja: neprofitne organizacije mogu biti instrument političke moći, a isto tako mogu predstavljati značajnu snagu koja utječe na političke događaje.
- Tradicija neprimjerene upravljačke kontrole: iz ciljeva i organizacije proizlazi odsustvo značajne upravljačke kontrole, što ne znači da je kontrola potpuno odsutna, već nije izražena kao kod profitnih organizacija.

Navedeni aspekti često proizlaze iz osnovne prirode i svrhe neprofitnih organizacija. Kao rezultat toga, ove razlike čine neprofitne organizacije ključnim društvenim dionikom čiji se uspjeh često odražava kroz doprinos zajednici i postizanje zajedničkih ciljeva. Kroz svoj društveni doprinos i postizanje zajedničkih ciljeva, neprofitne organizacije igraju važnu ulogu u oblikovanju i unapređenju društva.

Također, I. Marić je u svojoj knjizi Menadžment neprofitnih organizacija prikazala način funkcioniranja i razlike profitnih i neprofitnih organizacija.

Tablica 1. Razlika između profitnih i neprofitnih organizacija prema temeljnim dimenzijama

<b>Dimenzija</b>	<b>Profitne organizacije</b>	<b>Neprofitne organizacije</b>
<b>Polazište</b>	profit	opće javno dobro/služenje javnosti
<b>Usmjerenost</b>	potrošaču	pojedincu/građaninu
<b>Koncept</b>	ekonomski	socijalni
<b>Arena djelovanja</b>	tržište	društvo
<b>Rezultati</b>	ekonomski/mjerljivi/kvantitativni	društveni/nemjerljivi/kvalitativni

Izvor: vlastita izrada autora prema Marić (2018:16)

Analiza u obliku tablice jasno ističe kontrastne aspekte u poslovanju između ova dva tipa organizacija. Profitne organizacije, fokusirane na ostvarivanje dobiti, imaju ekonomski orijentiran koncept, usmjerene su prema potrošačima na tržištu, a njihovi rezultati su često mjerljivi i kvantitativni. Osnovno polazište profitnih organizacija je stvaranje dobiti za vlasnike ili dioničare, a njihova konkurencija odvija se na tržištu. S druge strane, neprofitne organizacije imaju polazište u općem dobru i služenju javnosti. Njihova usmjerenost je prema pojedincu ili građaninu, a djeluju prema socijalnom konceptu. Arena njihova djelovanja nije samo tržište već i šire društvo, gdje nastoje zadovoljiti društvene potrebe ili doprinijeti općem dobru. Rezultati koje postižu često su nemjerljivi i kvalitativni, usmjereni na poboljšanje života ili društvene promjene. Navedene razlike u dimenzijama naglašavaju različite uloge i svrhe koje ove dvije vrste organizacija imaju u društvu, pri čemu profitne organizacije teže ekonomskom uspjehu, dok neprofitne organizacije naglašavaju društveni doprinos i ostvarivanje općeg dobra.

## **2.2. Oblici neprofitnih organizacija**

Prema M. Meleru (2003:113), neprofitne organizacije u pravnom smislu mogu poprimiti različite oblike, a neki od njih su sljedeći:

- ustanove,
- udruge,

- zaklade,
- fondacije.

Neprofitne organizacije se ne ograničavaju na jedan standardizirani oblik, što doprinosi njihovoj sposobnosti prilagođavanja specifičnim ciljevima i potrebama zajednice kojoj služe. Različiti pravni oblici pružaju organizacijama priliku da se prilagode specifičnim pravnim okvirima i propisima, što je posebno važno s obzirom na raznolikost njihovih aktivnosti i ciljeva. Također, pravni oblik može utjecati na način na koji organizacija prikuplja sredstva, upravlja financijama i ostvaruje svoje ciljeve. Stoga, razumijevanje raznolikosti pravnih oblika unutar neprofitnog sektora ključno je za stvaranje učinkovitih strategija upravljanja i postizanje društvenih ciljeva.

U nastavku je svaki oblik ukratko objašnjen.

Prema Zakonu o ustanovama (NN 76/93), ustanova je pravna osoba čije je osnivanje i ustrojstvo uređeno ovim Zakonom. Ustanova se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i druge djelatnosti, ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti. Ustanove su najčešće neprofitne organizacije gdje je osnivač najčešće država, to jest, jedinice lokalne i regionalne samouprave. Najčešće se obavlja trajna društvena djelatnost. Primjer ustanova su i kulturne ustanove poput različitih muzeja, npr. Muzej Slavonije u Osijeku.

Prema Zakonu o udrugama (NN 74/14), udruga u smislu ovog Zakona je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi. Udruge podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja. Udruge se najčešće osnivaju jer država ne može udovoljiti svim zahtjevima građana. Jedan primjer udruge je i Zelena akcija, udruga koja se bavi promicanjem zaštite okoliša.

Prema Zakonu o zakladama i fundacijama (NN 106/18), zaklada je imovina namijenjena da sama, odnosno prihodima što ih stječe, trajno služi ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe. Zaklada je neprofitna pravna osoba bez članova. Najčešće, u Hrvatskoj



djeluju istraživačke, stipendijske, socijalne, razvojne, znanstvene, vjerske, kulturne i političke zaklade. Primjer zaklade u Hrvatskoj je Humanitarna zaklada za djecu Hrvatske koja se bavi pružanjem pomoći djeci koja dolaze iz siromašnih obitelji, djeci sudionika domovinskog rata te djeci koja su slabijeg imovinskog stanja.

Fundacija predstavlja stranu zakladu (NN 64/01), odnosno zaklada sa sjedištem u inozemstvu koja je valjano osnovana i registrirana po pravu zemlje u kojoj ima sjedište. Strana zaklada, odnosno fundacija može u Republici Hrvatskoj, po načelu uzajamnosti, osnovati svoje predstavništvo putem kojeg obavlja svoju djelatnost u Republici Hrvatskoj s njezinim propisima.

### 2.2.1. Klasifikacija neprofitnih organizacija

Klasifikacija neprofitnih organizacija pruža pregled različitih modela koji postoje u neprofitnim organizacijama. Kroz klasifikaciju se određuje vrsta organizacije, je li ona vladina ili nevladina, naglašava se karakter osnivača te se uzima u obzir volonterski karakter, odnosno je li organizacija fondacija ili poslovna organizacija. Osim oblika neprofitnih organizacija, takve se organizacije mogu klasificirati prema sljedećem prikazu:

Tablica 2. Klasifikacija neprofitnih organizacija

1. Osnovne neprofitne organizacije
Humanitarne organizacije
Vjerske organizacije
Znanstveno- istraživačke organizacije
Obrazovne i odgojne organizacije
Zdravstvena i socijalna zaštita
Kultura i umjetnost
Sport i rekreacija
Političke organizacije i sindikati
Pokreti, udruženja i ideje
2. Ishodišno srodne neprofitne organizacije
Država i državne institucije

Izvor: vlastita izrada autora prema Pavičić (2000)

Društveni i politički interesi u zemljama postaju sve raznolikiji. Zbog toga se osnivaju različite organizacije s različitim ciljevima i svrhama kako bi se zadovoljivo što više interesa građana te ostvarilo sve više društvenih ciljeva. Državna tijela i vlade često nisu u stanju riješiti široki spektar problema svojih građana te se zbog toga osnivaju različite organizacije koje će pokriti sve aspekte i sfere života. Kod takvih se organizacija definiraju specifični ciljevi koji se teže ili lakše ostvaruju. Raznolikost neprofitnih organizacija pozitivno utječe na kvalitetu života ljudi sve uspješnijim rješavanjem problema. Široki spektar organizacija pojedincu omogućuje odabir one organizacije za koju misli da joj može najviše doprinijeti svojim radom i zalaganjem. S druge strane, preveliki broj neprofitnih organizacija u društvu može uzrokovati određene izazove koji će u nastavku biti detaljnije objašnjeni.

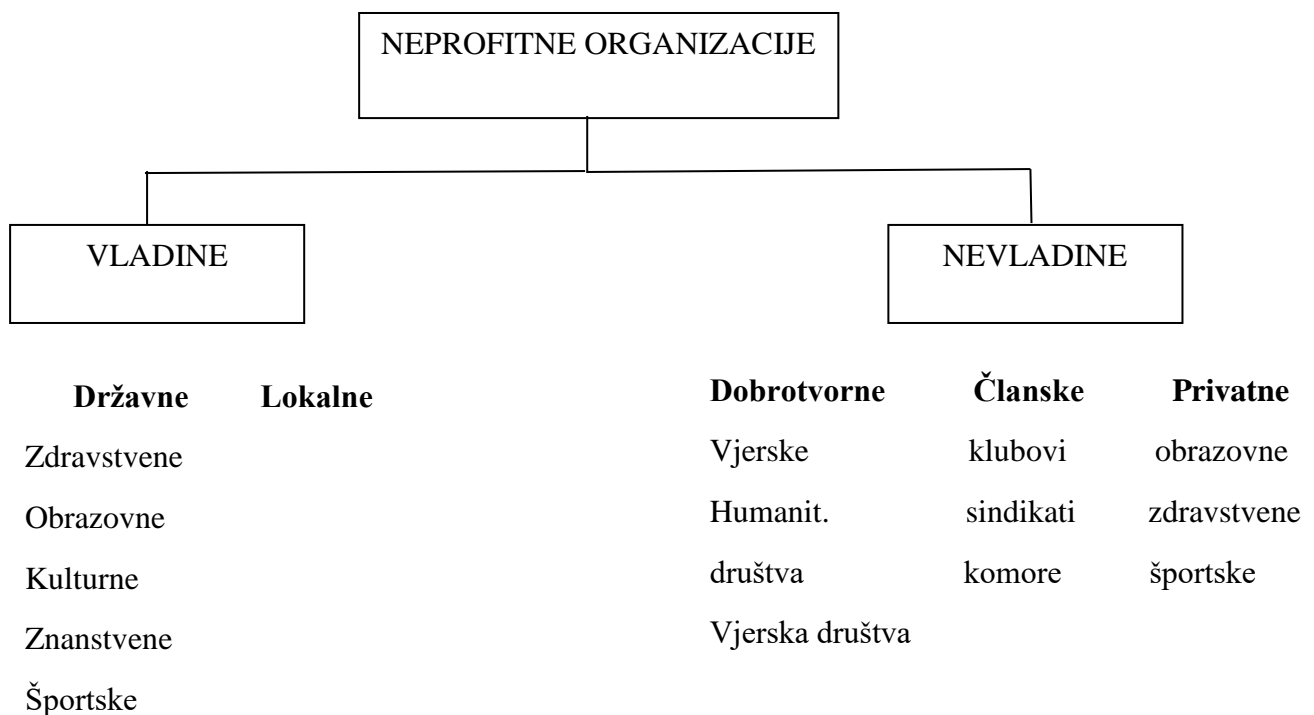
### **2.3. Neprofitne organizacije u Hrvatskoj**

Povijest neprofitnih organizacija u Hrvatskoj vezana je za prikupljanje sredstava tijekom Domovinskog rata. Podaci prije tog povijesnog događaja su nedostadni. Tijekom i poslije završetka Domovinskog rata, u Hrvatskoj su se osnivale najčešće humanitarne neprofitne organizacije koje su pružale različite vrste pomoći i podrške. Također, mnoge su se međunarodne neprofitne organizacije uključivale u različite akcije pomoći i donacije. Prestankom rata, priljev financijskih sredstava je bio smanjen te su se mnoge neprofitne organizacije gasile zbog nedostatnih sredstava, ali i znanja i vještina o tome kako uspješno nastaviti voditi organizaciju. S druge strane, tijekom 1990-ih i 2000-ih godina, veliki broj neprofitnih organizacija fokusirao se na obnovu i razvoj civilnog društva, promicanje demokratskih vrijednosti, zaštitu ljudskih prava i pružanje podrške ranjivim skupinama. Takve organizacije su svojim djelovanjem aktivno doprinijele izgradnji otvorenog i participativnog društva u Hrvatskoj. Prema Alfirević i dr. (2013:132), ističe se jedna od organizacija koja je utjecala na razvoj prikupljanja sredstava u Hrvatskoj. Navedena organizacija je CERANEO-Centar za razvoj neprofitnih organizacija, osnovan 1995. godine kao udruga s ulogom razvoja civilnog društva. CERANEO djeluje i danas. Organizacija pruža socijalne usluge mladima u statusu NEET (mladi koji nisu zaposleni, uključeni u obrazovanje ili osposobljavanje) i osobama u statusu beskućništva. Također, aktivno sudjeluje kao član Hrvatske mreže za beskućnike kako bi zagovarala prava beskućnika. Nadalje, njihove aktivnosti obuhvaćaju

organiziranje radionica, edukacija, seminara, okruglih stolova i konferencija s ciljem jačanja kapaciteta organizacija civilnog društva. Osim toga, sustavno prikupljaju i analiziraju relevantnu literaturu, provode istraživanja te objavljuju ključne publikacije od važnosti za napredak socijalne politike i civilnog društva. Njihova akcijski orijentirana istraživanja, fokusirana na zaštitu ranjivih skupina te socijalnu politiku i civilno društvo, imaju za cilj povezivanje između akademske sfere, donositelja odluka i praktičara. Dodatno, zastupaju nužnost snažnije uloge organizacija civilnog društva u oblikovanju javnih politika te organiziraju rasprave o razvoju socijalne politike i civilnog društva. Kroz sve ove aktivnosti, organizacija utječe na javno mnijenje i promiče svoje ciljeve.

Danas, u Republici Hrvatskoj djeluju neprofitne organizacije s raznolikim područjima interesa. Neprofitne organizacije u Hrvatskoj igraju ključnu ulogu u pružanju raznovrsnih usluga i podrške zajednici. Neka od najznačajnijih područja interesa su: socijalna skrb, zaštita okoliša, kultura, obrazovanje, zdravstvo, ljudska prava, sport, tehnologija i mnoga druga. U nastavku, prema Rukavini (1994), predstavljen je odnos između vladinih i nevladinih organizacija u Hrvatskoj.

Slika 1. Kategorija neprofitnih organizacija (primjer RH)



Izvor: vlastita izrada autora prema Rukavina (1994.)

Prema Slici 1. je vidljivo kako nevladine organizacije u Hrvatskoj pokrivaju više područja djelovanja od vladinih organizacija. Pretpostavlja se kako vladine organizacije ne posjeduju dovoljno resursa koji bi zadovoljili sve potrebe stanovništva te riješili sve društvene, socijalne, ekonomske i kulturne probleme.

U Hrvatskoj, neprofitne organizacije predstavljaju veliki značaj. O bitnosti samih udruga govori veliki broj postojanja i aktivnog djelovanja udruga. Prema Uredu za udruge Vlade Republike Hrvatske (2020.), dodijeljeno je 2.303.686.290,85 kn (305.751.714,23 eura) financijskih sredstava udrugama u 2018. godini. U 2020. godini je bilo registrirano 51.679 udruga što predstavlja 83 stanovnika na jednu udruhu. Nadalje, istraživanje je pokazalo kako se najveći broj udruga nalazi u Bjelovarsko - bilogorskoj županiji s obzirom na broj stanovnika (1136 udruga na 119.743 stanovnika), dok je najmanje udruga registrirano u Ličko- senjskoj županiji (666 udruga na 51.022 stanovnika). Najzastupljenije područje djelovanje je kultura i umjetnost, koje iznosi 14%. Navedeni podaci ukazuju na ključnu važnost umjetničke i kulturne scene te njihov neizostavni doprinos društvu i razvoju kulturnih vrijednosti. Analiza prikazanih informacija jasno otkriva obilje i raznovrsnost neprofitnog sektora u Hrvatskoj. Ti podaci svjedoče o izuzetno značajnoj ulozi koju ove organizacije imaju u oblikovanju društva, poticanju i promicanju vrijednosti te pružanju podrške različitim područjima i skupinama. Neprofitne organizacije čine temeljnu snagu koja obogaćuje kulturnu scenu u Hrvatskoj, potiče kreativnost i umjetnički izričaj te promiče kulturno nasljeđe i suvremene kulturne trendove.

#### **2.4. Izazovi u neprofitnim organizacijama**

Neprofitne se organizacije suočavaju s različitim izazovima kod obavljanja aktivnost. Promatrajući primjere iz okruženja može se zaključiti kako se neprofitne organizacije suočavaju sa sljedećim izazovima:

- Financijski izazovi: neprofitne organizacije prvobitno ovisе o projektima, a često i o donacijama, grantovima i drugim izvorima financiranja. Pronalaženje dovoljno sredstava za podršku njihovim programima i održavanje stabilnog financijskog stanja može biti izazovno. Neke organizacije također imaju poteškoća s prikupljanjem dovoljno sredstava za pokrivanje operativnih troškova.
- Upravljanje volonterima: neprofitne organizacije često ovisе o radu i zainteresiranosti volontera. Međutim, upravljanje velikim brojem volontera može biti izazovno.

Koordinacija rasporeda, osposobljavanje volontera i održavanje njihovog dugoročnog angažmana zahtijeva pravilno upravljanje i nadzor.

- Izrada i održavanje mreže podrške: neprofitne organizacije često trebaju izgraditi i održavati partnerstva s drugim organizacijama, donatorima, vladama i zajednicama. Pronalaženje pravih partnera i uspostavljanje dugoročnih odnosa može biti izazovno.
- Mjerenje utjecaja: neprofitne organizacije žele ostvariti stvaran utjecaj na zajednicu ili problem koji pokušavaju riješiti. Međutim, mjerenje tog utjecaja može biti složeno. Razvoj pravilnih sustava praćenja za procjenu učinka organizacije može biti izazovno.
- Upravljanje promjenama: neprofitne organizacije često rade u dinamičnom okruženju i moraju se prilagođavati promjenama u potrebama zajednice ili zakonodavnom okviru. Upravljanje tim promjenama može biti izazovno, posebno ako organizacija ima ograničene resurse i osoblje.
- Povećanje svijesti i podrške: neprofitne se organizacije često suočavaju s izazovom podizanja svijesti o svojim ciljevima i aktivnostima te privlačenjem potpore i sudjelovanja javnosti. Učinkovito komuniciranje svoje misije, privlačenje medijske pažnje i angažiranje zajednice mogu biti izazovni zadaci.
- Pravni i regulatorni izazovi: neprofitne se organizacije moraju pridržavati određenih pravnih i regulatornih zahtjeva kako bi održale svoj status
- Nedostatak znanja, vještina i motivacije: s obzirom da se za rad u neprofitnim organizacijama prijavljuju ljudi isključivo motivirani osobnim vrijednostima, često je izazovno pronaći osobu s dovoljno znanja i vještina koja će kvalitetno obaviti sve zadatke te tako zadržati motiviranost za rad

Također, Alfirević i drugi (2013) su prikazali neke od najznačajnijih izazova vezanih uz novu ulogu neprofitnog sektora današnjice.

Tablica 3. Izazovi vezani uz novu ulogu neprofitnog sektora

(Ne)ovisnost	Sve više neprofitnih organizacija važan dio prihoda ostvaruje na temelju suradnje s državnim institucijama što, posredno, može utjecati na viziju, misiju i aktivnosti takvih organizacija te njihovu možebitnu podložnost manje ili više netransparentnim političkim i financijskim utjecajima.
--------------	--

Brojnost	U Hrvatskoj postoji 44 915 registriranih neprofitnih organizacija, mahom nevladinih udruga od kojih, zapravo, više od trećine uopće ne djeluje. Na taj se način u javnosti stvara negativna slika o cijelom neprofitnom sektoru koji je, iako s brojnim institucijama, „navodno“ neučinkovit te ne ostvaruje očekivane rezultate vezane uz pozitivne društvene promjene.
Pristup „po mjeri“	Neke se neprofitne organizacije radi lakšeg i sigurnijeg pribavljanja sredstava iz različitih međunarodnih i domaćih izvora, pišući zahtjeve za donacije ili projektne prijedloge za koje traže izvore financiranja, usredotočuju na one društvene probleme i pitanja za koje smatraju da su „prioritetniji“ onima od kojih traže novac, premda to možda i nije ono čime bi se izvorno trebale ili htjele baviti.

Izvor: vlastita izrada autora prema Alfirević i dr. (2013.)

Navedeno istraživanje promatra ključne izazove povezane s novom dinamikom neprofitnog sektora. Prikazani izazovi, kako su predstavljeni u Tablici 3., ukazuju na kompleksnost okoline u kojoj djeluju neprofitne organizacije. Tablica 3. jasno ukazuje na nužnost kontinuiranog promišljanja održivosti, transparentnosti i autentičnosti neprofitnog sektora u suvremenom društvu.

Osim navedenih izazova, a posebno je prisutno u Hrvatskoj je nepovjerenje građana prema neprofitnim organizacijama općenito. U Hrvatskoj javnosti su predstavljeni pojedini primjeri gdje bi se skupljao određeni (visoki) iznos novca za humanitarne svrhe te tada, taj novac ne bi bio raspodijeljen kao što je rečeno, već bi organizatori raspodijelili za privatne svrhe ili bi novac jednostavno nestao. Također, u Hrvatskoj postoji jako velik broj neprofitnih organizacija te je ljudima teško vjerovati i izabrati onu za koju misle da najbolje djeluju za dobrobit društva. Ova situacija stvara izazove za neprofitne organizacije u uspostavljanju povjerenja i transparentnosti u svoje aktivnosti. Kako bi se prevladali ti izazovi, neprofitne organizacije trebaju ulagati

napore u jasno definiranje svoje misije, ciljeva i rezultata. Također je važno uspostaviti sustav transparentnosti u upravljanju financijskim sredstvima i prikazivanju rezultata rada. To može uključivati redovito izvještavanje o financijskom poslovanju, transparentnost u trošenju sredstava te evaluaciju i komunikaciju postignutih rezultata. Dodatno, neprofitne organizacije mogu graditi povjerenje putem aktivnog uključivanja u zajednicu, suradnje s drugim organizacijama i javnim objavljivanjem informacija o svojim projektima, aktivnostima i utjecaju na društvo. Komunikacija s dionicima, kao što su donatori, volonteri, korisnici i šira javnost, ključna je za stvaranje povjerenja i vjerodostojnosti. Edukacija i podizanje svijesti o ulozi neprofitnih organizacija također su važni. Osnaživanje javnosti informacijama o radu i doprinosu tih organizacija može pomoći u jačanju povjerenja i informiranom odabiru organizacija koje najbolje odgovaraju njihovim vrijednostima i ciljevima.

Kroz transparentnost, odgovornost i angažman, neprofitne organizacije mogu prevladati izazove nepovjerenja i izgraditi vjerodostojnost među ljudima, te ostvariti pozitivan utjecaj na društvo. Također, neprofitne organizacije trebaju biti otvorene za prihvaćanje povratnih informacija i kritika te aktivno raditi na njihovoj integraciji i poboljšanju svojih aktivnosti. Važno je provoditi sustavnu evaluaciju rada i biti transparentan u procesu donošenja odluka kako bi se izgradio temelj povjerenja. Ključna je odgovornost prema donatorima, korisnicima i široj javnosti. Neprofitne organizacije moraju transparentno prikazivati način korištenja financijskih sredstava koja su dobili, osiguravajući da se ta sredstva koriste u skladu s njihovom misijom i ciljevima. Također je važno naglasiti da pridržavanje etičkih standarda i vrijednosti ima značajnu ulogu u izgradnji povjerenja. Poštivanje etičkih načela u radu, transparentnost u odnosima s dionicima i promicanje integriteta pomažu u izgradnji vjerodostojnosti organizacija. Kroz aktivno sudjelovanje u društvenim temama, rješavanje problema i pružanje podrške ranjivim skupinama, neprofitne organizacije mogu pokazati svoju vrijednost i ostvariti pozitivan utjecaj na društvo. Njihov angažman i rad u područjima poput obrazovanja, zdravstva, zaštite okoliša i socijalne skrbi mogu stvarno mijenjati živote i poboljšavati kvalitetu zajednice. U konačnici, neprofitne organizacije imaju potencijal izgraditi vjerodostojnost i povjerenje kroz transparentnost, odgovornost i aktivno sudjelovanje. Njihova predanost ostvarivanju društvenih ciljeva i pružanju dobrobiti široj zajednici čini ih neophodnim čimbenikom u izgradnji održivog i inkluzivnog društva. Izazovi koji su prisutni u neprofitnom sektoru rezultat su slabo reguliranih politika rada i funkcioniranja neprofitnih organizacija te nedostatka podrške. Kako bi se izazovi smanjili, potrebna je bolja regulacija, efikasnije praćenje neprofitnog sektora te promjena zakonskih okvira rada neprofitnog sektora.

### 3. Zadovoljstvo radnim mjestom

Zadovoljstvo radnim mjestom predstavlja bitan segment svake organizacije, profitne ili neprofitne. Zadovoljstvo poslom uvelike utječe na motiviranost zaposlenika te njihovu produktivnost što u konačnici dovodi do ostvarivanja rezultata i ciljeva organizacije. Stvaranje pozitivnog radnog okruženja, pružanje mogućnosti za razvoj i podršku te pošteno nagrađivanje, organizacijama omogućuje poticanje zadovoljstva zaposlenika, bez obzira na njihov profitni status. Ovo pak dovodi do povećane motivacije i produktivnosti te ostvarivanja postavljenih ciljeva i postizanja željenih rezultata. Kroz uspostavljanje pozitivnog radnog okruženja, organizacije stvaraju atmosferu u kojoj se zaposlenici osjećaju podržano, cijenjeno i uključeno. Otvorena komunikacija, međusobno poštovanje i timski rad ključni su elementi za stvaranje takvog okruženja. Zadovoljstvo radnim mjestom predstavlja pozitivan osjećaj pojedinca prema vlastitom poslu, definirano stavovima o radnom mjestu. Stavovi o radnom mjestu oblikuju se kroz percepciju i vrednovanje različitih faktora koji utječu na radno iskustvo zaposlenika. Takvi faktori uključuju zadovoljstvo radnim uvjetima, kvalitetu nadzora, odnose s kolegama, mogućnosti napredovanja, ravnotežu između poslovnog i privatnog života te pravednost nagrađivanja.

Robbins i Judge (2010:79) navode kako postoje tri glavna stava organizacijskog ponašanja o poslu, zadovoljstvo poslom, uključenost u posao i prednost organizaciji. Navedeni stavovi o poslu koriste pozitivne i/ili negativne ocjene zaposlenika određenih aspekata radne okoline.

Zadovoljstvo poslom može se definirati kao pozitivan dojam koji pojedinac ima o svom radu, proizlazeći iz procjene karakteristika povezanih s radnim mjestom. Osobe s visokim stupnjem zadovoljstva poslom obično doživljavaju pozitivne emocije u vezi s vlastitim radom, dok osobe s niskim stupnjem zadovoljstva poslom doživljavaju negativne osjećaje prema svom radnom okruženju. Kada se ljudi referiraju na stavove zaposlenika prema poslu, obično se odnose na njihovo zadovoljstvo poslom. Kada je osoba zadovoljna svojim poslom, lakše obavlja definirane zadatke te u određenim slučajevima, definirani ciljevi organizacije se brže ostvaruju. Cilj svakog poslodavca je osiguravanje zadovoljstva na radnom mjestu.

Nadalje, iako istražena u manjoj mjeri od zadovoljstva poslom, uključenost u posao je srodni koncept. Uključenost u posao mjeri koliko se ljudi emocionalno identificiraju sa svojim poslom te koliko i kako percipiraju svoju razinu učinkovitosti kao važnu za osobnu samoprocjenu. Zaposlenici s visokom razinom uključenosti u posao snažno se emocionalno povezuju s radnim



zadacima koje obavljaju i pridaju veliku važnost svom poslu. Istraživanja su pokazala da visoka uključenost u posao ima veze s manjim brojem izostanaka s posla i s nižom stopom fluktuacije zaposlenika. Veća uključenost pojedinca u posao daje osjećaj veće vrijednosti i svrhe postizanja ciljeva u organizaciji. Tada motivacija raste te se radni zadaci učinkovitije obavljaju.

Predanost organizaciji može se definirati kao stanje u kojem zaposlenik doživljava snažnu povezanost s određenom organizacijom, identificira se s njezinim ciljevima te izražava želju da ostane njezin aktivni član. Drugim riječima, visoka razina uključenosti u posao znači da se osoba identificira sa svojim radnim zadacima, dok visoka razina predanosti organizaciji znači da se osoba identificira s organizacijom u kojoj je zaposlena. Kako bi zaposlenik postao i ostao predan organizaciji u kojoj djeluje, ključno je da menadžment osigura uvjete svojim zaposlenicima u kojima će se osjećati ugodno, prihvaćeno i motivirano.

Zadovoljstvo poslom i radnim mjestom ima izrazito veliki utjecaj na organizacije. Zadovoljni zaposlenici postaju i ostaju lojalni organizaciji u kojoj rade. Zbog osjećaja zadovoljstva i pripadnosti, često će nadmašiti očekivanja rada od svojih nadređenih te će biti skloniji raditi više od onoga što ih se traži. Takav rad smanjuje fluktuaciju radne snage i troškove povezane s zapošljavanjem i obukom novih zaposlenika. Zadovoljstvo poslom također može imati pozitivan utjecaj na radnu atmosferu i timsku suradnju. Kada su zaposlenici zadovoljni, skloniji su pružati podršku i surađivati s kolegama. To dovodi do poboljšane komunikacije, efikasnijeg rješavanja problema i stvaranja harmoničnog radnog okruženja. Također, zadovoljstvo poslom može poboljšati imidž organizacije i njezinu sposobnost privlačenja novih talenata. Kada se organizacija prepoznaje kao mjesto gdje zaposlenici uživaju u svom poslu i imaju pozitivno iskustvo, privlači kvalificirane pojedince koji žele biti dio takvog radnog okruženja. Stoga, ulaganje u stvaranje zadovoljstva poslom i radnim mjestom za zaposlenike nije samo moralna obveza, već i strategija koja može donijeti brojne koristi organizaciji. Zadovoljni zaposlenici su produktivniji, lojalniji i skloniji suradnji, čime organizaciji omogućavaju postizanje uspjeha i održivog razvoja. Nadalje, zadovoljstvo radnim mjestom povezano je i s apsentizmom i fluktuacijom zaposlenika. Zadovoljniji zaposlenici manje su skloni izostanku s posla te napuštanja posla od onih manje zadovoljnih. Isto tako, ako su zaposlenici nezadovoljni radnim mjestom, veća je vjerojatnost pojave devijantnog ponašanja. Menadžeri u profitnim i neprofitnim organizacijama jasno mogu vidjeti koliko su zaposlenici zadovoljni radnim mjestom. Svaki će zaposlenik reagirati pozitivno ili negativno te je na menadžerima da odluče kako će reagirati sukladno tome.

### 3.1. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom

Prema autorima Robbins i Judge (2010:86) postoji nekoliko glavnih čimbenika koji utječu na zadovoljstvo radnim mjestom: sama vrsta rada, plaća, promaknuće, nadzor, odnos s kolegama te pravednost. Istraživanja su pokazala kako su zaposlenici u prosjeku zadovoljniji svojim poslom općenito, vrstom posla te svojim kolegama i nadređenima. S druge strane, manje su zadovoljni svojom plaćom i prilikama za napredovanje. Dugi se niz godina smatralo kako je iznos plaće najveći motivacijski faktor zaposlenika te kako ona najviše utječe na zadovoljstvo radom. Iako plaća nije glavni čimbenik koji utječe na zadovoljstvo poslom, visina plaće će utjecati na stavove o radu.

Noe i dr. (2006:389) kazuju kako postoji tri vrste društvene usporedbe plaća koje utječu na ponašanja i stavove zaposlenika u organizaciji. Prva je vanjska pravičnost gdje zaposlenik uspoređuje plaću s plaćama drugih zaposlenika u drugim organizacijama, ali koji obavljaju isti posao. Sljedeća vrsta je unutarnja pravičnost gdje zaposlenik svoju plaću uspoređuje s ostalima u istoj organizaciji, ali na različitim poslovima i/ili razinama. Posljednja je vrsta unutarnja pravičnost gdje se uspoređuju sa zaposlenicima koji obavljaju isti posao. Važno je istaknuti kako društvene usporedbe plaća imaju značajan utjecaj na formiranje stavova zaposlenika o pravičnosti i zadovoljstvu s njihovom plaćom. Kada zaposlenici doživljavaju pravičnost u odnosu na druge, to može rezultirati većim zadovoljstvom poslom, povećanom motivacijom i angažmanom. Stoga, organizacije moraju biti svjesne ovih društvenih usporedbi plaća te trebaju težiti stvaranju pravičnog sustava nagrađivanja koji uzima u obzir vanjske i unutarnje standarde plaćanja. To može uključivati transparentnost u postupcima određivanja plaća, osiguranje jednakosti među različitim radnim pozicijama i razinama te uspostavu sustava nagrađivanja koji se temelji na objektivnim kriterijima. Kroz pravičan pristup plaćama, organizacije mogu poticati pozitivne stavove zaposlenika, povećati njihovo zadovoljstvo radnim mjestom te potaknuti produktivnost i angažman u radnoj sredini. Ovakav pristup također može doprinijeti izgradnji povjerenja i smanjenju potencijalnih sukoba vezanih uz plaće unutar organizacije. U konačnici, osiguravanje pravičnosti u sustavu nagrađivanja predstavlja ključni faktor za poticanje zadovoljstva zaposlenika i stvaranje motivirane radne snage. Kada zaposlenici osjete da su pravedno nagrađeni za svoj rad u usporedbi s drugima, to može rezultirati većim angažmanom, produktivnošću i dugoročnom lojalnošću prema organizaciji.

Isto tako, navedeni autori Robinson i Judge navode (2010:94) kako postoje četiri čimbenika koja pridonose visokom stupnju zadovoljstva poslom kod zaposlenika:

- Intelektualno izazovan rad - ljudi općenito preferiraju poslove koji im omogućuju korištenje njihovih vještina i sposobnosti, koji im daju raznolike zadatke, slobodu i povratne informacije o uspješnosti njihova rada. Te osobine čine posao intelektualno izazovnim
- Ravnopravno nagrađivanje - zaposlenici žele sustav plaća koji smatraju pravednim, nedvosmislenim i u skladu sa svojim očekivanjima. Kada se plaća smatra pravednom s obzirom na zahtjeve posla, razinu nečije stručnosti i standarde plaća koje vrijede u određenoj zajednici, vjerojatnije je da će doći do zadovoljstva
- Radni uvjeti koji pružaju podršku zaposleniku - zaposlenicima su radni uvjeti važni i zbog osobne udobnosti i zbog olakšavanja dobrog rada. Istraživanja pokazuju da radnici preferiraju fizičke uvjete koji nisu opasni i koji su udobni. Osim toga, većina zaposlenika preferira raditi relativno blizu kuće, u čistom i relativno modernom prostoru, s primjerenim alatima i opremom.
- Kolege puni podrške - ljudi od posla dobivaju više nego samo novac i opipljiva postignuća. Za većinu zaposlenika posao zadovoljava i potrebu za društvenom interakcijom. Zato ne iznenađuje da se zadovoljstvo poslom povećava kada osoba ima prijateljski naklonjene kolege, koji su puni podrške. Također, istraživanje pokazuje da će zadovoljstvo zaposlenika biti veće ako im prva nadređena osoba pokazuje razumijevanje, ako im je prijateljski naklonjena, daje im pohvale za dobar rad, sluša mišljenje zaposlenika i pokazuje za njih osobni interes.

Četiri navedene komponente zajedno čine temelje zadovoljstva poslom, stvarajući sinergijski učinak koji potiče produktivnost i angažman zaposlenika. Kako bi se postiglo što veće zadovoljstvo u organizaciji, menadžeri se trebaju više posvetiti nematerijalnim čimbenicima. Plaća i ostali materijalni faktori će privući zaposlenika u organizaciju, ali neće osigurati zadovoljstvo zaposlenika.

### **3.2. Zadovoljstvo radnim mjestom i fluktuacija zaposlenika**

Kada se govori o fluktuaciji, odnosno o napuštanju postojećeg posla, nekoliko čimbenika ima važnu ulogu. Istraživanja (Robbins i Judge, 2010:92) su pokazala da je performansa pojedinca u snažnoj korelaciji s fluktuacijom i zadovoljstvom radnog mjesta. Organizacije su sklone nagrađivanju zaposlenika s visokim performansama, s nagradama poput pohvala, povišica,

priznanja, mogućnostima za napredovanje i slično. Zaposlenici s visokom performansom manje povezuju zadovoljstvo samim radnim mjestom s fluktuacijom jer dobivaju različite prilike i nagrade koje zadovoljavaju njihove potrebe, usporedno, kod zaposlenika s nižom radnom performansom, zadovoljstvo radnim mjestom ima veći utjecaj na fluktuaciju. Ostali čimbenici koji utječu na fluktuaciju su i alternative traženja drugog radnog mjesta te dužina staža u organizaciji. Stoga, kako bi organizacije smanjile fluktuaciju, važno je osigurati zadovoljstvo radnim mjestom za sve zaposlenike, pružiti mogućnosti za napredovanje i razvoj, te redovito vrednovati i uskladiti plaće s tržišnim standardima. Također je važno provoditi aktivnosti zadržavanja talenata i održavanje pozitivnog radnog okruženja koje podržava radnu motivaciju i angažman zaposlenika.

Nadalje, istraživanje Clintona i dr. (2012:114) pokazuje kako određeni faktori utječu na ukorijenjenost radnim mjestom, odnosno zašto ljudi ostaju na svojim trenutnim poslovima. Navedeno je istraživanje pokazalo kako je veća vjerojatnost da će ljudi ostati na svojim poslovima ako im organizacija osigura način i stil života kakav pojedinac želi, ako pojedinac ima razvijena bliska prijateljstva u organizaciji i snažne međuljudske odnose s ljudima iz organizacije. Također, naglašava se jaka povezanost sa zajednicom izvan posla. Ako su zaposlenici snažno vezani za zajednicu u kojoj se nalazi njihovo radno mjesto, mala je vjerojatnost da će napustiti taj posao. Cilj menadžmenta je stvoriti pozitivno radno okruženje u organizaciji koje potiče dobre međuljudske odnose i razvoj prijateljstava među zaposlenicima. Osim izgradnje produktivnih radnih odnosa, menadžment također teži promicati timski rad, suradnju i podršku među kolegama. Stvaranje prijateljstava i poznanstava na radnom mjestu može biti korisno za organizaciju iz nekoliko razloga. Kada zaposlenici uspostave pozitivne odnose međusobno, to može rezultirati većom motivacijom, timskim duhom i poboljšanim komunikacijskim kanalima unutar organizacije. Također, kada se osjećaju ugodno i podržano u radnom okruženju, zaposlenici su skloniji ostati lojalni organizaciji te će vjerojatno biti zadovoljniji i produktivniji na svom radnom mjestu. Međutim, važno je da menadžment ne forsira ili nameće prijateljstva među zaposlenicima, već stvara uvjete i pruža potporu za njihov prirodni razvoj. Otvorena komunikacija, timski projekti, društveni događaji ili slične aktivnosti mogu biti korisni alati za poticanje interakcija i izgradnju veza među zaposlenicima. U konačnici, snažna ukorijenjenost na radnom mjestu, koja se može potaknuti kroz stvaranje prijateljstava i poznanstava, može pridonijeti zadovoljstvu zaposlenika, timskom radu i produktivnosti, što ima pozitivan utjecaj na organizaciju u cjelini.

Nadalje, istraživanje Sudibjoa i Suwarlia (2020.) pokazuje kako je ukorijenjenost i zadovoljstvo poslom posrednik između ravnoteže poslovnog i privatnog života i namjere da se ostane na trenutnom radnom mjestu. Pojedinci postaju zadovoljniji svojim radnim mjestom ako imaju ravnotežu između i privatnog i poslovnog života, ako imaju vremena za svoje obitelji i za socijalizaciju i druženje. Također, bitna je i podrška nadređenih i kolega s kojima rade, bitno je da su međuljudski odnosi u organizaciji dobri i pozitivni. Osim toga, podrška nadređenih i kolega ima značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu. Kada postoji otvorena i podržavajuća radna atmosfera, u kojoj se cijeni i poštuje svaki pojedinac, zaposlenici se osjećaju važno i motivirano za obavljanje svog posla. Dobri međuljudski odnosi u organizaciji stvaraju povjerenje, olakšavaju timski rad, poboljšavaju komunikaciju i smanjuju stres.

### **3.3. Motivacija zaposlenika**

Motivacija zaposlenika predstavlja važan segment svakog poslovanja. Cilj menadžmenta ljudskih resursa svake organizacije je uspješno motiviranje svojih zaposlenika. Učinkovito motiviranje zaposlenika dovodi do veće produktivnosti zaposlenika, veće angažiranosti i truda te kvalitetnije obavljanje posla. Organizacije koje uspješno motiviraju svoje zaposlenike stvaraju produktivno radno okruženje u kojem se postižu ciljevi organizacije. Motivirani zaposlenici su angažirani, lojalni i spremni uložiti dodatni trud kako bi organizacija napredovala. Stoga je važno da menadžment ljudskih resursa prepozna važnost motivacije te primijeni strategije i prakse koje potiču i održavaju motivaciju zaposlenika na visokoj razini. U konačnici, motiviranost zaposlenika utječe na ostvarivanje ciljeva organizacije.

Motivacija kod zaposlenika služi kao alat za upravljanje ponašanjem, a ona se može definirati „kao skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj. Intenzitet se odnosi na to koliko se osoba jako trudi. To je element na koji se većina nas usredotočuje kada govorimo o motivaciji. Međutim, visoki intenzitet najvjerojatnije neće dovesti do poželjnih ishoda u performansi na poslu ukoliko se trud ne usmjeri tako da je koristan za organizaciju... Motivacija sadrži i dimenziju upornost. To je mjera koliko dugo neka osoba može održati svoja nastojanja. Motivirani ljudi ostaju pri zadatku toliko dugo koliko im je potrebno da postignu cilj.“ (Robbins i Judge, 2010:186). Osoba će biti motivirana u ovisnosti kako doživljava svoj posao. Pozitivan stav prema obavljanju posla dovodi do veće

motiviranosti te negativan stav dovodi do manje motiviranosti ili nepostojanja motiviranosti prema poslu.

Također, motivacija se može promatrati kroz tri aspekta ponašanja (Alfirević i dr., 2013:232):

- Usmjerenje ponašanja koje se odnosi na usklađivanje ponašanja s postizanjem cilja organizacije. Ovo je ponašanje ključno za postizanje sinergije između pojedinca i organizacije, no istodobno postavlja izazove u smislu potrebe za jasnom komunikacijom ciljeva i vizije kako bi zaposlenici razumjeli svoju ulogu u širem kontekstu.
- Intenzitet ponašanja koje se odnosi na nastojanje, želju osobe u postizanju cilja. Kod navedenog se ponašanja može pojaviti izazov u održavanju visokog intenziteta motiva na dugi rok. Postavljanje realnih očekivanja i pružanje podrške može biti ključno kako bi se izbjeglo iscrpljivanje pojedinaca.
- Dosljednost ponašanja koja se odnosi na održivost ponašanja u željenom smjeru. Održavanje motivacije tijekom vremena i kroz različite izazove može biti kompleksno, a organizacije trebaju prepoznati važnost kontinuirane podrške, razvoja, i prilagodbe kako bi održale dosljednost motivacije.

S druge strane, u organizacijama se često događaju situacije kada su zaposlenici izrazito motivirani, ali željeni (dobri) rezultati nisu ostvareni. Rezultat toga je nedostatak znanja, vještina, iskustva i resursa za izvršavanje zadataka. Takvim se zaposlenicima treba osigurati adekvatna edukacija i školovanje ili je potrebno pronaći nove zaposlenike koji posjeduju tražena znanja i vještine. Također, ciljevi pojedinca i organizacije se trebaju podudarati kako bi se postigli odlični i željeni rezultati. Za postizanje uspješnih rezultata u organizaciji, menadžeri primjenjuju različite teorije motivacije te osmišljavaju različite vrste nagrada koje bi uspješno motivirale zaposlenike.

### **3.4. Teorije motivacije**

Sredinom 20. stoljeća, mnogi su psiholozi i ekonomisti pokušali shvatiti što utječe na ponašanje zaposlenika na radnom mjestu. Kako bi objasnili što dovodi do različitih oblika ponašanja, prikazali su određene teorije motivacije. U nastavku će biti predstavljene neke od najznačajnijih teorija motivacije te njihov utjecaj na ponašanje zaposlenika. Predstavit će se dvije rane teorije motivacije te dvije suvremene teorije motivacije. Kombinacija ranih i suvremenih teorija motivacije pruža dublje razumijevanje ponašanja zaposlenika na radnom mjestu. Menadžeri,

navedene teorije mogu koristiti kako bi identificirali ključne motive i potrebe zaposlenika te razvili strategije motivacije koje će ih potaknuti na uspješno obavljanje posla i ostvarivanje ciljeva organizacije. Važnost ranih teorija motivacije se očituje kroz razvoj suvremenih teorija motivacije te u današnjem poslovanju, menadžeri ih aktivno koriste kod objašnjavanja ponašanja i motivacije svojih zaposlenika. Rane su teorije postavile temelje i istaknule važne aspekte motivacije, kao što su hijerarhija potreba, zadovoljstvo i nezadovoljstvo na radnom mjestu, vjerovanje u vlastitu sposobnost i očekivanja.

#### 3.4.1. Rane teorije motivacije

Teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa predstavlja jednu od prvih i najpoznatijih teorija motivacije. A. Maslow je zaključio kako svaka osoba posjeduje pet vrsta potreba prema sljedećoj hijerarhiji (Robbins i Judge, 2010:187):

1. Fiziološke potrebe obuhvaćaju glad, žeđ, potrebu za zaklonom, seksualne i druge osnovne tjelesne potrebe.
2. Sigurnosne potrebe obuhvaćaju želju za fizičkom i emocionalnom sigurnošću, te zaštitu od prijetnji.
3. Društvene potrebe obuhvaćaju želju za međuljudskim odnosima, ljubavlju, pripadanjem, prihvaćanjem i prijateljstvom.
4. Potrebe za poštovanjem uključuju unutarnje faktore poput samopoštovanja, autonomije i postignuća, te vanjske faktore poput statusa, priznanja i pažnje.
5. Samoostvarivačke potrebe odnose se na želju osobe da ostvari svoj puni potencijal, uključujući rast, postizanje vlastitih ciljeva i osobno ispunjenje.

Potrebe nižeg reda, poput fizioloških i društvenih potreba, obično se zadovoljavaju vanjskim čimbenicima, primjerice, kroz materijalne sredstva poput plaće i slično. Ostale se tri razine potreba zadovoljavaju iznutra, odnosno unutar osobe. Također, teorija govori kako se prvo trebaju zadovoljiti potrebe nižeg reda, a tek onda potrebe višeg reda. Stoga ako menadžeri žele motivirati svoje zaposlenike, moraju znati na kojoj se razini hijerarhije nalaze. Ako je određena razina hijerarhije zadovoljena, motivacija osobe opada. Tada je cilj zadovoljenje potreba na trenutnoj ili višoj razini.

Također, sljedeća važna rana teorija u području motivacije je dvofaktorska teorija psihologa Fredericka Herzberga, poznata i kao teorija motivacije-higijene. Prema Herzbergu (Alfirević i

dr., 2013:235), čimbenici se motivacije mogu podijeliti u dvije skupine, ovisno o tome uklanjaju li nezadovoljstvo poslom- higijeničari, ili uzrokuju li motivaciju- motivatori. F. Herzberg je napravio istraživanje s 200 inženjera i računovođa te je utvrdio da čimbenici poput visine plaće, radnih uvjeta, radnog vremena, međuljudskih odnosa, odnosa s menadžmentom i slično, dio su higijeničara to jest, ekstrinzičnih faktora. Isto tako, čimbenici koji nastaju unutar osobe su motivatori, odnosno intrinzični faktori. U intrinzične faktore spadaju: pohvale i priznanja za obavljeni posao, prilike za promaknuća, rast i razvoj, preuzimanje odgovornosti za određeni cilj, zanimljivost i neovisnost u obavljanju posla i drugo. Česti je problem menadžera što se ponajviše orijentiraju na osiguranje higijeničara jer smatraju da će tako riješiti problem. Najčešće to nije slučaj jer odsutnost nezadovoljstva poslom ne znači da je osoba motivirana i obrnuto, Prisutnost, odnosno odsutnost higijeničara nužno ne znači da će se isto događati i s motivatorima.

#### 3.4.2. Suvremene teorije motivacije

Među poznatijim suvremenim teorijama motivacije je McClellandova teorija potreba koju je razvio David McClelland sa svojim suradnicima. Navedena se teorija fokusira na tri vrste potreba (Robbins i Judge, 2010:192):

- Potreba za postignućem: prirodna težnja prema izvrsnosti i postizanju standarda, te stremljenje prema osobnom uspjehu.
- Potreba za moći: naglasak na želji da se utječe na druge i potakne ih na ponašanje koje inače možda ne bi prihvatili.
- Potreba za povezivanjem (afilijacijom): izražava želju za bliskim i prijateljskim odnosima s drugima.

Osobe usmjerene na visoko postignuće teže raditi bolje i efikasnije nego što se to radilo prije. One teže situacijama u kojima mogu preuzeti osobnu odgovornost za pronalaženje boljih rješenja za probleme. Takve osobe, ishode ne prepuštaju slučaju, već prihvaćaju izazov u obavljanju zadatka. Nadalje, osobe s visokom potrebom za moći vole imati kontrolu nad drugima te vole zapovijedati. Teže natjecateljskim situacijama, zaokupljene su stjecanjem utjecaja nad drugima i prestižem. Obično, takve su osobe više orijentirane na status nego na učinkovitu performansu. Treća potreba je potreba za povezivanjem. Ona se najmanje istraživala te je zaključeno kako osobe s visokom potrebom za povezivanjem više teže kooperativnim



situacijama i prijateljstvu nego natjecateljskim situacijama, teže odnosima koje karakterizira visok stupanj uzajamnog razumijevanja.

Sljedeća suvremena teorija motivacije je teorija očekivanja Victora Vrooma. Ova je teorija fokusirana na tri odnosa (Robbins i Judge, 2010:208):

- Odnos truda i performanse: percepcija pojedinca o vjerojatnosti da će ulaganje određene razine truda rezultirati uspjehom.
- Odnos performanse i nagrade: stupanj vjere pojedinca da će postizanje određene razine performanse dovesti do dobivanja željenih nagrada.
- Odnos nagrada i osobni ciljevi: mjerilo u kojoj organizacijske nagrade zadovoljavaju osobne ciljeve ili potrebe pojedinca, te privlačnost tih potencijalnih nagrada za tu osobu.

Teorija očekivanja objašnjava motivaciju kao niz odluka koje donosi pojedinac, a koje utječu na razinu njegove motiviranosti. Zaposlenici će biti motivirani za učinkovito obavljanje posla ukoliko vjeruju da će njihov trud rezultirati pozitivnim procjenama njihove performanse. Nadalje, ako očekuju da će te pozitivne procjene dovesti do nagrada poput bonusa, povišica ili promaknuća, takve nagrade će zadovoljiti njihove osobne ciljeve.

Analizirajući samo neke od teorija motivacije, jasno je kako ne postoji jedna savršena teorija motivacije. Kako bi organizacije bile što uspješnije, zadaća je menadžera pronalazak najbolje teorije motivacije te njihova primjena i/ili kombinacija više teorija koja dovodi do najviše razine uspješnosti. Najuspješnije organizacije su one koje imaju fleksibilan pristup motivaciji, prilagođavajući se promjenjivim potrebama zaposlenika i kontekstu u kojem djeluju. Fleksibilan pristup motivaciji zahtijeva stalno praćenje, procjenu i prilagodbu motivacijskih strategija kako bi se postigla optimalna razina motivacije, produktivnosti i angažmana zaposlenika.

### **3.5. Stres u organizacijama**

Kada se razmatra stres u organizaciji, ključno je istražiti prirodu posla i kako kontrola utječe na izvršavanje zadatka. Nefitne organizacije, koje se susreću s dodatnim izazovima od profitnih organizacija, stres na takvom radnom mjestu je također prisutan. Na vrhu ljestvice stresnih poslova nalaze se oni koji zahtijevaju brzo donošenje kompleksnih odluka pod vremenskim ograničenjem što se može reći za rad i djelovanje u neprofitnom sektoru. Prema Mihailoviću

(2003:118), utjecaj zaposlenikove uloge unutar organizacije igra ključnu ulogu u oblikovanju razine stresa. Ova veza može se analizirati kroz radne uloge te uloge u komunikaciji i konfliktima. Dvostruka uloga nastaje kada pojedinac nije jasno upoznat s očekivanjima i zadacima koje treba obavljati. Situacije u kojima osoba nije sigurna u svoju radnu ulogu u organizaciji mogu rezultirati nezadovoljstvom poslom, osjećajem nesigurnosti, beskorisnosti, tjeskobe i napetosti. Djelovanje u neprofitnim organizacijama često je obilježeno neizvjesnošću i dinamikom zbog utjecaja vanjskih čimbenika na koje pojedinac često nema utjecaja. Takvi čimbenici su primjerice čekanje odobravanja financijskih sredstava, stvaranje partnerstva, pronalaženje dovoljno financijskih sredstava, koordinacija zaposlenika i volontera te prihvaćanje zajednice i ostalo. Nadalje, rad u organizaciji i profesionalni razvoj sve više vrše pritisak na pojedinca. Uobičajeno je da zaposlenici u organizaciji teže napredovanju na više menadžerske ili operativne pozicije tijekom svog radnog vijeka. Međutim, moguće je da zaposlenik, tijekom svog radnog vijeka, doživi i nazadovanje, kao što je promjena radnog mjesta s umanjnjem plaće. Ova dinamika nerijetko dovodi do osjećaja stresa, s obzirom na očekivanje napretka od zaposlenika nakon određenog vremena rada, nastoji se zadržati na istoj poziciji ukoliko napredovanje nije izvedivo. Društvo često stvara pritisak na pojedinca da stalno napreduje, što može rezultirati anksioznošću i depresijom kod nekih pojedinaca. Osim toga, problemi se mogu pojaviti kada menadžment nema prikladne alate i resurse za nagrađivanje zaposlenika, te kada ne postoje jasno definirana pravila za provedbu nagrađivanja. Posebice, u neprofitnim je organizacijama najčešće naglasak na djelovanje i ostvarivanje ciljeva, a manje na zaposlenike. Kod zaposlenika se može stvoriti osjećaj zapostavljenosti i nerazumijevanja. Također, nedostatak financijskih sredstava može utjecati na slabije nagrađivanje zaposlenika što u konačnici utječe na njihovu motivaciju i povećanje stresa. Nadalje, stres u neprofitnim organizacijama je prisutan kod neuspjeha u ostvarivanju ciljeva u predviđenom vremenskom roku. Nepredviđeni izazovi tijekom procesa provedbe projekta ili akcije mogu dovesti do kašnjenja ili neuspjeha u postizanju željenih rezultata. Vanjski čimbenici poput promjena u zakonodavstvu, ekonomskim uvjetima ili političkim okolnostima također mogu imati značajan utjecaj na uspješnost projekata i akcija neprofitnih organizacija.

Ptičar (2016) ističe da stres može imati negativne učinke na radnu organizaciju, odnosno poslodavca. Ti negativni učinci uključuju sljedeće:

- Smanjenje ukupne produktivnosti poslovanja.
- Povećanje broja izostanaka s posla, poznatog kao apsentizam.

- Povećani prezentizam, što znači da radnik obavlja posao iako je bolestan i nije u potpunosti funkcionalan.
- Dugotrajan stres može pridonijeti porastu stope invalidnosti i ranijem umirovljenju zaposlenika.
- Troškovi za poslovne subjekte i društvo mogu predstavljati značajan izazov.

Kako bi se ublažile posljedice stresa u organizaciji, nužno je da menadžeri budu svjesni izazova i pravilno odgovore na njihove posljedice. Postoje raznovrsne metode, tehnike i strategije koje menadžeri mogu primijeniti kako bi smanjili stres u organizaciji. Kvalitetna i uspješna komunikacija između zaposlenika i menadžera ključna je za efikasno rješavanje navedenih problema.

Očekivati potpuno nestajanje stresa u organizaciji nije realistično, ali menadžeri mogu utjecati na određene faktore kako bi ga smanjili. Ključno je razvijanje međuljudskih odnosa i stvaranje prikladne organizacijske kulture koja promovira kvalitetnu komunikaciju. Svaki zaposlenik treba imati mogućnost da iskreno izrazi svoje mišljenje, a uvažavanje tih mišljenja dodatno motivira zaposlenike u obavljanju svojih zadataka i smanjuje stres vezan uz njihovo izvršavanje i postizanje rezultata.

Organizacija može dodatno poboljšati međuljudske odnose i potaknuti sinergiju unutar tima kroz organiziranje teambuilding aktivnosti i neformalnih druženja. Također, organizacija bi trebala ulagati u dobrobit svojih zaposlenika, pružajući im priliku za odmor i pauze kako bi se maksimalno smanjio stres. Problemi nastaju kada menadžment prioritet daje nagomilavanju izvršavanja zadataka, zanemarujući pritom dobrobit zaposlenika, kako mentalnu tako i fizičku. Stoga je ključno da organizacija bude transparentna u svom poslovanju, jasno postavlja poslovne ciljeve te izrazi očekivanja prema zaposlenicima, čime se potiče njihova lojalnost i razumijevanje očekivanja.

## **4. Komunikacija u organizaciji**

Različite grupe, organizacije i udruženja ne mogu postojati bez komunikacije. Prisutna je na svim razinama u organizaciji. Uspješna komunikacija, neophodna je za učinkovitost svake organizacije. Komunikacija se mora sastojati od prenošenja i razumijevanja značenja. Nedostatak efikasne komunikacije predstavlja ključnu prepreku kod postizanja uspješne performanse organizacije.

### **4.1. Funkcije komunikacije**

Kako bi komunikacija u organizaciji bila efektivna, ona ima četiri osnovne funkcije: „kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje.“ (Robbins i Judge, 2010:368).

Kontroliranje članova organizacije se očituje kroz kontroliranje pojedinaca. Svaka organizacija ima formalno i neformalno definirana pravila i načela koju svaki član/zaposlenik mora poštovati. Na taj se način direktno utječe na ponašanje pojedinca. Također, svaki zaposlenik točno zna što je u opisu njegova posla te kako komunicirati i kako se ponašati s ostalim dionicima unutar i izvan organizacije.

Nadalje, komunikacija predstavlja važan dio motiviranja. Ona potiče motiviranje kod davanja povratne informacije zaposlenicima što rade dobro, što mogu popraviti i raditi bolje te točno definira nagrade. Definiranje i ostvarivanje ciljeva organizacije, pružanje potpore dionicima definiranje željenih ponašanja i poticanje motivacije, ključno je komunicirati.

S obzirom da pojedinac većinu svog vremena provodi na radnom mjestu, odnosno u različitim organizacijama, komunikacija služi za izražavanje osjećaja, to jest, emocionalno izražavanje. Tada je organizacija primarni izvor socijalne interakcije. Tada pojedinac svoje osjećaje, trenutna stanja, zadovoljstva i frustracije dijeli sa svojim radnim kolegama te tako zadovoljava osobne potrebe za socijalizacijom na radnom mjestu.

Posljednja funkcija je informiranje. Navedena funkcija služi kako bi pojedincu olakšala donošenje odluka. Dohvaćanjem i razumijevanjem informacija, zaposlenici shvaćaju što i na koji način trebaju napraviti, ocjenjuju alternative i djeluju u skladu s ciljevima organizacije. Svaka je funkcija u procesu komunikacije jednako bitna. Tijekom komunikacije unutar

organizacije, sudionici izvršavaju jednu ili više od navedenih funkcija. Kako bi komunikacija rezultirala pozitivnim ishodima, organizacija mora omogućiti sve četiri navedene funkcije.

#### **4.2. Smjer komunikacije**

Osim toga, zbog postojanja različitih hijerarhijskih razina u organizacijama, postoje različiti smjerovi komunikacije, vertikalna i horizontalna komunikacija. Vertikalna se komunikacija može podijeliti na komunikaciju prema dolje i komunikaciju prema gore.

Komunikacija prema dolje je komunikacija nadređenih (menadžera, voditelja tima) kada komuniciraju sa svojim zaposlenicima, prenoseći im bitne informacije, zadatke, upute za rad, povratne informacije te definiraju ciljeve. Takva komunikacija nužno ne mora biti usmena. Različite upute, novosti i ostale se informacije se mogu prenositi putem različitih *offline* i *online* kanala poput e-maila, različitih *online chatova*, obrazaca, pismenih dopisa i ostalo.

S druge strane, komunikacija prema gore je komunikacija zaposlenika prema svojim nadređenima, menadžerima. Zaposlenici najčešće komuniciraju sa svojim nadređenima kod postojanja određenog problema te potrebe da se taj problem riješi. Drugi je primjer komunikacije prema gore kada menadžeri traže mišljenje svojih zaposlenika o trenutno stanju u organizaciji, o ostalim zaposlenicima te općenito o radu i poslu. U određenim je organizacijama vrlo teško doći do više razine menadžmenta, stoga se problemi u takvim organizacijama sporije rješavaju te zaposlenici postaju manje zadovoljni svojim poslom.

Pored toga, bitna je i horizontalna komunikacija. Ona komunikacija koja se odvija među pojedincima iste razine. Javlja se kada zaposlenici međusobno komuniciraju, kada menadžeri na svojim razinama prenose različite informacije. Takva je komunikacija također bitna jer se smanjuje vrijeme prijenosa informacija te se zadaci brže izvršavaju. Nasuprot tome, takva komunikacija može imati negativan učinak. To se događa u situacijama kada zaposlenici sudjeluju u određenim aktivnostima koje nisu iskomunicirali s nadređenima, postoji mogućnost nastanka sukoba u organizaciji. Sve organizacije koje aktivno djeluju, komuniciraju u svim smjerovima kako bi se informacija što uspješnije prenijela do željne osobe ili skupine ljudi.

#### **4.3. Prenosjenje informacija u organizaciji**

Informacije u organizaciji se najčešće prenose verbalnim i neverbalnim putem. Način na koji se informacije šalju, ovisi o količini informacija, vremenu i brzini slanja te kontekstu situacije u kojoj se informacija šalje.

Verbalna komunikacija predstavlja glavni oblik prenošenja informacija. Prema Robinsonu i Judgeu (2010:371), postoji nekoliko popularnih oblika verbalne komunikacije: formalna komunikacija između dviju osoba, diskusije u grupi, neformalna govorkanja i neformalne mreže za širenje glasova. Verbalnom komunikacijom, poruke se prenose usmenim putem. Jedna od najvažnijih prednosti usmene komunikacije je brzina prijenosa informacija. To je posebice ključno kod poslovanja kada se promjene događaju sve češće te kada je potrebno što brže i jednostavnije prikupiti i prenijeti informaciju. Nedostatak verbalne komunikacije je što svaki pojedinac prilikom razgovora drugačije doživljava i percipira primljenu informaciju. Prvobitna informacija može promijeniti svoj oblik i značenje dok stigne do posljednje osobe što ju tada čini netočnom te tako nepotrebnom i nevažjećom.

Verbalnu komunikaciju nadopunjuje neverbalna komunikacija. Vrsta komunikacije koja uključuje pokrete tijela, geste, mimike, izraze lica, intonaciju i naglasak te fizičku udaljenost između sugovornika. Neverbalna je komunikacija vrlo bitna u organizacijama jer se može provjeriti koliko je osoba vjerodostojna kada komunicira, posebice kod govora nadređenih kada razgovaraju o ciljevima, novim planovima, obećanjima i slično. Govor tijela i određeni pokreti se često događaju nesvjesno. Primjerice kada osoba prekriži ruke, može upućivati da se želi zaštititi ili izolirati. Također, ako nadređeni kaže da je spreman razgovarati o određenim problemima sa svojim zaposlenicima, ali njegova intonacija i ton sugeriraju suprotno, pojedinac mora prepoznati da se vjerojatno taj razgovor neće uskoro dogoditi. Kod komunikacije općenito, važno je pratiti verbalne i neverbalne znakove kako bi osoba dobila potpunu sliku o onome o čemu se razgovara.

Isto tako, bitno je spomenuti i pismenu komunikaciju. Pismena komunikacija obuhvaća svaki prijenos informacije koja nije poslana verbalnim i neverbalnim putem, svaka informacija pisana riječima ili simbolima. Pismena komunikacija obuhvaća pisma, elektronsku poštu, slanje istovremenih poruka, SMS, poslovna izvješća i slično. Prednost informacija koje se šalju pismeno je njihova trajnost te se uvijek mogu provjeriti, takve su informacije uvijek fizički dostupne. Prilikom pismene komunikacije, korisnici su uvijek pažljiviji i temeljitiji. Zbog preciznosti i pažljivosti, takva je komunikacija vremenski zahtjevnija. U određenim situacijama gdje se poruke i informacije trebaju prenijeti brzo, pažljivost i brzina predstavljaju nedostatak pismene komunikacije. Također, zbog pisanog oblika, nije moguće vidjeti ljudske stavove,

izraze lica (neverbalnu komunikaciju) koji primjerice stavljaju naglasak na određene informacije i indirektno daju povratnu informaciju. Kod pismene je komunikacije često prisutan izostanak povratnih informacija te uvijek postoji mogućnost da se poslana poruka izgubi.

Pojavom novih tehnologija, dolaskom pandemije koronavirusa, komunikacija organizacija se prebacila na *online* kanale komunikacije. Osim tipične komunikacije putem elektronske pošte, organizacije i poduzeća su bila primorana svoje poslovanje premjestiti *online*. Najpoznatiji primjer *online* komunikacije je upotreba platforma za videokonferencije poput Zooma, Microsoft Teamsa, Discorda, Skypea i slično. Takva komunikacija ima svoje prednosti i nedostatke. Neki od pozitivnih aspekata uključuju jednostavnost korištenja aplikacija i programa, brzina prijenosa informacija i povezanost s ostalim članovima organizacije. S druge strane, nedostaci su tehnički i softverski problemi aplikacija koji bi remetili komunikaciju, ponekad sporije rješavanje problema te nedostatak socijalne interakcije uživo. Osim toga, mnoge organizacije i danas koriste aplikacije poput Vibera i Whatsappa za bržu i manje formalnu komunikaciju. Grupe zaposlenika korištenjem navedenih aplikacija, brže rješavaju probleme i lakše dolaze do potrebnih informacija bez tipične komunikacije putem elektronske pošte. Premještanjem poslovanja *online*, organizacije su se suočile s novim izazovima i prilagodbama u komunikaciji. Važno je osigurati otvorenost i pravovremenost komunikacije putem online kanala. Važno je osigurati da zaposlenici imaju potrebne resurse i vještine za uspješno korištenje online alata za komunikaciju. Osim toga, važno je osigurati jasnoću, točnost i razumljivost informacija koje se prenose kako bi se izbjegle pogreške, nesporazumi i gubitak produktivnosti. Također je važno osigurati da primatelji informacija budu aktivno uključeni te da imaju mogućnost postavljati pitanja ili zatražiti dodatne pojašnjenja ako je potrebno.

## **5. Istraživanje zadovoljstva zaposlenika: analiza slučaja tri neprofitne organizacije**

U istraživanju su sudjelovale tri udruge s područja Slavonije i Branje. Udruge koje su bile uključene u istraživanju djeluju u različitim područjima aktivnost te imaju različite misije i ciljeve djelovanja. Udruge koje su sudjelovale su sjedeće: Udruga Pobjede, PRONI Centar za socijalno podučavanje te Udruga za Promicanje Alternativne i Urbane Kulture (P.A.U.K. Orahovica). Istraživanje je provedeno s voditeljicom skloništa, izvršnom direktoricom i bivšim zaposlenikom udruge. U istraživanju se koristila metoda strukturiranog intervjua i upitnik kao alat za prikupljanje podataka. Nakon završetka intervjua, svakom je sudioniku bio poslan upitnik s dodatnim pitanjima. Istraživanje se sastoji od 11 otvorenih pitanja u intervjuu i 36 pitanja u upitniku, zatvorenog tipa. Pitanja korištena u intervjuu i upitniku istražuju motivaciju, čimbenike zadovoljstva zaposlenika u neprofitnim organizacijama, izazove s kojima se susreću, povezanost s misijom organizacije, komunikaciju u organizaciji te kako se sudionici u organizaciji nose sa stresom.

### **5.1. Udruga Pobjede**

Udruga Pobjede, osnovana u Osijeku, svoj angažman započinje tijekom 2010-ih godina, preuzimajući brigu o Skloništu za napuštene životinje u prigradskom naselju Nemetin i trenutačno broji 18 zaposlenih. Inicijativa za pomoć napuštenim životinjama potaknuta je već 2007. godine posjetom napuštenim psima, kada se prepoznala potreba za pokretanjem inicijative pod geslom "Azil je savjest našega grada". U početku, Azil nije imao volontere, ali uz organizirane različite događaje i prikupljena sredstva, Udruga je ulagala u medicinsku pomoć psima te u izgradnju i unaprjeđenje infrastrukture Azila. Voditeljica skloništa je objasnila kako je građanska inicijativa 2009. godine prerasla u Udrugu Pobjede, koja je od 2010. godine svoj angažman profesionalizirala i preuzela azil. Organiziranjem raznih javnih događanja, info štandova, direktnom komunikacijom s ljudima te medijskom pozornošću, Udruga Pobjede nastoji pozitivno utjecati na promjene u politikama zaštite životinja i zbrinjavanja napuštenih životinja. Osim zaštite životinja, Udruga se također bavi promicanjem prava životinja i veganstva kao održivog i suosjećajnog načina življenja. Kroz svoje aktivnosti i javne kampanje, Udruga promiče ideje ravnopravnosti, nenasilja i mira kod životinja.



U razgovoru s voditeljicom skloništa, zaključuje se kako je njezina glavna motivacija zaposlenja u neprofitnoj organizaciji bila interna motivacija, odnosno, osjećaj i želja pomoći životinjama u azilu. S obzirom na dugogodišnje volontiranje u istoj udruzi, nakon određenog vremena su joj ponudili posao, iako nije htjela služeno raditi i zarađivati od navedenog posla. Motivacija je bila povezanost s misijom, a ne zarada i novac. Također, navodi kako je glavna razlika profitnog i neprofitnog sektora, motivacija pri zapošljavanju. Osobe koje se zapošljavaju u neprofitnim organizacijama, primarno ih motivira aktivizam i želja za promjenom te da navedena promjena bude vidljiva i opipljiva. Jedan od glavnih čimbenika zadovoljstva u neprofitnoj organizaciji je intrinzična motivacija svake osobe gdje su promjene jasno vidljive i mjerljive. Svakom je zaposleniku motivirajuće kada znaju da su sudjelovali u promjenama koji imaju pozitivan učinak na ciljanu skupinu i društvo. U Udruzi Pobjede, motivacija zaposlenicima je kada se jasno vidi reakcija ljudi, posjećenost događaja koje organiziraju, odaziva za pomoć i slično. S druge strane, ponekad unutarnja motivacija nije dovoljna. U Udruzi Pobjede konstantno rade na poboljšanju uvjeta rada svim zaposlenicima te su tako uspjeli uvesti dva slobodna dana svakom zaposleniku, što je prije predstavljalo veliki problem. Na takve su promjene svi zaposlenici pozitivno reagirali što posljedično tome, povećava njihovu motivaciju radom u neprofitnoj organizaciji. Međuljudski odnosi također predstavljaju bitan aspekt motiviranja u Udruzi Pobjede. Zaposlenici su dosta povezani, zato često imaju različita slavlja poput rođendana i slavlja različitih uspjeha. Vlada kolegijalna i prijateljska atmosfera, gdje su svi podrška jedni drugima. S obzirom da je prijateljska atmosfera, komunikacija u organizaciji je najčešće neformalna, odvija se putem poziva ili poruka i uživo. Kada se usvajaju novi pravilnici, procedure i bitne informacije, komunikacija je najčešće pismena i formalnija kako bi u svakom trenutku imali pristup tome. Osim što se vodi briga o dobrobiti životinja, veliki se naglasak stavlja i na dobrobit svih zaposlenika. Vlada solidarnost među zaposlenicima što predstavlja dodatan motivator u organizaciji.

Kada se govori o izazovima u organizaciji, najveći su izazovi vezani uz dolazak i preuzimanje novih životinja. Često je veliki izazov kako pristupiti ranjenim životinjama koje dođu, hoće li preživjeti, kod kojeg ga je veterinar najbolje odvesti te različite provjere udomljenih pasa. Kao posljedica takvih izazova, kod zaposlenih se javlja stres. Različiti *teambuildinzi*, neformalna druženja, grupni rad i brainstorming pomažu kod ublažavanja stresa. Voditeljica je spomenula kao su tijekom pandemije koronavirusa imali stručnu osobu za savjetovanje o stresu i pomoć pri osobnom razvoju. Nadalje, problem koji su imali prije nekoliko godina je bio fluktuacija zaposlenika. U razdoblju kada su tražili osobu za poziciju čistač/čistačica, u periodu od mjesec

dana se promijenilo 6-7 osoba. Unatoč predstavljenom poslu kako on nije jednostavan i lagan, ljudi bi se prijavljivali i odustali nakon nekoliko dana. Poslije toga, uspjeli su zaposliti osobu na navedenoj poziciji koja je zaposlena i danas. Trenutačno nemaju problema s odlaskom zaposlenika, no kada zaposlenik ode, udruga raspiše natječaj te tijekom razgovora im je najbitnije ustanovit odgovara li potencijalni zaposlenik organizacijskoj kulturi.

## **5.2. PRONI Centar za socijalno podučavanje**

PRONI Centar je neprofitna udruga građana osnovana 1998. godine s ciljem poticanja suradnje i razumijevanja među ljudima te osposobljavanja mladih za preuzimanje odgovornosti za sebe i razvoj društva. Djelujući na području Hrvatske, poseban fokus stavljaju na mlade, uzimajući u obzir različitosti etničkog podrijetla, vjere, kulture, spola i rase. Kroz svoj rad, PRONI Centar promiče osobni razvoj mladih ljudi i doprinosi društvenom razvoju na područjima pogođenim konfliktom i tranzicijom, kao što su županije osječko-baranjska, vukovarsko-srijemska, sisačko-moslavačka, šibensko-kninska i zadarska. Osim toga, PRONI Centar organizira sveučilišni tečaj za voditelje grupa mladih i projekata te radi na stvaranju mreže Klubova mladih koji doprinose nacionalnoj platformi za mlade. Od svog osnutka 1998. godine, PRONI Centar kontinuirano djeluje na osnaživanju mladih i promicanju društvenog razvoja kroz niz projekata, treninga i seminara.

Tijekom intervjua s izvršnom direktoricom PRONI Centra za socijalno podučavanje, može se zaključiti kako je njezina glavna motivacija zaposlenja u neprofitnom sektoru bila prikupljanje novih znanja, vještina, literature i traženje novih seminara. Nakon studiranja i volontiranja u udruzi AIESEC, u želji za dodatnim učenjem, došla je u Centar. U to vrijeme, Centar je u suradnji sa sveučilištem u Švedskoj provodio edukacijski program za rad s mladima koji je bila idealna prilika za usvajanje novih znanja i vještina. Ljubav prema radu s mladima i dalje predstavlja veliku motivaciju zbog koje je direktorica aktivna u organizaciji posljednjih 25 godina. Također, kao i u Udruzi Pobjede, motivacija se navodi kao glavna razlika rada u profitnom i neprofitnom sektoru. Rad u neprofitnom sektoru se temelji na vrijednostima, željom za promjenama i pomoći, fleksibilnosti i inicijative. Osim toga, razlika koja je ujedno i izazov je nesigurnost primanja plaće i izazovi vezani uz kontrolu financija. Također, prisutna je i neizvjesnost kod natječaja i projekata te politike povlačenja sredstava iz Europske unije. Ako projekti nisu valjano raspisani ili je prisutan nedostatak istih, neprofitne organizacije se moraju

okretati tržišnom radu to jest, neprofitnom poduzetništvu. Unatoč različitim izazovima s kojima se susreću, glavni čimbenici koji utječu na motivaciju su sljedeći. Prije svega ističu se međuljudski odnosi i fleksibilnost. Kada je u organizaciji prisutna zdrava radna atmosfera, kultura u kojoj su svi zaposlenici čvrsto povezani s misijom te osjećaj ispunjenosti poslije odrađenog zadatka, nije teško ostati i biti motiviran. Također, u PRONI nije prisutna rutina u radu. Zaposlenici si kreiraju radne zadatke što posao čini dinamičnijim te odlazak na različite edukacije pruža priliku za osoban razvoj. U prošloj godini, zaposlenici Centra su posjetili 54 edukacije. Osim toga, prisutna je fleksibilnost radnog vremena, hijerarhije i zadataka. Fleksibilnost radnog vremena često može biti negativan karakteristika jer zaposlenici često znaju ostati raditi i prekovremeno što u konačnici utječe na fizičko i psihičko zdravlje pojedinca. Kada zaposlenici imaju obaveze nevezano za organizaciju, tada fleksibilnost rada predstavlja pozitivnu karakteristiku. Kada se govori o komunikaciji u organizaciji, ona je najčešće neformalna, usmena i pismena, putem poziva i poruka. Formalna komunikacija je prisutna kod pisanja zapisnika, donošenja važnih koraka i odluka i dogovora oko istih.

U PRONI Centru za podučavanje, stres je stalno prisutan zbog rada na velikoj količini projekata, zadataka te velikoj količini ljudi što predstavlja visoku sklonost prema *burnoutu*. Takav se stres očituje više kroz fizičke bolesti nego psihičke u navedenoj organizaciji. Kako bi se posljedice stresa spriječile i ublažile, organizacija pruža podršku i prati stanje zaposlenika. Organiziraju se različiti odlasci na putovanja i edukacije kako bi zaposlenik promijenio okolinu te kako bi se odmorio. Osim toga, organiziraju se interne edukacije kako se nositi sa stresom, kako upravljati vremenom i prioritetima. Također, ako se primijeti potreba za odmorom, zaposlenik dobiva dva dana odmora koje mora iskoristi u tom trenutku. Veliki se naglasak stavlja na osoban mir, boravak s obitelji i prijateljima izvan posla kako bi se postigla ravnoteža. Nadalje, zbog trenutačnog nedostatka sredstava i vremena, *teambulidinsi* se ne organiziraju iako se radi na tome. Oni su bili organizirani u vremenu prije pandemije koronavirusa te s pojavom istog, organizacija je prestala.

PRONI Centar za socijalno podučavanje je neprofitna organizacija koja promiče cjeloživotni razvoj gdje je fluktuacija stalna i pozitivna. S obzirom na misiju organizacije, stalno prima domaće i inozemne volontere kako bi se nova znanja i iskustva konstantno širila. PRONI je organizacija koja „odgaja“ mlade ljude koji su željni rasti.

### 5.3. P.A.U.K. Orahovica

Udruga za Promicanje Alternativne i Urbane Kulture, osnovana je 2. kolovoza 2009. godine u Orahovici. Udruga je nastala iz prvobitne želje osnivača da se kulturna scena na području Orahovice promjeni i oživi. Na njihovom se Facebook profilu mogu vidjeti različita kulturna događanja (kino na otvorenom), koncerti i predstave (predstave stand-up komedije) koje je udruga organizirala za sve zainteresirane posjetitelje. Udruga se sastoji od predsjedništva, upravnog odbora i članova. Trenutačno, udruga broji 59 članova.

U trećem je intervjuu sudjelovao bivši zaposlenik udruge, s obzirom da je navedeni sugovornik bio zaposlen samo privremeno, tijekom projekta koji je trajao godinu dana, odgovori se mogu razlikovati u određenoj mjeri u odnosu na prijašnje intervjuje s članovima neprofitne organizacije.

Glavna motivacija zaposlenja u neprofitnom sektoru, sugovorniku je bila želja za promicanjem urbane kulture, općenito želja za organiziranjem različitih događanja, promjena monotono stanja na području Orahovice. Također, glavni čimbenici koji su utjecali na njegovo zaposlenje bili su ponajprije rad s prijateljima, fleksibilno radno vrijeme, određena razina autonomije u obavljanju zadataka i općenito ljubav prema poslu koji radi. Fleksibilnost se očitovala kroz stvaranja radnog vremena prema vlastitim željama i obavezama dok je dolazak i održavanje događaja bilo jasno definirano. Kako bi zaposlenici bili i ostali motivirani, najvažnije je bilo uspostaviti zdrave i prijateljske međuljudske odnose te bi se tako stvorili sretni zaposlenici željni rada. Osim toga, ono što je utjecalo na motivaciju bili su organizacija *teambuildinga*, različita slavlja poslije svakog događaja i općenito druženja s kolegama i prijateljima. Motivatori poput plaća nisu imali veliki utjecaj jer su plaće u organizaciji uvijek bile fiksne. Prije samog zaposlenja, kako je i sam bio volonter u njoj, ispitaniku se svidio rad udruge i čime se ona bavi. Neki od poslova s kojima se bivši zaposlenik bavio bili su sastavljanje Lokanog programa za mlade, poboljšanje postojeće infrastrukture u mjestu te osmišljavanje sadržaja koji bi bili pogodniji za mlade. Nadalje, u razgovoru se saznaje nekoliko glavnih razlika rada u profitnom sektoru. Općenito, posao i ljudi su opušteniji. Razlog toga je što ljudi dolaze sa stavom kako rade ono što vole i ono u što vjeruju dok u profitnom sektoru ne mora biti tako. Također, pristup prema radu je drugačiji. Zaposlenici su više motivirani kada vjeruju u misiju i ciljeve organizacije. S druge strane, posljednja razlika je visina plaće. Rad u profitnom sektoru je u prosjeku više plaćen nego u neprofitnom.

Kada se govori izazovima u organizaciji, oni su najčešće bili vezani za privlačenje i animaciju ljudi. Kod organizacije fokus grupa, udruga bi imala problem s komunikacijom, s ostalim sudionicima, glavni sudionici ne bi reagirali na komunikaciju od strane udruge što je uzrokovalo izazove. Također, s obzirom na raznoliku ponudu različitih događaja, animacija ljudi, odnosno pitanje, kako ih zainteresirati da se odazovu za događaj, bio je drugi izazov. Važno je istaknuti kako organizacija nije imala problema s fluktuacijom zaposlenika. Tada, jedini zaposleni u organizaciji je bio sugovornik u ovom istraživanju. Organizacija zapošljava prema potrebama projekata, a inače su prisutni volonteri i članovi udruge. Kao i u svakoj organizaciji, izazovi utječu na stres zaposlenika. Način na koji su se članovi organizacije i zaposleni nosili sa stresom, bilo je organiziranje *brainstorminga*. Okupili bi se u grupi i svi otvoreno razgovarali i promišljali o mogućim rješenjima problema te se iz razgovara saznaje kako do sada nije bilo problema koji se nije mogao riješiti grupnim radom i *brainstormingom*. Na individualnoj razini, stres se rješavao odmorom, druženjem s prijateljima i općenito odmakom od posla.

Komunikacija u organizaciji je isključivo neformalna. Osim komunikacije uživo i na mjestu događaja, članovi najčešće razgovaraju putem Facebook Messengera. Pri organizaciji koncerata i događaja, komunikacija bi se najčešće vršila putem maila i ona bi bila formalnija.

#### **5.4. Stavovi prema radu i zadovoljstvo poslom u promatranim organizacijama**

Pored usmenog razgovora, za potrebe izrade ovog rada, svaki ispitanik je ispunio pisani upitnik kojim su prikupljeni demografski podaci vezano za zaposlenje, te su istraženi stavovi o radu unutar neprofitne organizacije i zadovoljstvo radom u navedenoj neprofitnoj organizaciji. U istraživanju su sudjelovale tri osobe iz tri različite neprofitne organizacije, pri čemu su dvije osobe bile ženskog, a jedna muškog spola. Sudionici su u dobi između 30 i 48 godina. Svaka je osoba svojim iskustvima doprinijela različitim podacima ispitivanja.

Kada je riječ o zaposlenju u neprofitnom sektoru i u trenutačnoj organizaciji, sudionici imaju različite duljine staža u neprofitnom sektoru, s različitim brojem podređenih zaposlenika. Dvije osobe su na vodećim pozicijama, dok treća obavlja raznolike zadatke koji nisu specifično povezani s jednom funkcijom.

Stavovi o radu u neprofitnoj organizaciji su izraženi kroz ocjene od 1 do 5, pri čemu su sudionici u potpunosti (5) ili djelomično (2 i 3) izrazili pozitivne stavove o doprinosu svog rada misiji organizacije i suradnji s kolegama. Svi ispitanici se u potpunosti slažu da su svjesni misije

i ciljeva organizacije te da su dio te organizacije jer vjeruju u misiju i ciljeve. Također, većina sudionika ne razmišlja o napuštanju trenutne organizacije.

Zadovoljstvo u organizaciji ocijenjeno je kroz različite tvrdnje, pri čemu su sudionici u potpunosti (5) ili djelomično (2, 3, 4) izrazili zadovoljstvo s motivacijom, atmosferom, priznanjem rada te kompetencijom tima. Prema istraživanju, vidljivo je kako se sva tri ispitanika u potpunosti slažu (5) s tvrdnjama da se osjećaju motivirano u obavljanju posla, da u organizaciji vlada obiteljska i prijateljska atmosfera, da se trud i rad izrazito cijene u organizaciji te da kompetentnost cijelog tima pozitivno utječe na cjelokupno zadovoljstvo u organizaciji. Prosječne ocjene zadovoljstava u organizaciji su rasponu od 3,44 do 4,63. Rezultati pokazuju kako su ispitanici u velikoj mjeri zadovoljni u neprofitnoj organizaciji u kojoj djeluju. Odstupanja su se pojavila kod tvrdnji o primjerenosti plaći, napredovanju te dobivanju povišica, što ukazuje na raznolikost mišljenja među sudionicima.

Ukupno gledajući, istraživanje je pokazalo pozitivne stavove i zadovoljstvo sudionika u radu u neprofitnom sektoru, uz manja odstupanja u mišljenjima o financijskim pitanjima i napredovanju.

## 6. Rasprava

U istraživanju su sudjelovale tri osobe iz tri različite udruge s područja Slavonije i Branje, koje djeluju u različitim područjima aktivnosti i imaju različite misije i ciljeve djelovanja. Sudionici istraživanja dolaze iz Udruge Pobjede, PRONI Centara za socijalno podučavanje te Udruge za Promicanje Alternativne i Urbane Kulture (P.A.U.K. Orahovica). Istraživanje je provedeno s voditeljicom skloništa, izvršnom direktoricom i bivšim zaposlenikom udruga. Teme koje su se istraživale su čimbenici zadovoljstva zaposlenika u neprofitnim organizacijama, izazovi s kojima se susreću, povezanost s misijom organizacije, komunikacija u organizaciji te kako se sudionici u organizaciji doživljavaju stres te kako se nose sa stresom.

Ispitanici se nalaze u dobnoj skupini 30-48 godina (30, 35, 48 godina). Rezultati pokazuju kako su od navedene tri udruge, dvije žene (66,7%) na vodećim položajima (voditeljica skloništa i izvršna direktorica) s višom razinom obrazovanja od muškarca (33,3%) koji je bio privremeni zaposlenik u udruzi. Također, njihovo je iskustvo rada u neprofitnom sektoru veće nego iskustvo muškarca.

Analiza istraživanja je pokazala da na čimbenike zadovoljstva zaposlenika u neprofitnom sektoru i motivaciju za rad u istoj, najviše utječe želja za promjenom u društvu i poboljšanjem postojećeg stanja. Sudionici ispitivanja se snažno povezuju s misijama i ciljevima neprofitnih organizacija te su odgovorili kako se u potpunosti slažu s činjenicom da su dio organizacije jer vjeruju u misiju i ciljeve organizacije. Svi ispitanici vole ono što rade u neprofitnom sektoru i motivacija je sama po sebi ljubav prema radu i ostvarivanju ciljeva te vidljivi rezultati rada. Također, zaposlenicima u neprofitnim organizacijama su najvažniji prijateljski i zdravi međuljudski odnosi te fleksibilnost u obavljanju posla. Navedene dvije karakteristike uvelike utječu na motiviranost zaposlenika. Prijateljski i međuljudski odnosi su izrazito bitni jer se izazovi i posao lakše obavlja uz pozitivnu radnu atmosferu i podršku ostalih zaposlenika. Svi su članovi motivirani ostvarenju ciljeva i misije organizacije što ih dodatno povezuje. Takva situacija nužno ne mora biti prisutna u profitnom sektoru. Nadalje, fleksibilnost u obavljanju posla pojedincu daje osjećaj autonomije koja pozitivno utječe na povećanje motivacije.

Istraživanje je pokazalo da je komunikacija u neprofitnim organizacijama najčešće neformalna, kombinacija pismene i usmene te vertikalna, na svim razinama. U manjoj je mjeri prisutna formalna komunikacija i ona se odnosi na komunikaciju određenih propisa i pravila te pri

prenošenju službenih informacija. Također, kada je riječ o pismenoj komunikaciji, ona je najčešće vidljiva kroz komunikaciju putem internetskih kanala, *online chatova* i mailova.

Problemi s kojima se udruge susreću su različiti. Razlog toga je što su problemi najčešće vezani uz ostvarivanje misije i ciljeva organizacije te s onime s čime se udruga bavi. Iako su problemi različiti, u udrugama se slično nose s istima. Kod rješavanja problema, uvijek su organizirani grupni radovi i *brainstorming* kako bi se zajednički došlo do rješenja. Jer kako je istraživanje pokazalo, svi se ispitanici u potpunosti slažu kako kompetentnost cijelog tima pozitivno utječe na cjelokupno zadovoljstvo u organizaciji.

Izazovi često utječu na pojavu stresa kod zaposlenika. Istraživanje je pokazalo da je u radu u neprofitnim organizacijama prisutna neizvjesnost, stoga stres je također na visokoj razini što može dovesti do *burnouta*. Najčešći način kako ublažiti stres u udrugama je organiziranje neformalnih druženja i *teambuildinga*. Osim toga, udruge svojim članovima pružaju različite edukacije kako se nositi sa stresom, stavlja se naglasak na slobodno vrijeme, odmor, druženje s obitelji i prijateljima te općenito podupiru se hobiji izvan posla.

Neprofitne su organizacije svjesne kako je bitno motivirati zaposlenike te uvijek traže nove pristupe i alate kako bi zaposlenici ostali i bili zadovoljni. Također, svjesni su izazova s kojim se susreću i kako se bave stresnim poslom pa uvijek ulažu napore kako bi se izazovi i stres minimalizirali.



## 7. Zaključak

Ovaj diplomski rad istražuje važnost zadovoljstva zaposlenika u neprofitnom sektoru, koristeći kombinaciju strukturiranih intervjua i upitnika s predstavnicima triju neprofitnih organizacija i analizu sekundarnih podataka. Fokus je na motivaciji zaposlenika i ključnim faktorima koji utječu na njihovo zadovoljstvo u neprofitnom sektoru. Rad pruža važan uvid u specifičnosti neprofitnog sektora u Hrvatskoj te doprinosi razumijevanju faktora koji utječu na sklonost zaposlenika prema radu u ovim organizacijama, njihovo zadovoljstvo radnim mjestom i namjeru ostanka.

Neprofitne organizacije postaju sve važnije u rješavanju društvenih problema, budući da državne institucije često nisu dovoljno sposobne za tu svrhu. One igraju ključnu ulogu u promicanju općeg dobra, rješavanju društvenih izazova i doprinosu kvaliteti života u zajednici. Društvena prihvatljivost je ključna za njihov uspjeh, a civilno društvo, koje obuhvaća razne organizacije unutar neprofitnog sektora, potiče inovacije i aktivno djelovanje te doprinosi otpornosti društva na izazove.

Unatoč različitim izazovima poput financijskih ograničenja, konkurencije te neizvjesnosti, neprofitni sektor ostaje ključni akter u promicanju društvenog napretka. Zadovoljstvo zaposlenika ključno je za motivaciju i produktivnost, a važni faktori uključuju radne uvjete, odnose s kolegama, mogućnosti napredovanja i ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Komunikacija je također ključna za učinkovitost organizacije, a upravljanje stresom predstavlja važan izazov koji zahtijeva podršku i edukaciju.

U konačnici, ovaj rad ističe važnost zadovoljstva zaposlenika u neprofitnom sektoru te pruža smjernice za stvaranje poticajnog radnog okruženja i podršku zaposlenicima u upravljanju stresom. Osobe na vodećim pozicijama prepoznaju važnost ulaganja u svoje zaposlenike kako bi osigurali njihovu motivaciju i dugoročno zadovoljstvo, što je ključno za uspjeh organizacija u ovom sektoru.

## Literatura

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Čačija Najev, Lj., Mihanović, Z., Matković, J., (2013.) *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb
2. Antony, R., Young, D. (2002) *Management Control in Nonprofit Organizations*, McGraw-Hill, Irwin; 7 edition
3. Clinton, M., Knight, T., & Guest, D. E. (2012). Job embeddedness: A new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(1), 111-117.
4. Dimitrić M., Kapelac H.,M., Novokmet M., (2013.) *Računovodstvo neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
5. DiMaggio, Paul & Anheier, Helmut. (2003). The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors. *Annual Review of Sociology*. 16. 137-159.
6. Marić, I., (2018.) *Menadžment neprofitnih organizacija*. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb
7. Meler, M., (2003.) *Neprofitni marketing*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
8. Mihailović, D. (2003.). Stres u organizaciji. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=267672](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=267672) [pristupljeno 24.lipnja 2023.].
9. Omazić, M., A., Baštijan, R. (2017.). *Menadžment za neprofitne organizacije- temeljna znanja i vještine*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
10. Pavičić J. (2000): *Upravljanje strateškim marketingom neprofitnih organizacija*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
11. Ptičar, M. (2016.). Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radnom mjestu - planirane aktivnosti. Dostupno na: <http://www.hzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Upravljanje-stresom.pdf> [pristupljeno 24. lipnja 2023.].
12. Raymond A. Noe ... [et al.] (2006.) *Menadžment ljudskih potencijala : postizanje konkurentske prednosti*. Zagreb: Zaklada Mate.
13. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010.) *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Zaklada Mate.
14. Rukavina, K. (1994). *Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne organizacije* . *Ekonomski vjesnik*, VII (1), 85-90.  
Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/227732> [pristupljeno 18. lipnja 2023.].

15. Sudibjo, N., & Suwarli, M. B. N. (2020). Job embeddedness and job satisfaction as a mediator between work-life balance and intention to stay. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8), 311-331
16. Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske (2020.). *Udruge u Republici Hrvatskoj*. Dostupno na: [https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/udruge\\_u\\_RH\\_2020.pdf](https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/udruge_u_RH_2020.pdf) [pristupljeno 21. lipnja 2023.].
17. Zakon o udrugama NN 74/14. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_06\\_74\\_1390.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_74_1390.html) [pristupljeno 22. lipnja 2023.].
18. Zakon o ustanovama NN 76/93. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993\\_08\\_76\\_1548.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993_08_76_1548.html) [pristupljeno 22. lipnja 2023.].
19. Zakon o zakladama NN 106/18. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/1435/Zakon-o-zakladama> [pristupljeno 22. lipnja 2023.].

## **Popis slika i tablica**

Tablica 1. Razlika između profitnih i neprofitnih organizacija prema temeljnim dimenzijama

Tablica 2. Klasifikacija neprofitnih organizacija

Tablica 3. Izazovi vezani uz novu ulogu neprofitnog sektora

Slika 1. Kategorija neprofitnih organizacija (primjer RH)

## Prilog

### Pitanja za strukturirani intervju

1. Ukratko se predstavite, navedite i opišite vašu ulogu u neprofitnoj organizaciji?
  - a. Dob, spol, radno mjesto, vrijeme rada u organizaciji, vrijeme rada na tom radnom mjestu,
2. Što vas je motiviralo da se zaposlite u neprofitnoj organizaciji?
3. Koje su po vama, neke od najvećih razlika rada u neprofitnom i profitnom sektoru?
  - a. Stavovi i pristup prema radu, nagrađivanje zaposlenika, struktura organizacije...
4. Navedite neke od izazova u organizaciji u kojoj djelujete.
5. Navedite neke od čimbenika koji utječu na zadovoljstvo radom u neprofitnoj organizaciji u kojoj djelujete.
6. Je li se organizacija u kojoj djelujete susrela s problemom fluktuacije zaposlenika (napuštanje postojećeg posla) te kako se riješio taj problem? *Ukoliko je, kako pristupate rješavanju ovog problema.*
7. Prema vašem mišljenju, što je potrebno napraviti i na koji način kako bi zaposlenici bili motivirani?
8. Prema vašem mišljenju, što je potrebno napraviti i na koji način kako bi zaposlenici ostali motivirani?
9. Teorije motivacije- koja je vidljiva u organizaciji u kojoj djelujete (postoji li sustav motiviranja u organizaciji, stavlja li se veći naglasak na motivatore poput povećanja plaće, međuljudskim odnosima, pohvale, promaknuća...)?
10. Kako se nosite sa stresom u organizaciji te kako ga rješavate?
11. Komunikacija u organizaciji (više formalna ili neformalna, više pismena ili usmena, horizontalna- vertikalna)?