

# ZADOVOLJSTVO I UKORIENJENOST RADNOG MJESTA ZAPOSLENIKA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

---

Vuković, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:375761>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-30**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Andrea Vuković

**ZADOVOLJSTVO I UKORIJENJENOST RADNOG MJESTA  
ZAPOSLENIKA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Andrea Vuković

**ZADOVOLJSTVO I UKORIJENJENOST RADNOG MJESTA  
ZAPOSLENIKA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

Diplomski rad

**Andrea Vuković**

JMBAG:00102191688

e-mail: [andreavukovic@gmail.com](mailto:andreavukovic@gmail.com)

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

Komentor: Izv. prof. dr. sc. Julija Perić

Osijek, 2022.

Josipa Juraj Strossmayer University of Osijeku

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study of Entrepreneur management and entrepreneurship

Andrea Vuković

**EMPLOYEES' SATISFACTION AND JOB EMBEDDEDNESS  
IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS**

Master thesis

Osijek, 2022.

**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 rad (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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Andrea Vuković

JMBAG: 0010219168

OIB: 30845922847

e-mail za kontakt: andreavukovic@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Naslov rada: Zadovoljstvo i ukorijenjenost radnog mjesta zaposlenika u neprofitnim organizacijama

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

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Andrea Vuković

# ZADOVOLJSTVO I UKORIJENJENOST RADNOG MJESTA ZAPOSLENIKA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

## SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rada je zadovoljstvo i ukorijenjenost radnog mjesta zaposlenika u neprofitnim organizacijama. Cilj ovog diplomskog rada bio je istražiti zadovoljstvo i ukorijenjenost radnog mjesta odabranog uzorka zaposlenika i volontera unutar neprofitnih organizacija.

U prvom dijelu rada obrađen je pojam radne motivacije te su nabrojane vrste i teorije motivacija. Isto tako obrađene su teme upravljanja ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama. Obrađena je tema različitosti upravljanja ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama i organizacijama orijentiranim profitom, te izazovi s kojima se susreću neprofitne organizacije prilikom upravljanja istim. Sljedeća tema koja je obrađena unutar ovog diplomskog rada je ukorijenjenost zaposlenika na radnom mjestu. Pojam ukorijenjenosti zaposlenika na radnom mjestu govori nam koliko su zaposlenici (ne)spremni napustiti radno mjesto na kojem trenutno rade i koji su motivi da bi isti napustili ili promijenili.

Za potrebe prikupljanja podataka sastavljen je upitnik koji je obuhvatio 51 pitanje podijeljeno u tri tematske cjeline. U prvoj su obuhvaćeni opći podatci o sudionicima. U drugoj cjelini je korišten set pitanja kojima je Paul E. Spector (1997.) ispitivao zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu. Treća i zadnja cjelina obuhvaća set od sedam pitanja kojima se ispituje ukorijenjenost zaposlenika na radnom mjestu.

Anketom je obuhvaćeno 50 ispitanika iz Europske unije i ostalih europskih država, točnije ukupno 13 različitih zemalja. Strukturu ispitanika čine zaposlenici ili volonteri neprofitnih organizacija. Rezultati analize su prikazani grafički i tekstualno prokomentirani. Isto tako, na kraju rada priložena su pitanja iz samog upitnika dostupna hrvatskom jeziku.

**Ključne riječi: zadovoljstvo, motivacija, ukorijenjenost, upravljanje ljudskim resursima**

# **EMPLOYEES' SATISFACTION AND JOB EMBEDDEDNESS IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS**

## **ABSTRACT**

The topic of this master thesis is satisfaction and embeddedness of the workplace of employees in non-profit organizations. The aim of this master thesis was to explore the job satisfaction and embeddedness of a selected sample of employees and volunteers within non-profit organizations.

In the introductory part of the paper, the concept of motivation itself is discussed, the types and theories of motivation. The topics of human resource management in non-profit organizations were also covered. The topic of differences in human resource management in non-profit organizations and profit-oriented organizations was discussed, as well as the challenges that non-profit organizations face when managing them. The next topic I dealt with in this master thesis is the embeddedness of employees in the workplace. The concept of employee embeddedness in the workplace tells us how (un)prepared employees are to leave the workplace where they currently work and what are the motives for them to leave or change.

A survey was used, which consisted of 51 questions, which were divided into three thematic units. The first contains general information about the participants. In the second unit, a set of questions was used by Paul E. Spector (1997.) to examine employee satisfaction at the workplace. The third and last part includes a set of 7 questions that examine the embeddedness of employees in the workplace.

The survey included 50 respondents from the European Union and other European countries, more precisely a total of 13 different countries. The structure of respondents are employees or volunteers in non-profit organizations. The results are presented graphically and textually analyzed. Also, at the end of the paper, the questions from the questionnaire itself are attached, available in Croatian.

**Keywords: satisfaction, motivation, embeddedness, human resource management**

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	3
3. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika .....	5
3.1. Pojam i vrste motivacije .....	5
3.2. Teorije motivacije .....	6
3.2.1. Teorija motivacije Abrahama Maslowa .....	7
3.2.2. Dvofaktorska teorija motivacije – Frederick Herzberg.....	8
3.2.3. Kognitivni model motivacije .....	10
4. Motiviranje i upravljanje ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama.....	11
4.1. Faktori motivacije zaposlenika u neprofitnim organizacijama .....	13
4.2. Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama .....	15
5. Pojam ukorijenjenosti radnog mjesta .....	17
5.1. Ukorijenjenost zaposlenika na radnom mjestu .....	18
6. Empirijsko istraživanje.....	20
6.1. Struktura ispitanika .....	20
6.2. Uzorak ispitanika .....	22
6.3. Rezultati provedene ankete .....	24
Zaključak.....	35
Literatura .....	37
Linkovi .....	38
Popis slika i tablica .....	39
Prilozi.....	41



## 1. Uvod

Motivacija zaposlenika je vrlo važan faktor uspjeha svakog poduzeća, pa tako i neprofitnih organizacija. Ona je sama po sebi odraz uspješnosti upravljanja ljudskim resursima, točnije što se učinkovitije upravlja ljudskim resursima unutar organizacije, to će rezultati same organizacije biti pozitivniji. Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva brigu o zaposlenicima i njihovim potrebama, uvođenje principa nagrade i kazne za dobro ili loše obavljen posao i slično. Visoka razina motiviranosti među zaposlenicima u organizaciji može rezultirati većom konkurentnosti na tržištu, rastom vrijednosti materijalne i nematerijalne imovine poduzeća, pa tako i profitabilnosti, te boljom prepoznatljivošću na tržištu. Većina ovih rezultata se odnosi na poduzeća orijentirana profitom, ali se mogu primijeniti i na neprofitne organizacije. Pretpostavka rada je kako visoka razina motiviranosti zaposlenika može pozitivno utjecati na organizacijsku klimu i kulturu organizacije, i neke druge pokazatelje poput ukorijenjenosti radnog mjesta.

Struktura rada sastoji se od četiri glavna dijela. Kroz prvi dio definira se pojam motivacije, kako se ona razvijala kroz povijest i koje su to teorije motivacije. Poznavanje i razlikovanje različitih teorija motivacije bitno je za poslovanje svake organizacije kako bi se bolje primijenile u praksi i poslovnom svijetu. Pojam motivacija i zadovoljstvo zaposlenika često su isprepleteni. Iako nisu sinonimi usko su povezani jedan s drugim, točnije predstavljaju pojmove koji se međusobno nadopunjuju. Teško je reći dolazi li motivacija zaposlenika od zadovoljstva, ili zadovoljstvo zaposlenika od njihove motivacije, ali sa sigurnošću utječu jedno na drugo.

Drugi dio rada proučava upravljanje ljudskim resursima i povećanjem same motivacije unutar organizacije. Važno je naglasiti kako upravljanje ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama ima svoje specifičnosti. Treći dio rada analizira ukorijenjenost zaposlenika na radnom mjestu, faktore koji utječu na nju i kako je ona povezana s motivacijom zaposlenika.

Kao četvrti i zadnji dio rada prikazano je i analizirano istraživanje provedeno među zaposlenicima neprofitnih organizacija i njihovom zadovoljstvu i ukorijenjenosti na radom mjestu. Ispitanici dolaze iz 13 različitih zemlja Europske unije i Europe. Zemlje u kojima neprofitne organizacije zaposlenika djeluju su: Austrija, Bosna i Hercegovina, Danska, Estonija, Francuska, Njemačka, Italija, Kosovo, Litva, Sjeverna Makedonija, Portugal, Španjolska i Hrvatska.

Kroz analizu odgovora pokušati će se uvidjeti koji faktori utječu na njihovo zadovoljstvo radnim mjestom u neprofitnoj organizaciji te kolika je njihova razina ukorijenjenosti radnog mjesta.

## 2. Metodologija rada

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti zadovoljstvo i ukorijenjenost zaposlenika u neprofitnim organizacijama. Istraživanje se provelo na uzorku od 50 ispitanika iz 13 različitih zemalja koji su zaposlenici ili volonteri u neprofitnim organizacijama. Svrha istraživanja je prikazati koliko su zaposlenici neprofitnih organizacija zadovoljni radnim mjestom na kojemu rade i koji faktori utječu na njihovo zadovoljstvo. Kroz provedenu anketu ispitano je nekoliko faktora zadovoljstva na radnom mjestu kao što su plaća, komunikacija unutar organizacije, mogućnost napredovanja i priznanje za uloženi trud.

Primarni izvor informacija je upitnik koju su ispunili zaposlenici neprofitnih organizacija i odgovorili na već navedene tri cjeline pitanja. Izvorni upitnik je na engleskom jeziku zbog internacionalnog uzorka ispitanika. Rezultati samog istraživanja su prevedeni i objašnjeni na hrvatskom jeziku zbog svrhe rada. Prikupljene su osnovne informacije o ispitanicima kao dob, spol, radno mjesto u organizaciji. Nakon toga su prikupljeni podaci o njihovom zadovoljstvu na radnom mjestu i ukorijenjenosti radnog mjesta. Sekundarni izvor informacija su knjige i stručni radovi na temu motivacije, upravljanja ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama, pojma ukorijenjenosti radnog mjesta i slično.

Rezultati empirijskog istraživanja prikazani su kroz grafičku analizu odgovora i putem tablica.

Glavna tema ovog diplomskog rada je zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu unutar neprofitnih organizacija i njihova ukorijenjenost. Kako bi se analiziralo zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu, proučeni su čimbenici koji dovode do zadovoljstva radnim mjestom, a jedno od njih je i motivacija. Stoga je analizirano što je to motivacija, što utječe na nju, te koje su vrste i teorije motivacije. Analizirane su teorije koje su se koristile u začetima analiza, te teorije koje se koriste i dan danas. Osim same motivacije, obrađivan je i pojam upravljanja ljudskim resursima unutar neprofitnih organizacija, zašto je ono specifično i drugačije u odnosu na upravljanje ljudskim resursima u profitno orijentiranim organizacijama. Kao zadnji teorijski dio obrađeno je što je to ukorijenjenost zaposlenika na radnom mjestu, te kako su ili nisu, ona i zadovoljstvo povezane.

Radi boljeg povezivanja teorijskog i praktičnog dijela, za metodu prikupljanja podataka, odabrana je anketu. Istraživanje se provelo na 50 ispitanika koji dolaze iz 13 različitih zemalja

unutar Europe. Ispitanici su zaposlenici u neprofitnim organizacijama ili volonteri. Kroz analizu odgovora prikupljenih u anketi, analizirati će se primjenjivost teorijskog dijela u praksi. Prvi dio ankete je sastavljen od generalnih pitanja kako bi dobili jasniju sliku o samim ispitanicima, tko su, odakle dolaze i na kojem radnom mjestu su unutar organizacije. Kroz pitanja u drugom dijelu ankete ispituje se samo zadovoljstvo ispitanika na njihovom radnom mjestu u neprofitnoj organizaciji dok je sam kraj upitnika fokusiran na ispitivanje ukorijenjenosti u neprofitnim organizacijama.

Kao kraj ovog diplomskog rada, analizirat će se koji to točno faktori u stvarnom životu utječu na zadovoljstvo i ukorijenjenost zaposlenika u neprofitnim organizacijama, barem ispitanika ovog istraživanja. Rezultati su prikazani grafički i tabelarno uz tekstualno objašnjenje.

### **3. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika**

Riječ zadovoljstvo dolazi od latinske riječi *iucunditas*, koja u prijevodu znači užitak. Samim se podrijetlom riječi zadovoljstvo uočava užitak u poslu koji zaposlenik obavlja, točnije užitak u svemu što čovjek obavlja (Bakotić & Vojković, 2011). Zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu može se definirati kao skup pozitivnih i negativnih osjećaja koje zaposlenik gaji prema radnoj okolini, radnim kolegama i svom poslu dok ga obavlja. Zadovoljstvo svakog djelatnika trebalo bi biti jedan od prioriteta unutar svake organizacije.

Kao što je već navedeno, na zadovoljstvo utječe više različitih faktora od kojih je jedan i motivacija. Održavanje motiviranosti zaposlenika jedan je od temeljnih zadataka upravljanja ljudskim resursima unutar svakog poduzeća, pa tako i neprofitnih organizacija. Ukoliko menadžeri ili voditelji organizacija nedovoljno motiviraju svoje zaposlenike i volontere u slučaju neprofitnih organizacija, zaposlenici će osjećati nezadovoljstvo prilikom obavljanja rada i time se stvara loša radna atmosfera. Loša radna atmosfera dovodi do loših rezultata i samim time nezadovoljavajućeg ostvarenja osobnih i organizacijskih ciljeva.

Prilikom svake radnje postavlja se pitanje „Zašto je netko baš to učinio“, „Što ga navodi da se tako ponaša“, „Zašto nije uspio obaviti zadatak“, i slično. Kako bi menadžeri bolje upravljali organizacijom, važno je poznavati ljude s kojima rade. Bitno je razumjeti koji faktori djeluju na samu motivaciju zaposlenika, te koji aspekti motivacije se mogu promijeniti, a koji ne. Isto tako, radi boljeg upravljanja ljudskim resursima, važno je poznavati i same teorije motivacije kako bi ih lakše primijenili u praksi. Poznavanje teorije i karaktera zaposlenika ili kolega omogućava efikasnije delegiranje zadataka što će u konačnici dovesti do većeg zadovoljstva, ali i boljih poslovnih rezultata. Kroz godine, stručnjaci su se trudili razviti različite teorije motivacije i osmisliti aktivnosti kojima bi se ona povećala. Primjenom i prepoznavanjem različitih teorija motivacije moguće je utjecati i na zadovoljstvo radnika.

#### **3.1. Pojam i vrste motivacije**

„Motivacija je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i iznutra djeluje na naše ponašanje. Smatra se kružnim procesom gdje u početku postoji motiv ili potreba za ostvarivanjem nekog cilja ili postignuća, nakon čega slijedi promjena ponašanja

koja doprinosi ostvarivanju tog cilja i u konačnici dolazak do istoga. U slučaju da se uspije ostvariti taj cilj, zadaje se novi, te se ponavlja cijeli „motivacijski proces“ ispočetka.“<sup>1</sup> Sama motivacija postoji otkako postoji i čovječanstvo, samo su se tijekom godina mijenjale želje ljudi, kao i prioriteta, pa danas gledamo drugačije na motivaciju nego što smo gledali na samim počecima čovječanstva. Baš iz tog razloga različiti su psiholozi definirali različite teorije motivacije. Svaka teorija motivacije zasnovana je na različitim polaznim točkama pa je iz tog razloga teško reći što možemo smatrati primarnom motivacijom čovjeka.

Prema najosnovnijoj podjeli, vrste motivacije se mogu podijeliti na vanjsku (ekstrinzična) i unutarnju (intrinzična) motivaciju.<sup>2</sup> Vanjska ili ekstrinzična motivacija bi značila da motivacija samog pojedinca dolazi izvana, točnije iz njegove okoline, kao što je to obitelj, društvo, kolege na poslu i slično. Pod vanjskim motivacijama najčešće se smatraju novčane nagrade za dobro odrađen posao, bonusi, slobodni dani ili jednostavno društveno priznanje. U prijevodu pojedinac se trudi što bolje ili što brže odraditi neki posao samo radi toga što zna da ga nakon toga očekuje nekakva nagrada, bila ona materijalna ili nematerijalna. S druge strane javlja se unutarnju ili intrinzičnu motivaciju, koja dolazi od samog pojedinca i nije vezana ni za kakvu vrstu materijalne ili nematerijalne nagrade. Pojedinac teži uspjehu ili dobro odrađenom zadatku jer njega to ispunjava, unaprjeđuje, a možda čak i veseli.

### 3.2. Teorije motivacije

Teorije motivacije razvijaju se otprilike zadnjih 150 godina, slično kao i stručne analize ljudskog ponašanja. Kroz ovaj rad neće se obraditi sve teorije motivacije, već samo one koje se smatraju najvažnijima na utjecaj zadovoljstva zaposlenika u neprofitnim organizacijama. Za početak se mogu podijeliti u dvije grupe, a to su sadržajne i procesne motivacijske teorije. Razlika između ove dvije teorije je u području kojim se one bave, točnije istražuju. Sadržajne motivacijske teorije bave se samim zaposlenicima i onime što ih motivira u poslu, a procesne motivacijske teorije bave se različitim načinima poticanja i usmjeravanja ponašanja pojedinca (Vugrinec 2019.).

---

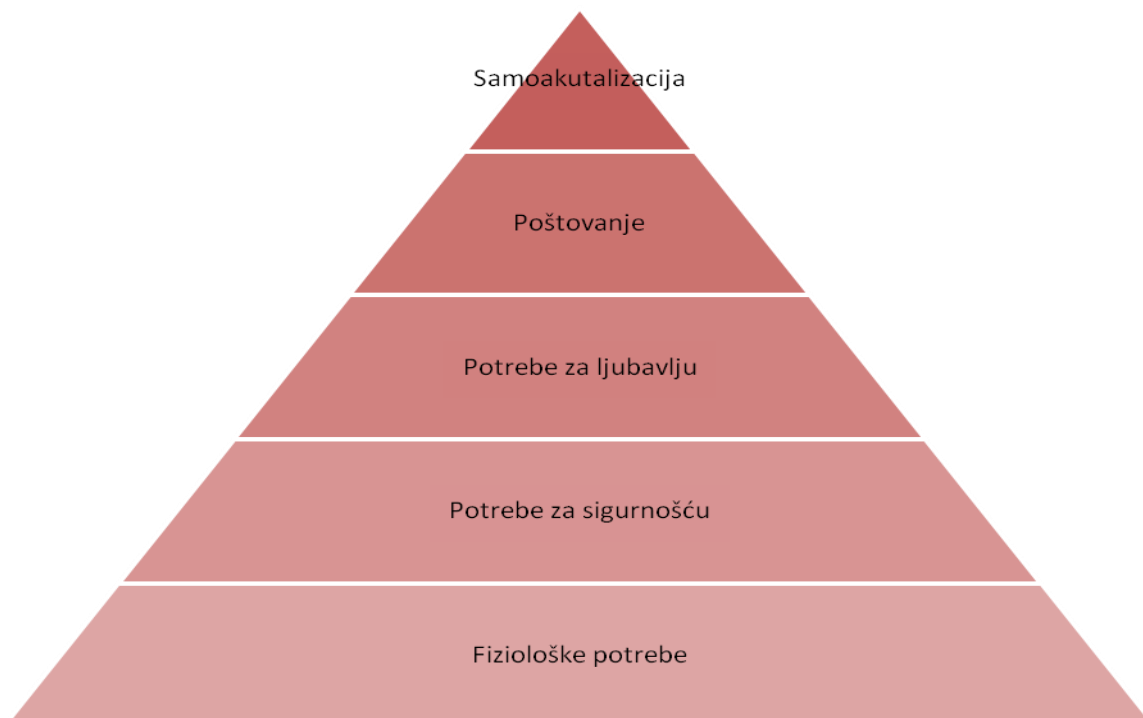
<sup>1</sup> motivacija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 24. 6. 2022. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115>

<sup>2</sup> <https://hr.yestherapyhelps.com/types-of-motivation-the-8-motivational-sources-10781> (Pristupljeno 24.06.2022.)

### 3.2.1. Teorija motivacije Abrahama Maslowa

Prva teorija motivacije koja će se obraditi kroz ovaj diplomski rad je teorija motivacije Abrahama Maslowa. Prema Bahtijarević Šiber (1999), unatoč svim nedostacima koje ova teorija ima, može se reći kako se ona i danas smatra jednom od najpoznatijih i najpopularnijih teorija motivacije. Jedan od razloga njezine popularnosti leži u samoj jednostavnosti teorije, kao i u humanističkoj orijentaciji samog A. Maslowa.

Drugi naziv za ovu teoriju motivacije je još i teorija hijerarhije potreba. Kroz ovu teoriju može se objasniti zašto ljudi reagiraju, ali ne može se objasniti vrstu akcije koju ljudi primjenjuju kako bi zapravo zadovoljili potrebe. Maslow je ljudske potrebe podijelio u pet različitih skupina, te definirao kako se ljudske potrebe zadovoljavaju točno tim redoslijedom. Točnije, kako se ne može zadovoljiti najviša razina ljudskih potreba bez da su se prije toga zadovoljile prethodne četiri i da se nijedna potreba ne može gledati kao izolirana potreba, jer je svaka povezana s prethodnim zadovoljavanjem ili nezadovoljavanjem drugih potreba. Maslow također smatra kako ponašanjem svakog čovjeka dominira samo nezadovoljena potreba, ali isto tako ističe kako hijerarhija potreba nije tako čvrst poredak stoga ona nije jednaka kod svake osobe.



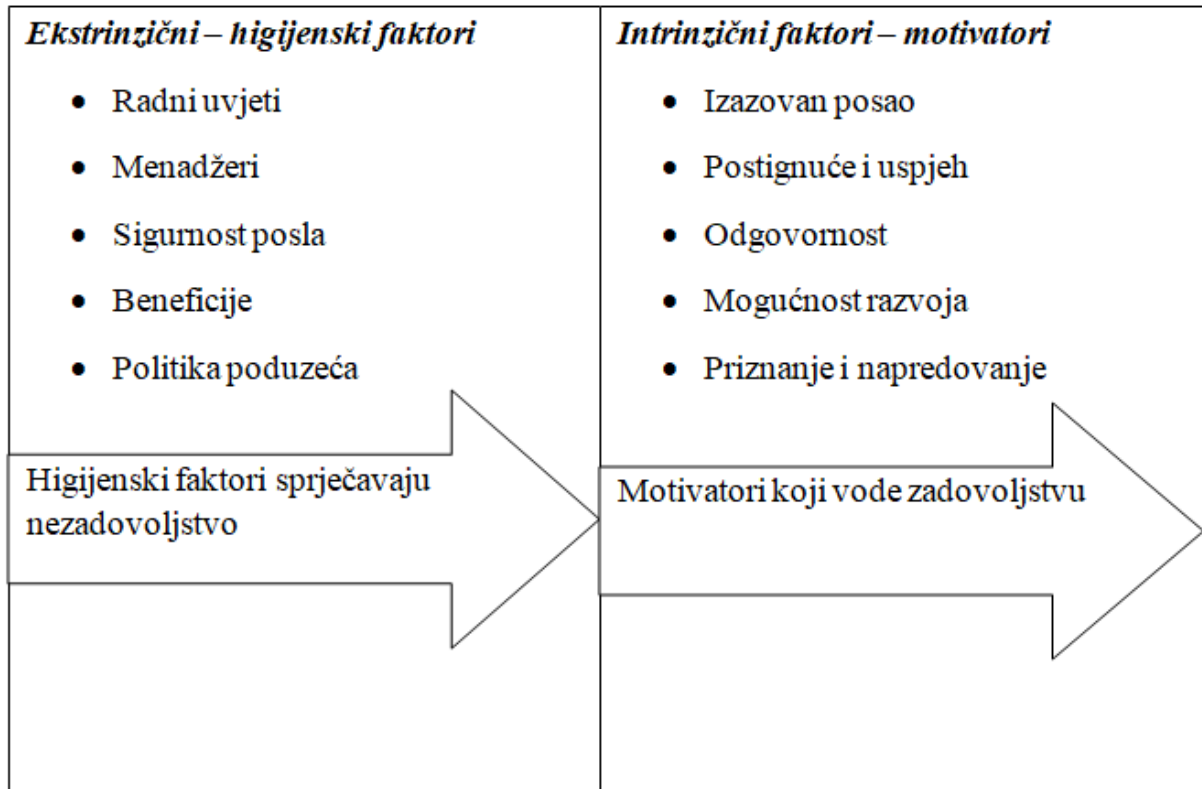
Slika 1. Teorija hijerarhije potreba

*Izvor: Samostalna izrada autora prema: Bahtijarević Šiber (1999:564)*

### **3.2.2. Dvofaktorska teorija motivacije – Frederick Herzberg**

Smatra se kako je uz Maslowljevju teoriju ovo najpoznatija i najpopularnija teorija motivacije (Bahtijarević Šiber, 1999). Ova teorija naziva se još i motivacijsko – higijenska teorija. Herzberg svoju teoriju temelji na dvije temeljne pretpostavke. Prva pretpostavka je kako zadovoljstvo, točnije nezadovoljstvo, na radnom mjestu nemaju iste uzroke i kako oni nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma. Što bi značilo kako suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva nije nezadovoljstvo, nego nedostatak zadovoljstva. Isto vrijedi i za nezadovoljstvo. Druga pretpostavka temeljena je na činjenici kako postoje dvije različite kategorije motivacijskih faktora. Prvu kategoriju predstavljaju higijenski faktori, točnije faktori koji ne pridonose direktno motivaciji, ali mogu doprinijeti poželjnosti radnog mjesta. Pod higijenske faktore spadaju; plaća, radni uvjeti, međuljudski odnosi, kvaliteta radnog mjesta (čistoća, opremljenost,). Drugu kategoriju čine motivatori koji pridonose samoaktualizaciji i sigurnosti u posao koji pojedinac obavlja. Motivatori su primjerice; priznanja od strane nadređenih ili okoline, napredovanje, povećavanje odgovornosti i slično.





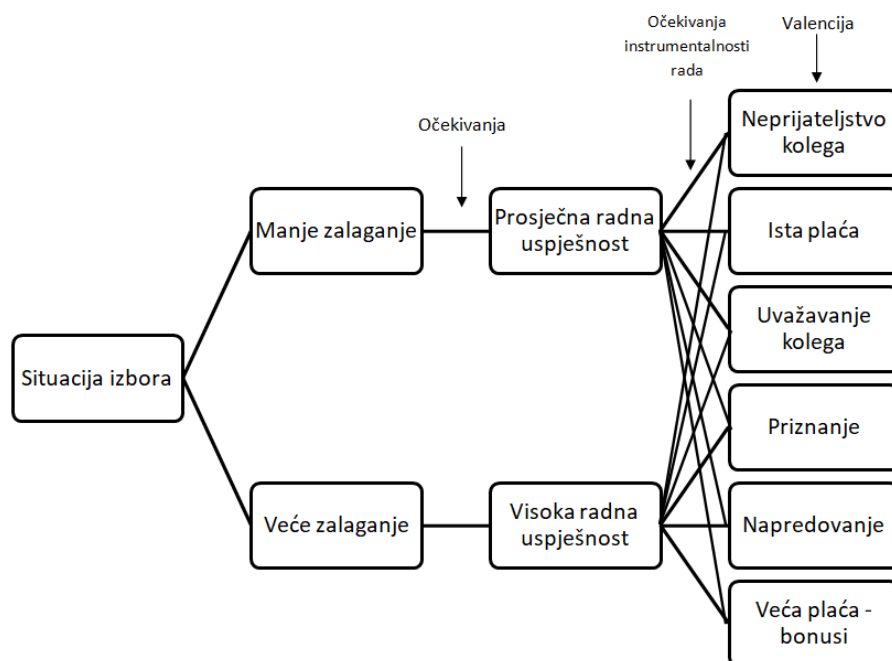
Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija

*Izvor: Samostalna izrada autora prema Bahtijarević Šiber (199:575)*

### 3.2.3. Kognitivni model motivacije

Teorija motivacije Victora H. Vroom-a pripada procesnim teorijama motivacije. Najveći utjecaj na razvijanje motivacijskih teorija ima baš ova teorija Victora H. Vroom-a. Polazna je pretpostavka da u svakoj situaciji čovjek obavlja racionalni izbor između različitih mogućnosti ponašanja, procjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge (Buntak i suradnici, 2013.). Motivacija je tako definirana kao proces koji usmjerava izbore osoba između alternativnih oblika racionalne aktivnosti.

Kroz ovaj kognitivni model motivacije istražuje se zašto se zaposlenici odlučuju za određena rješenja, dok druga istovremeno odbacuju. Isto tako fokusira se na analizu motivacije zaposlenika u određenim trenucima, točnije zašto se u nekoj situaciji zaposlenik neće uopće truditi izvršiti zadatak, dok će u drugoj situaciji dati sve od sebe. Victor H. Vroom govori kako će pojedinac u svakoj situaciji pokušati težiti pozitivnom ishodu, dok će negativan ishod pokušati izbjeći. Točnije, može se reći kako ova teorija motivacije pretpostavlja kako je određeno ponašanje pojedinca rezultat svjesnih izbora, te da pojedinac bira između maksimiziranja užitka i minimiziranja nelagode.



Slika 3. Pojednostavljeni prikaz kognitivnog modela motivacije za rad

Izvor: Samostalna izrada autora prema Bahtijarević Šiber (1999:584)

#### **4. Motiviranje i upravljanje ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama**

Kao što je već spomenuto, motivacija se smatra jednim od temeljnih zadataka upravljanja ljudskim resursima, ali isto tako i temeljem za ekonomski razvoj suvremenog društva. Motivaciju unutar neprofitnih organizacija, unatoč svojoj važnosti, teže je definirati jer u ovim organizacijama vrlo često rade volonteri ili neki drugi djelatnici koji nemaju direktne materijalne koristi od rada organizacije. Njihova motivacija može biti vezana uz društvenu dobrobit.

Kako bi se razumjela važnost motivacije unutar neprofitnih organizacija, važno je razumjeti važnost postojanja i djelovanja neprofitnih organizacija u svakom društvu. Njihovo postojanje omogućava jačanje civilnog, točnije građanskog društva koje predstavlja djelovanje za opće dobro. „Civilno (građansko) društvo je područje kolektivnog života pojedinca koje se nalazi između obitelji i države i od njih je potpuno neovisno.“<sup>3</sup> Pojam civilnog društva označava političku zajednicu slobodnih građana. Civilna društva najčešće podrazumijevaju sindikate, kulturne, umjetničke, sportske, rekreacijske organizacije kojima je u cilju povećati kvalitetu života u društvu, te pružiti usluge koje nekada nisu dostupne svima. Neprofitne organizacije različitim društvenim akcijama pokušavaju utjecati na sve promjene, posebice one koje mogu biti negativne za društvo u kojem djeluju. Stoga se sama važnost neprofitnih organizacija stavlja na visoku razinu, jer bi izostanak istih doveo do nezadovoljstva samih građana ali isto tako i manjeg zadovoljstva životnim standardom u društvu. Postojanjem i djelovanjem neprofitnih organizacija, građani se osjećaju bitnima jer postoji netko tko sluša, a u konačnici i zastupa njihova mišljenja i interese u javnosti.

Neprofitne organizacije su specifične u svakom segmentu svog djelovanja u odnosu na profitne organizacije, pa tako i u segmentu upravljanja ljudskim resursima.

Uspješnost neprofitnih organizacija većinski leži u njihovim zaposlenicima i njihovoj motivaciji u postizanju ciljeva jer su oni ključ djelovanja neprofitnih organizacija. Osim zaposlenih u neprofitnim organizacijama, veliku ulogu imaju i volonteri koji djeluju u istima.

---

<sup>3</sup> civilno društvo. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 1. 9. 2022. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=12023>

Nakon što su organizacije dobro izabrale zaposlenike koji će raditi za njih, važno je razviti procese i mehanizme kojima će držati zaposlenike uvijek motiviranima i zadovoljnima za rad u organizaciji. Nefitne organizacije također mogu koristiti mehanizme nagrađivanja kako bi povećali razinu motivacije među zaposlenima. Neke od korištenih nagrada u profitnom sektoru su povećanje plaće, bonusi na plaću, božićnice, slobodni dani, godišnji odmori, dio udjela u poduzeću (u smislu dionica) i slično. Kako nefitne organizacije, kako i sama riječ kaže, nemaju profit, najčešće nemaju niti mogućnost nagrađivanja zaposlenika materijalnim nagradama poput božićnice, bonusa na plaću i slično. Iz tog razloga nefitne organizacije koriste druge mehanizme nagrađivanja, koji se naravno mogu koristiti i u profitnim organizacijama (Bahtijarević Šiber 1999.). Neki od mehanizama su dizajniranje posla, fleksibilno radno vrijeme, priznanje za rad i davanje feedback-a, team building aktivnosti, različiti oblici usavršavanja poput seminara, dodatnih edukacija i slično.

Volonteri u djelovanje nefitnih organizacije ne ulažu samo svoje vrijeme, već pridonose i vlastitim idejama, vještinama, svojom energijom. Važno je naglasiti kako koristi volontiranja djeluju obostrano. Ulaganjem svog vremena, znanja, vještina, volonteri za uzvrat dobivaju iskustvo, poznanstva, umreženost koju mogu iskoristiti u budućnosti, a ponekad i ponudu za posao. Kada se govori o motivima koje volonteri imaju, govori se o motivima koji ispunjavaju vlastite potrebe i o motivima koji su fokusirani na potrebe drugih, točnije zajednice u kojoj žive (Mitić, Najdanović 2012.).

Pod motive koji ispunjavaju vlastite potrebe svrstavamo (Mitić, Najdanović 2012. str. 114):

- Volontiranje pruža mogućnost upoznavanja novih, zanimljivih ljudi.
- Osobne vrijednosti, djelovanje prema određenim vlastitim uvjerenjima.
- Želja za napredovanjem u karijeri.

Dok pod motive koji su fokusirani na druge ljude, točnije na zajednicu u kojoj žive:

- Motivi altruističkog karaktera.
- Poticaji na aktivnosti u skladu sa vrijednosnim sustavom u društvu.
- Doprinos društvu, motivacija u skladu sa građanskom svijesću.

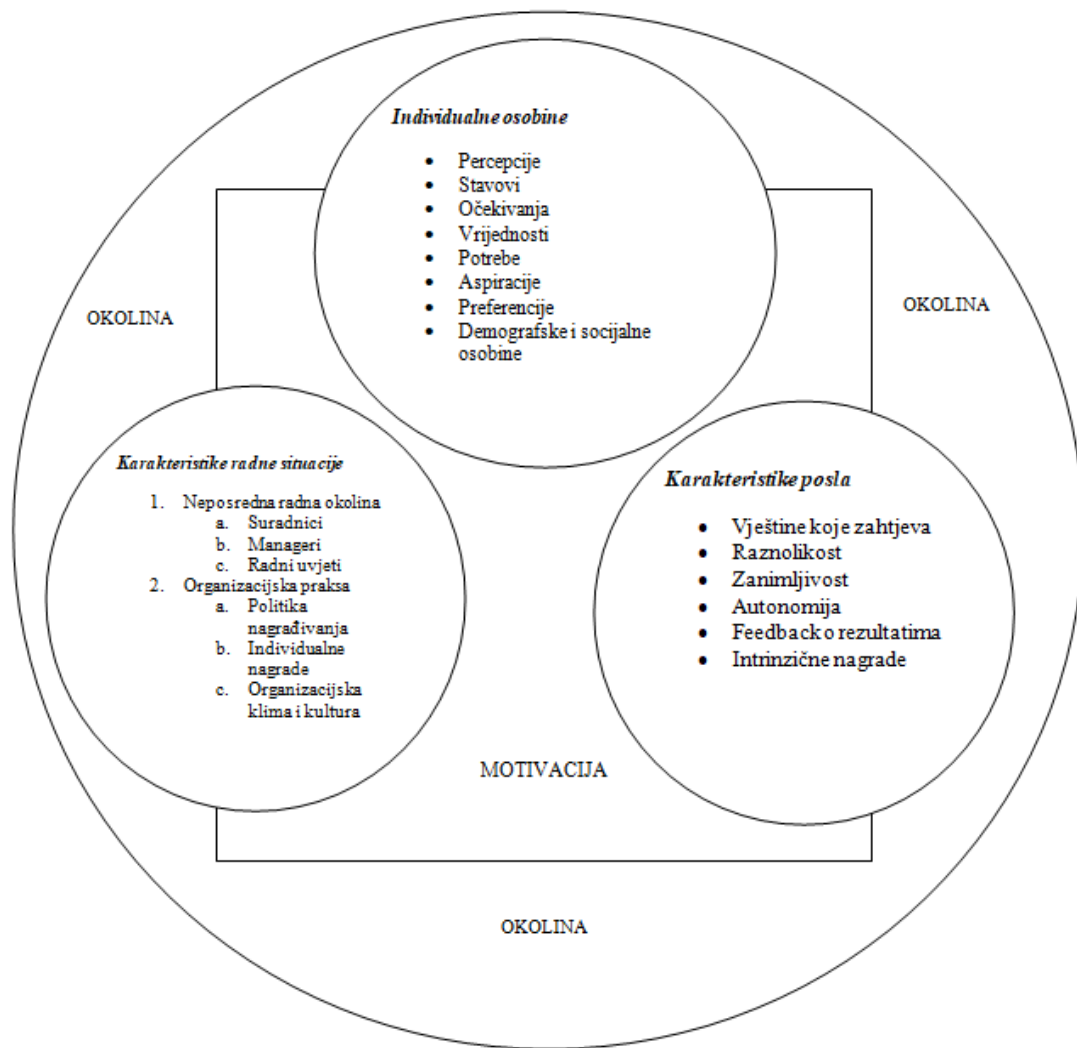
Može se zaključiti kako se ljudi odlučuju na volontiranje prvobitno zato što žele promijeniti nešto u vlastitom životu ili životu drugih, a tek onda kako bi stekli različita znanja, vještine, poznanstva i slično.

#### **4.1. Faktori motivacije zaposlenika u neprofitnim organizacijama**

Jedan od današnjih dominantnih problema unutar svake organizacije je pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Prema Bahtijarević Šiber (1999) pitanje motivacije odnosi se na razloge određenog ljudskog ponašanja, faktore koji na njega utječu, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Najčešće proučavani faktori koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika, pa samim time i motivaciju zaposlenika su priroda posla, plaća, napredovanje, nadređeni i suradnici (Bakotić & Vojković, 2011).

Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika u neprofitnim organizacijama mogu se podijeliti na intrinzične faktore motivacije kao što je osjećaj postignuća i na ekstrinzične faktore motivacije kao što je visina plaće, napredovanje, bonusi i slično, jednako kao što se dijeli i sam pojam motivacije. U slučaju da zaposlenik svojim djelovanjem, točnije ostvarenim performansama utječe na ostvarenje nagrada, on postaje motiviran za ulaganje novih napora i unapređenje svojih performansi (Bakotić & Vojković, 2011). Povećavanjem vlastite motivacije, povećava se i samo zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu unutar neprofitne organizacije.

Na individualnu motivaciju djeluje velik broj faktora, koji se prema Bahtijarević Šiber (1999) mogu svrstati u četiri velike kategorije: individualne osobine, karakteristike posla koje pojedinac obavlja, karakteristike organizacije, odnosno radne situacije i šira društvena okolina.



Slika 4. Pojednostavljeni prikaz faktora koji utječu na individualnu motivaciju zaposlenika

*Izvor: Samostalna izrada autora prema: Bahtijarević Šiber (1999:558)*

Kao što je vidljivo iz slike 4, na individualnu motivaciju može utjecati veliki broj faktora. Najveći utjecaj na pojedinca ima vanjska okolina, sustav vrijednosti, društveno-ekonomski razvoj i slično. Neki motivi se ponekada mogu kompenzirati unatoč nezadovoljstvu zaposlenika, ovisno o situaciji u kojoj se nalaze. Primjerice, ako dođe do ekonomske krize, osoba koja tijekom te krize nije ostala bez posla, može kompenzirati nezadovoljstvo svojim radnim mjestom u organizaciji činjenicom da je i dalje zaposlena i prima plaću.

## **4.2. Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama**

Kako bi se objasnilo kako upravljati ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama, važno je prvo definirati što su to ljudski potencijali pa samim time i koje su specifičnosti upravljanja istima u neprofitnim organizacijama. Dessler (2015, str. 30) ističe da je upravljanje ljudskim potencijalima proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika.

Na upravljanje ljudskim resursima utječu različiti faktori, a Bahtijarević-Šiber (1999) dijeli ih na unutarnje i vanjske. Od unutarnjih faktora mogu se istaknuti upravljanje, veličinu organizacije, vrstu djelatnosti i organizacijsku kulturu. S druge strane vanjski faktori koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima su: ekonomski sustav, institucionalni faktori, tržište rada i kultura društva. Unatoč svim materijalnim resursima koje određena organizacija može imati, ljudi točnije čovjek, smatra se najbitnijim nematerijalnim resursom za uspješno poslovanje. Posebice u poslovanju neprofitnih organizacija koje se u većini slučajeva temelje na resursu ljudstva.

Marić (2018) ističe da uspješnost neprofitne organizacije ovisi o tome koliko su ljudi koje ona okuplja obrazovani, predani radu i organizaciji. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima trebala bi osigurati profesionalne i motivirane ljude koji će svojim znanjem, vještinama i sposobnostima osigurati razvoj organizacije.

U neprofitnim organizacijama faktori koji su odgovorni za nisku razinu motivacije za rad, pa samim time i zadovoljstvo zaposlenika, prema Mitić, Najdanović (2012.) su nestalnost zaposlenosti, niske plaće, veće mogućnosti zapošljavanja na drugim radnim mjestima, nedovoljno poštivanje i dobivanje priznanja za obavljeni rad, nedovoljna angažiranost u sam rad organizacije, neujednačen sustav vrijednosti i mala mogućnost za osobni razvoj.

Specifičnost upravljanja ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama počinje od same strukture zaposlenih unutar istih. Unatoč nedostatku klasične hijerarhije svaka od organizacija mora imati osobu koja je glavni menadžer i koja odlučuje o raspodjeli zadataka i poslova unutar organizacija.

Kako su neprofitne organizacije najčešće društveno orijentirane, atmosfera unutar istih je u većini slučajeva opuštena i prijateljski nastrojena. Ovo je još jedan od razloga zašto je bitno dobro upravljanje ljudskim potencijalima unutar neprofitnih organizacija. Iako je prijateljska atmosfera dobrodošla, čak i poželjna, uz istu je bitno znati dobro podijeliti zadatke među zaposlenima i volonterima kako u konačnici ne bi došlo do ne ostvarivanja ciljeva.

Prema Marić, (2018) postoje četiri grupe radne snage neprofitnih organizacija. Prvu grupu čini plaćeno osoblje odnosno zaposlenici organizacije. U drugu grupu ubrajaju se volonteri koji djeluju u organizaciji. Kako je već ranije navedeno, volonteri čine velik dio poslovanja svake organizacije, unatoč tomu što nisu plaćeni, pridonoseći svojim vremenom, znanjem, vještinama i slično. Treću grupu čine radnici vezani nezavisnim ugovorima, dok posljednju skupinu čine suradnici iz vanjskih organizacija koji pružaju usluge.

Jedan od najvećih problema u upravljanju ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama je taj što na početku samog djelovanja, brojne organizacije ne obraćaju pozornost na analizu posla i raspodjelu istoga. U nedostatku analize posla nije moguće odrediti koji bi bili najbolji ljudi za taj posao, ali i za samu organizaciju. Kao i u drugim organizacijama, u neprofitnim organizacijama se također pojavljuje dosta administrativnih poslova koju većina zaposlenika smatra „dosadnima“ te ih odgađa što je duže moguće.

Još jedna od specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama, posebice malim, je raspodjela poslova. Zbog nedostatka ljudi unutar same organizacije, mali broj ljudi mora pokriti velik broj obaveza i zaduženja te neka ostanu zanemarena ili loše obavljena. Specifičnost gdje jedna osoba obavlja više funkcija unutar organizacije biti će prikazana i kroz empirijski dio rada.

Nakon što neprofitna organizacija nađe zaposlenike koji bi najviše odgovarali njihovim ciljevima, važno je razviti programe razvoja pa tako i samog zadržavanja zaposlenika. Jednako kao i profitne organizacije, koriste se neki od principa nagrađivanja kako bi se povećala motiviranost, pa tako i samo zadovoljstvo zaposlenika. Neprofitne organizacije svoje zaposlenike i volontere najčešće nagrađuju različitim usavršavanjima i seminarima kako bi pridonijeli osobnom razvoju pa samim time i razvoju organizacije.



## 5. Pojam ukorijenjenosti radnog mjesta

Pojam ukorijenjenost radnog mjesta predstavlja velik raspon utjecaja zbog kojih pojedinac odlučuje ostati na određenom radnom mjestu. Svakoj organizaciji je u cilju zadržati svoje najbolje zaposlenike i smanjiti učestalost izmjenu zaposlenika unutar iste. Voditelji organizacija ili manageri često se fokusiraju na motive koji će pripomoći ostanku zaposlenika unutar organizacije, a ne na motive koji dovode do njihovog odlaska iz organizacije. Iako nisu sinonimi, motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika isprepleteni su pojmovi i podjednako utječu na ukorijenjenost na radnom mjestu.

Smatra se kako ljudi koji imaju više odgovornosti ili određenih uloga u životu, naginju većoj ukorijenjenosti na radnom mjestu. Točnije kako zaposlenici koji su bili predani poslu i izvršavanju radnih zadataka, te preuzimanju dodatnih zadataka izvan opisa posla, naginju većoj ukorijenjenosti radnog mjesta.

Teorija ukorijenjenosti radnog mjesta temelji se na tri glavna kriterija koja određuju koliko je osoba spremna napustiti radno mjesto, a to su:<sup>4</sup>

- Odgovarajuće („fit“)
- Povezanost („links“)
- Požrtvovnost („sacrifice“)

Pojam odgovarajućeg javlja se kada se pojedinac osjeća srodno i ugodno na radnom mjestu jer organizacija, kao i njegovi radni kolege, dijele iste vrijednosti i životne ciljeve kao i sam pojedinac. Povezanost se javlja kada je pojedinac unutar organizacije jako povezan s okolinom i kolegama s kojima radi, jednako kao i sa zajednicom u kojoj se nalazi. Visoka razina povezanosti na radnom mjestu vodi do visoke razine ukorijenjenosti radnog mjesta. Požrtvovnost predstavlja pojam razine gubitka koju je pojedinac spreman prihvatiti prilikom odlaska s radnog mjesta. Gubitak mogu predstavljati različite materijalne, ali isto tako i nematerijalne stvari. Pod materijalnom se računa gubitak plaće, bonusa, različitih beneficija koje određeno radno mjesto nosi. Dok se pod nematerijalnom računa prestanak rada na zanimljivim projektima, pad na društvenoj ljestvici, gubitak poznanstava i slično.

---

<sup>4</sup> <https://www.tlnt.com/using-job-embeddedness-theory-to-improve-employee-turnover/> (pristupljeno 15.07.2022.)

## 5.1. Ukorijenjenost zaposlenika na radnom mjestu

Kao što je već ranije kroz rad istaknuto, ljudi su najvrjedniji resurs koji organizacija može imati. Jedan od najvažnijih ciljeva svake organizacije, pa tako i neprofitne trebala bi biti smanjena fluktuacija zaposlenih i maksimalno zadovoljstvo istih. Prevelika fluktuacija zaposlenika unutar neke organizacije ne samo da ostavlja loš imidž, već donosi i velike troškove. Isto tako, nezadovoljstvo zaposlenika smatra se jednim od najučestalijih razloga odlazaka iz organizacije. Odlaskom svakog zaposlenika, posebice onoga koji je bio na visokoj i bitnoj poziciji, edukacija i uvođenje novog zaposlenika u rad organizacije nije samo velik financijski već i velik vremenski trošak. Međutim odlazak zaposlenika nije trošak samo za organizaciju.<sup>5</sup> Zaposlenici također prolaze kroz teško razdoblje prilikom promjene radnog mjesta i okruženja. Javlja se stres zbog neznanja što će ih dočekati na novom radnom mjestu, moguća manja plaća, drugačiji radni uvjeti i slično.

Menadžeri ponekad kalkuliraju košta li ulaganje u zaposlenike i njihovo zadovoljstvo više nego što sami zaposlenici donose. Unutar velikih poduzeća često je vidljivo kako koristi od dugoročnog zadržavanja zaposlenika premašuju troškove ulaganja u zadovoljstvo zaposlenika.

Ukorijenjenost zaposlenika na radnom mjestu ponekad je povezana s potrebama zaposlenika kao što je primjerice plaća, međutim u slučaju neprofitnih organizacija najčešće je vezana uz zadovoljstvo samih zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika, kao i potrebe i vrijednosti, imaju drugačiju podlogu ovisno o sektoru u kojem organizacija posluje, posebice kada je riječ o profitnim organizacijama.

Iz tog razloga provode se istraživanja o zadovoljstvu i motiviranosti zaposlenika kako bi menadžeri i voditelji organizacija diljem svijeta znali kako povećati zadovoljstvo njihovih zaposlenika. Fokus je na dva glavna područja, zadovoljstvo poslom i moguće alternative. Pojam zadovoljstva poslom poistovjećuje se s motivacijskim faktorima, a to su plaća, priznanje za obavljeni posao, mogućnost za napredovanjem, radno okruženje i slično. Što je zadovoljstvo zaposlenika veće, manja je šansa da će napustiti organizaciju. Isto tako zaposlenici koji su nezadovoljni svojim poslom i radnim mjestom u organizaciji, a imaju velik

---

<sup>5</sup> <https://www.topmba.com/jobs/career-trends/applying-job-embeddedness-theory-business#:~:text=In%20sum%2C%20job%20embeddedness%20is,would%20stay%20on%20a%20job.>  
(pristupljeno 02.09.2022.)

broj alternativa za pronaći drugo radno mjesto, prije i lakše će napustiti radno mjesto za razliku od onih koji imaju manji broj alternativa. Na samo generalno nezadovoljstvo zaposlenika također utječe velik broj faktora, kao što je primjerice, nezadovoljstvo voditeljem, stres koji se javlja prilikom obavljanja posla, loše definirani ciljevi unutar organizacije, preopterećenost radnog mjesta (koja može biti čest uzrok nezadovoljstva, posebice u malim neprofitnim organizacijama gdje se događa da je jedna osoba zadužena za više poslova na različitim radnim mjestima, kako je već spomenuto) i slično.

Danas se najčešće događa da je ovisnost o plaći u kombinaciji sa ukorijenjenošću najčešći razlog zašto ljudi ne napuštaju radno mjesto, dok je samo zadovoljstvo zaposlenika palo u drugi plan.

## **6. Empirijsko istraživanje**

Empirijsko istraživanje je provedeno na 50 ispitanika iz različitih zemalja Europske Unije i ostalih država Europe. Cilj istraživanja bio je ispitati zadovoljstvo zaposlenika kao i ukorijenjenost istih u neprofitnim organizacijama. Istraživanje se provelo kroz online upitnik koji se sastojao od tri dijela. Prvi dio sadržavao je osnovna pitanja o ispitanicima kao što su: spol, dob, država u kojoj rade, dužinu djelovanja organizacije, broj zaposlenih u organizaciji, djeluje li organizacija lokalno ili internacionalno, njihova pozicija u organizaciji i koliko dugo oni rade u istoj.

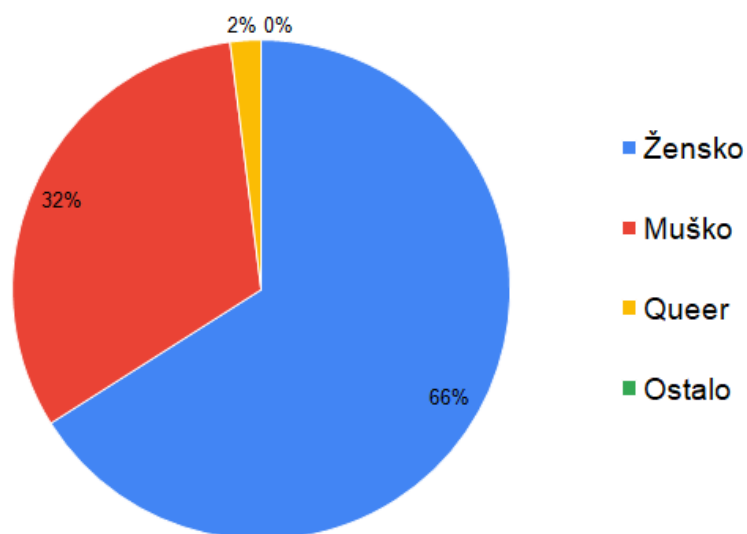
Drugi dio upitnika sastavljen je od 36 pitanja koja čine mjernu ljestvicu koju je pod imenom „Job satisfaction scale“ razvio Paul E. Spector (1997). Pitanja su sastavljena tako da ispituju svaki segment zadovoljstva zaposlenika na njihovom radnom mjestu, u ovom slučaju u neprofitnim organizacijama. Pitanja se mogu kategorizirati u devet različitih skupina, a one su: plaća, promocija, nadzor, povlastice, nagrade, radni uvjeti, radne kolege, priroda posla, komunikacija.

Zadnji, točnije treći dio upitnika, sastavljen je od 7 pitanja koja ispituju razinu ukorijenjenosti radnog mjesta zaposlenika. Svrha ovog dijela ankete je ispitati koliko su zaposlenici neprofitnih organizacija vezani za organizaciju u kojoj trenutno rade, točnije jesu li spremni lako promijeniti radno mjesto.

### **6.1. Struktura ispitanika**

Istraživanje je provedeno na 50 ispitanika. Kao što je već navedeno, ispitanici su zaposlenici ili volonteri neprofitnih organizacija u različitim zemljama Europske Unije i ostalih zemalja Europe, točnije, 50 ispitanika dolazi iz 13 različitih zemalja.

### Spol ispitanika u neprofitnim organizacijama

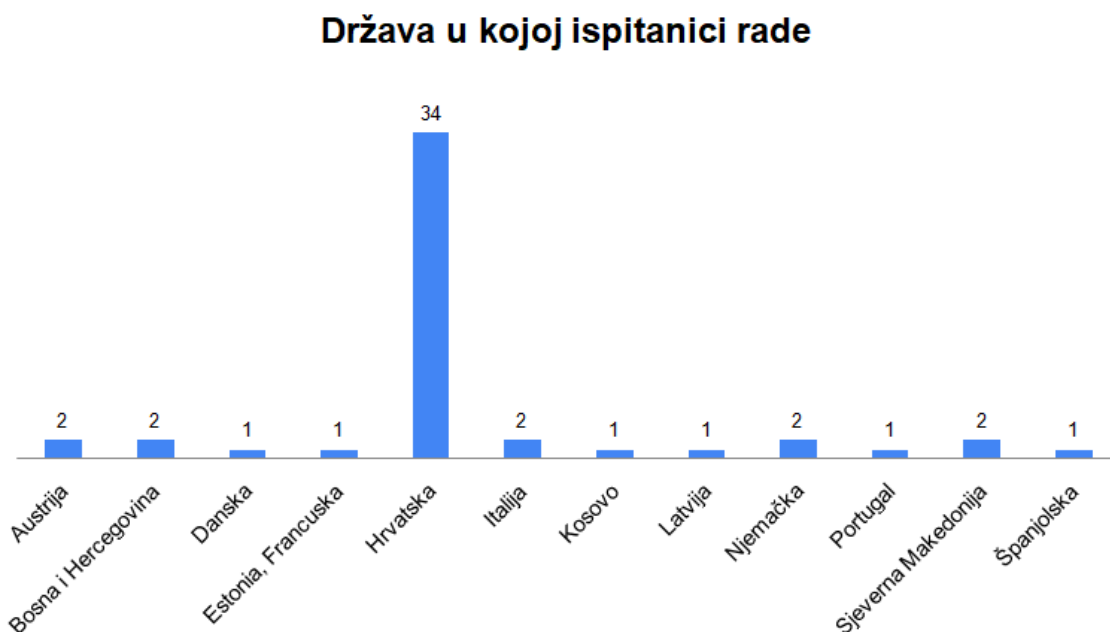


Slika 5. Prikaz raspodjele ispitanika prema spolu (N=50)

*Izvor: Samostalna izrada autorice*

Kao što je vidljivo iz slike 5, točnije prikazanog grafikona, u istraživanju je sudjelovalo 33 žene (66% ispitanika), 16 muškaraca (32% ispitanika) i 1 queer (2% ispitanika).

U istraživanju su sudjelovali ispitanici starosne dobi u rasponu od 23 godine do 63 godine, što pokazuje širok raspon godina zaposlenika unutar neprofitnih organizacija. Prosječna dob ispitanika je 37 godina.



Slika 6. Prikaz raspodjele ispitanika prema državama u kojima rade (N=50)

*Izrada: Samostalna izrada autorice*

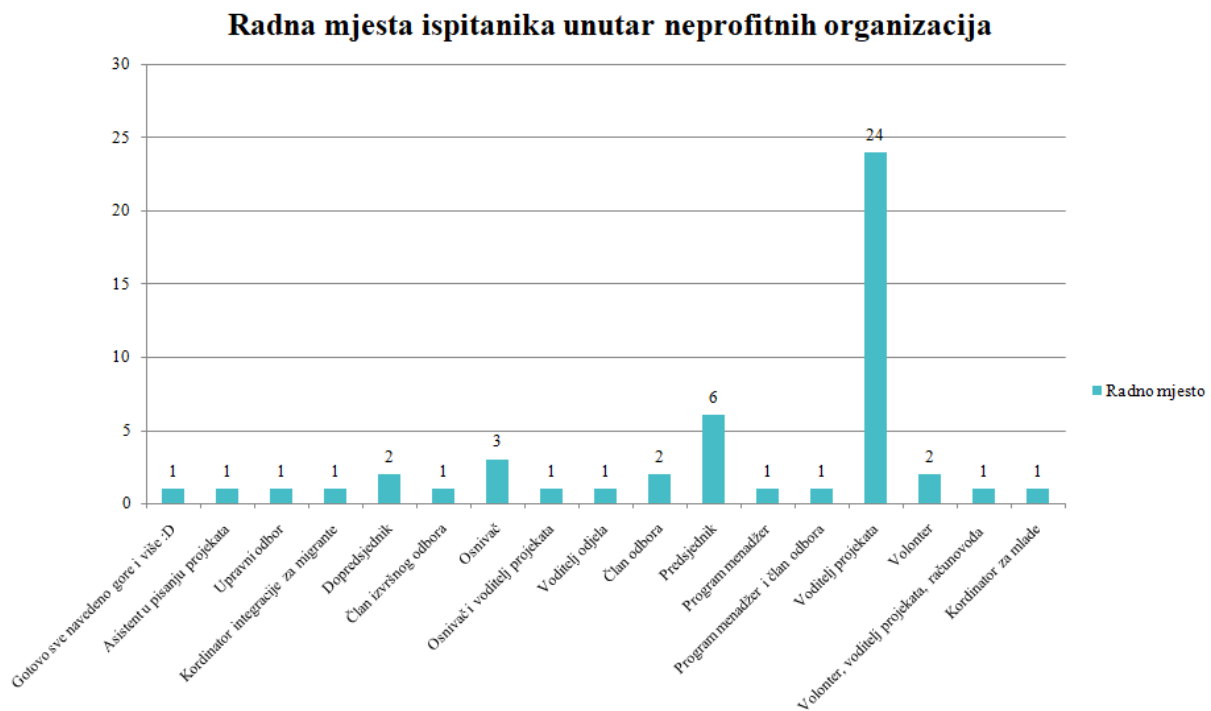
Slika 6. prikazuje raspodjelu ispitanika prema državama u kojima rade u neprofitnim organizacijama. Od ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju 2 ispitanika (4%) rade u Austriji, 2 ispitanika (4%) rade u Bosni i Hercegovini, 1 ispitanik (2%) radi u Danskoj, 1 ispitanik (2%) radi istovremeno u Estoniji i Francuskoj, 2 ispitanika (4%) radi u Njemačkoj, 2 ispitanika (4%) rade u Italiji, 1 ispitanik (2%) radi na Kosovu, 1 ispitanik (2%) radi u Litvi, 2 ispitanika (4%) rade u Sjevernoj Makedoniji, 1 ispitanik (2%) radi u Portugalu, 1 ispitanik (2%) radi u Španjolskoj, te najveći broj ispitanika, točnije 34 ispitanika (68%) rade u Hrvatskoj.

## 6.2. Uzorak ispitanika

Ispitanici koji su sudjelovali u empirijskom istraživanju morali su zadovoljiti uvjet. uključenosti u rad organizacije, bilo kao zaposlenik/ica ili kao volonter/ka. Od ukupnog broja ispitanika (N=50) samo 3 osobe (6%) su se izjasnile da su volonteri, a ostalih 47 osoba (94%) da su zaposlenici.

Provedenim istraživanjem dobiven je raznovrsni uzorak ispitanika koji dolaze iz 13 različitih zemalja koji unutar neprofitnih organizacija rade na 17 različitih radnih mjesta. Kao što je već

navedeno u teorijskom dijelu rada, zbog nedostatka zaposlenika u neprofitnim organizacijama, ili jednostavno loše raspodjele ljudskih resursa unutar iste, neki zaposlenici ponekad rade na više različitih funkcija istovremeno, što je vidljivo i iz provedenog istraživanja.



Slika 7. Prikaz raspodjele ispitanika prema radnom mjestu unutar neprofitne organizacije (N=50)

*Izvor: Samostalna izrada autorice*

Prema priloženoj slici 7 možemo vidjeti kako u strukturi od 50 ispitanika ima onih koji rade samo jedan posao unutar neprofitne organizacije, ali i onih koji ih rade nekoliko. Naprimjer jedan ispitanik izjasnio se kao program menadžer i član odbora, dok se drugi izjasnio kako je istovremeno volonter, računovođa i voditelj projekata. Isto tako, jedan ispitanik smatra kako je sve od navedenog pa čak i više. Sa slike je vidljivo da velik dio ispitanika, njih 24 (48%) samo upravljaju projektima, dok 3 ispitanika (6%) radi na toj poziciji i uz nju još nekakav dodatni posao. Ostalih 23 ispitanika (46%) obavlja jedan ili isto tako više drugih poslova.

### 6.3. Rezultati provedene ankete

Istraživanje na temu „Zadovoljstvo i ukorijenjenost zaposlenika u neprofitnim organizacijama“ provedeno je na 50 ispitanika koji dolaze iz 13 različitih zemalja Europe, u periodu od 30.05.2022. do 29.06.2022. godine. U istraživanju su sudjelovali zaposlenici i volonteri neprofitnih organizacija iz već navedenih zemalja Europe. Ispitivanje je provedeno online upitnikom koja je obuhvaćala 51 pitanje podijeljeno u tri tematske cjeline. Prvi dio online upitnika obuhvatio je pitanja o samim ispitanicima, njihovu dob, spol i ostale osobne podatke. Ovi rezultati prikazani su u poglavljima 5.1. Struktura ispitanika i 5.2. Uzorak ispitanika.

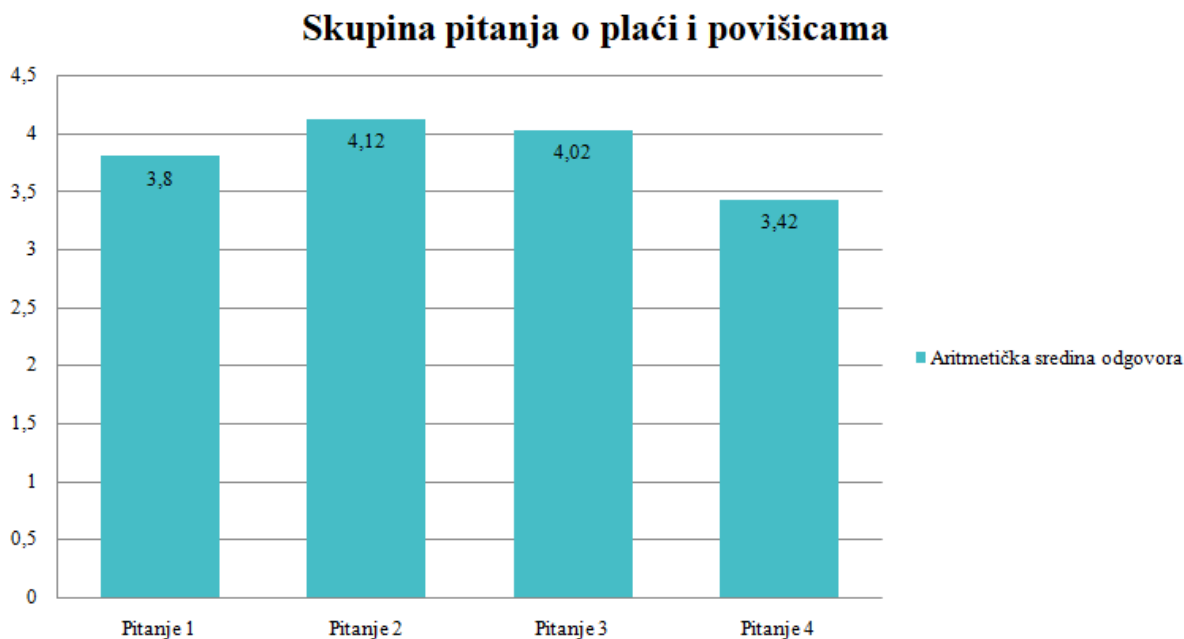
Na ostala dva dijela ispitanici su na pitanja odgovorili pomoću Likertove skale. Drugi dio je mjerio zadovoljstvo zaposlenika u neprofitnim organizacijama i imao Likertovu skalu od 1 do 6, pri čemu je 1 označavao „u potpunosti se ne slažem“, a 6 je označavao „u potpunosti se slažem“. Pitanja ovog dijela istraživanja preuzeta su od autora Paul E. Spector provedenog na temu „Skala zadovoljstva poslom“ iz 1997. godine i sastoji se od seta od 36 pitanja. Treći dio je mjerio ukorijenjenost zaposlenika na radnom mjestu u neprofitnim organizacijama i imao Likertovu skalu od 1 do 5, pri čemu je 1 označavao „u potpunosti se ne slažem“, a 5 je označavao „u potpunosti se slažem“.

Rezultati istraživanja su prikazani grafički i tekstualno, pri čemu je prvi dio, koji obuhvaća osobne podatke ispitanika, prikazan grafički. Ostala dva dijela istraživanja prikazana su putem tablica u kojima je napisana skupina pitanja, tablica je potkrijepljena grafikonom koji pokazuje aritmetičku sredinu odgovora na navedena pitanja i tekstualno objašnjenje.

**Tablica 1. Skupina pitanja o plaći i povišicama**

1. Smatram da sam primjereno plaćen/na za obavljanje svog posla.
2. Povišice se rijetko dobivaju.
3. Kad pomislim na plaću, osjetim kako me poslodavac baš i ne cijeni.
4. Zadovoljan/na sam prilikama za povišicu.





Slika 8. Odgovori na skupinu pitanja o plaći i povišicama

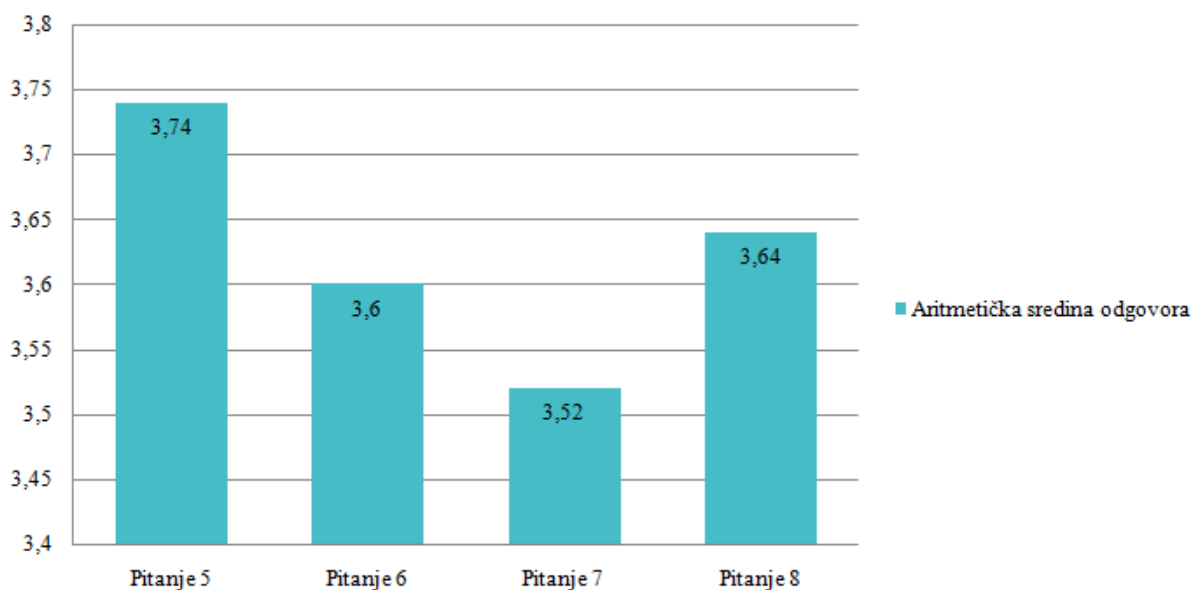
*Izvor: Samostalna izrada autorice*

Prva skupina pitanja odnosi se na plaću i povišice. Gledajući aritmetičke sredine prikazane na slici 8, može se zaključiti da ispitanici smatraju da su primjereno plaćeni za obavljeni posao, manje su zadovoljni visinom svojih primanja, odnosno smatraju da plaća reflektira fer pristup poslodavca prema njima. Povišice su rijetke kao i prilike za njih.

**Tablica 2. Skupina pitanja o mogućnosti promaknuća / napredovanja**

5. Na mom poslu je zapravo vrlo malo prilika za promaknuće.
6. Oni koji dobro obavljaju svoj posao imaju priliku za promaknuće.
7. Ovdje se napreduje jednako brzo kao i drugdje.
8. Zadovoljan/na sam prilikom za promaknuće.

### Skupina pitanja o mogućnosti promaknuća / napredovanja



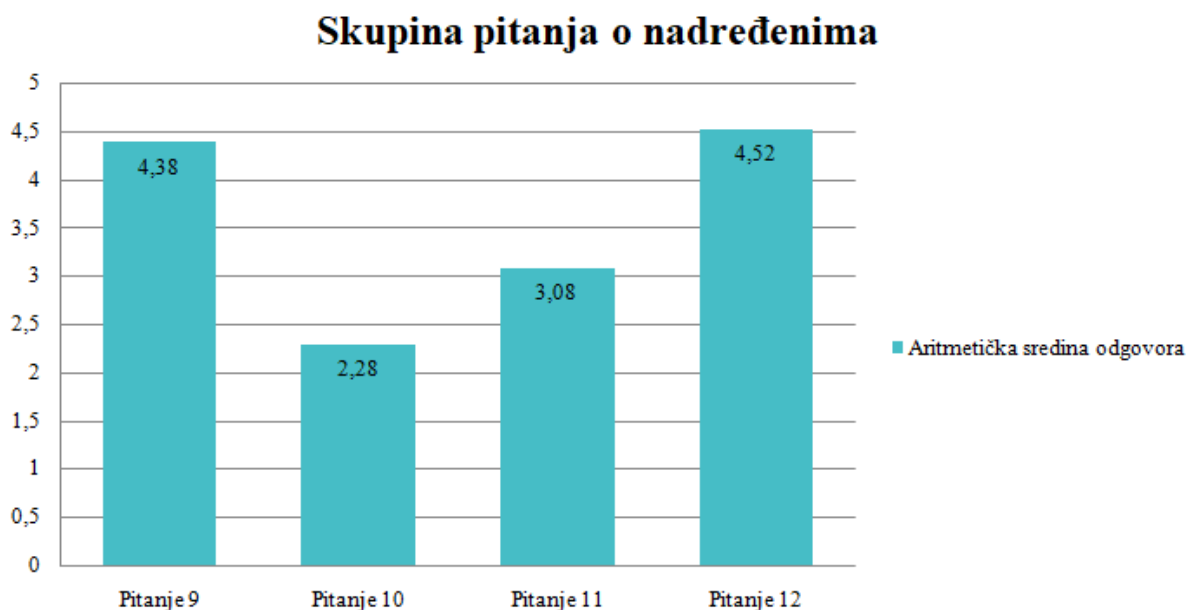
Slika 9. Odgovori na skupinu pitanja o mogućnostima za promaknuće/napredovanje

*Izvor: Samostalna izrada autorice*

Druga skupina pitanja odnosi se na mogućnosti promaknuća, odnosno napredovanja ispitanika unutar anketiranih neprofitnih organizacija. Gledajući aritmetičke sredine prikazane na slici 9, može se zaključiti da ispitanici smatraju kako je na njihovom poslu vrlo malo prilika za promaknuće, ali su istovremeno zadovoljni onima koje imaju. Isto tako smatraju kako oni koji dobro obavljaju svoj posao imaju priliku za promaknuće i te da su one gotovo jednake kao i na drugim radnim mjestima.

**Tablica 3. Skupina pitanja o nadređenima**

9. Moj/a nadređeni/a je doista kompetentan za obavljanje svog posla.
10. Moj/a nadređeni/a se nepravedno odnosi prema meni.
11. Moj/a nadređeni/a pokazuje premalo interesa za osjećaje podređenih.
12. Sviđa mi se kako se moj/a nadređeni/a odnosi prema meni.



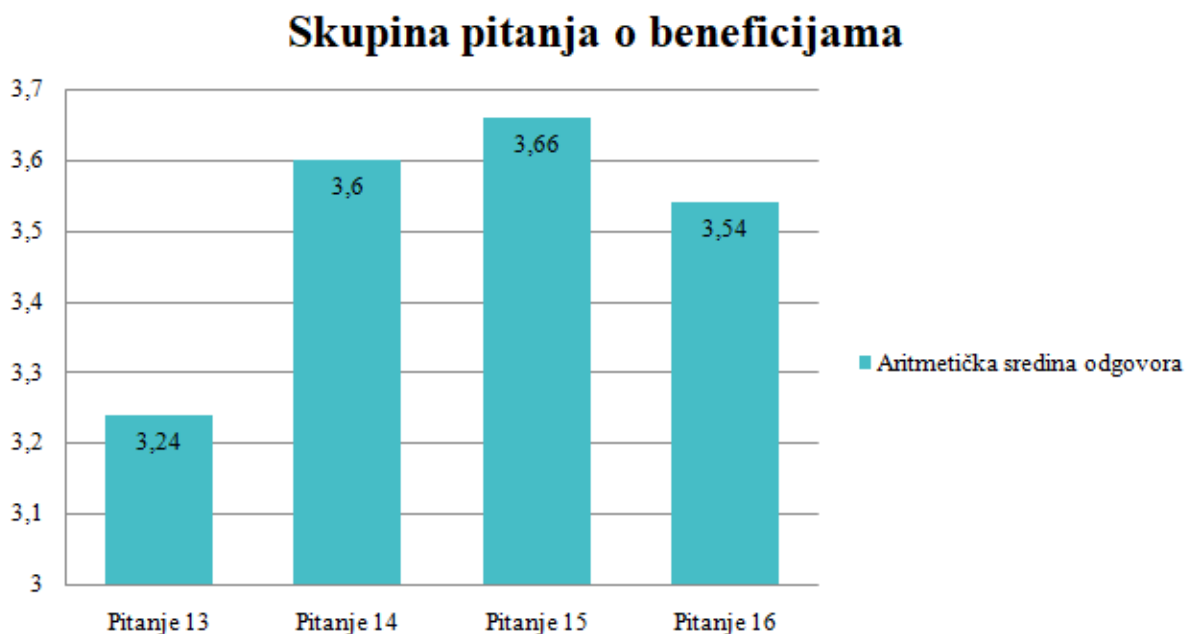
Slika 10. Odgovori na skupinu pitanja o nadređenima

*Izvor: Samostalna izrada autorice*

Slijedeća skupina pitanja odnosi se na nadređene u neprofitnim organizacijama. Prema aritmetičkim sredinama prikazanim na slici 10, može se zaključiti kako ispitanici svog nadređenog smatraju kompetentnim za obavljanje svog posla i pravednim u načinu kako se odnosi prema njima. Isto tako, vidi se, kako im se sviđa kako se nadređeni odnosi prema njima, ali su podjednako raspoređeni u pogledu kako njihov nadređeni pokazuje interese za njihove osjećaje.

**Tablica 4. Skupina pitanja o beneficijama**

13. Nisam zadovoljan/na dobivenim povlasticama.
14. Povlastice koje dobivamo su podjednake onima u većini drugih organizacija.
15. Povlastice koje dobivamo su odgovarajuće poslu i pravedne.
16. Smatram da bismo trebali imati određene povlastice koje sada nemamo.



Slika 11. Odgovori na skupinu pitanja o beneficijama

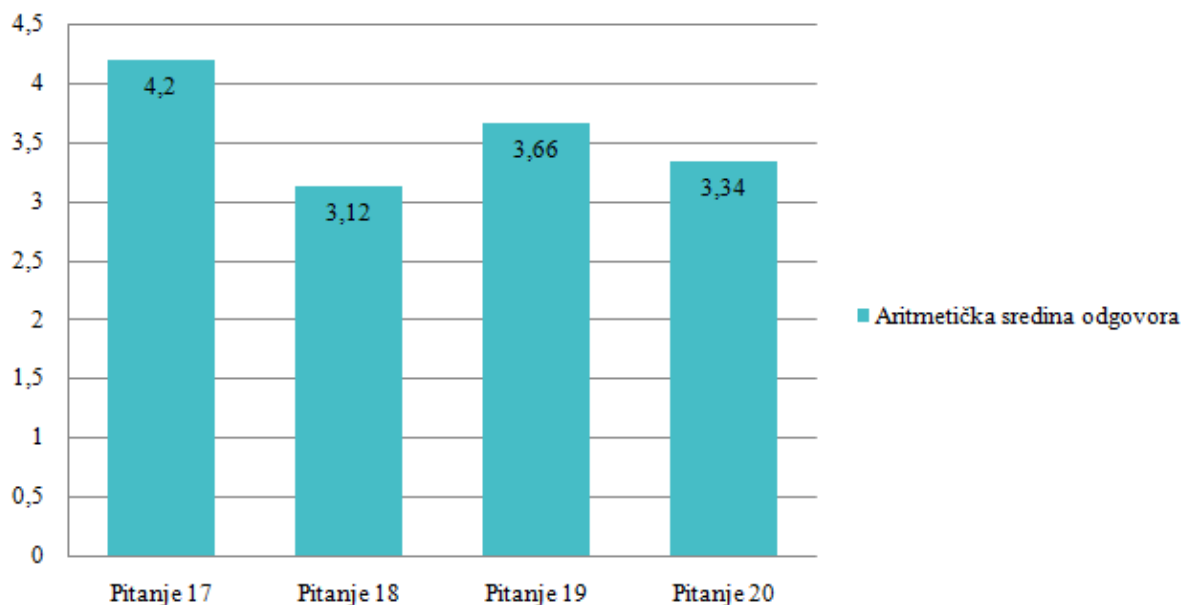
*Izvor: Samostalna izrada autorice*

Četvrta skupina pitanja odnosi se na beneficije koje ispitanici imaju unutar neprofitnih organizacija. Prema aritmetičkoj sredini prikazanoj na slici 11, ispitanici su nezadovoljni beneficijama koje trenutno imaju i kako bi trebali imati određene koje trenutno nemaju. Također smatraju, da beneficije koje dobivaju, odgovaraju obavljenom poslu i da su podjednake onima u drugim organizacijama.

**Tablica 5. Skupina pitanja o sustavu nagrađivanja**

17. Primjereno se prepoznaje kad dobro obavim svoje radne zadatke.
18. Ne osjećam kako se moj rad cijeni.
19. Zaposlenici su premalo nagrađivani.
20. Ne smatram da se moj trud primjereno nagrađuje.

## Skupina pitanja o sustavu nagrađivanja



Slika 12. Odgovori na skupinu pitanja o sustavu nagrađivanja

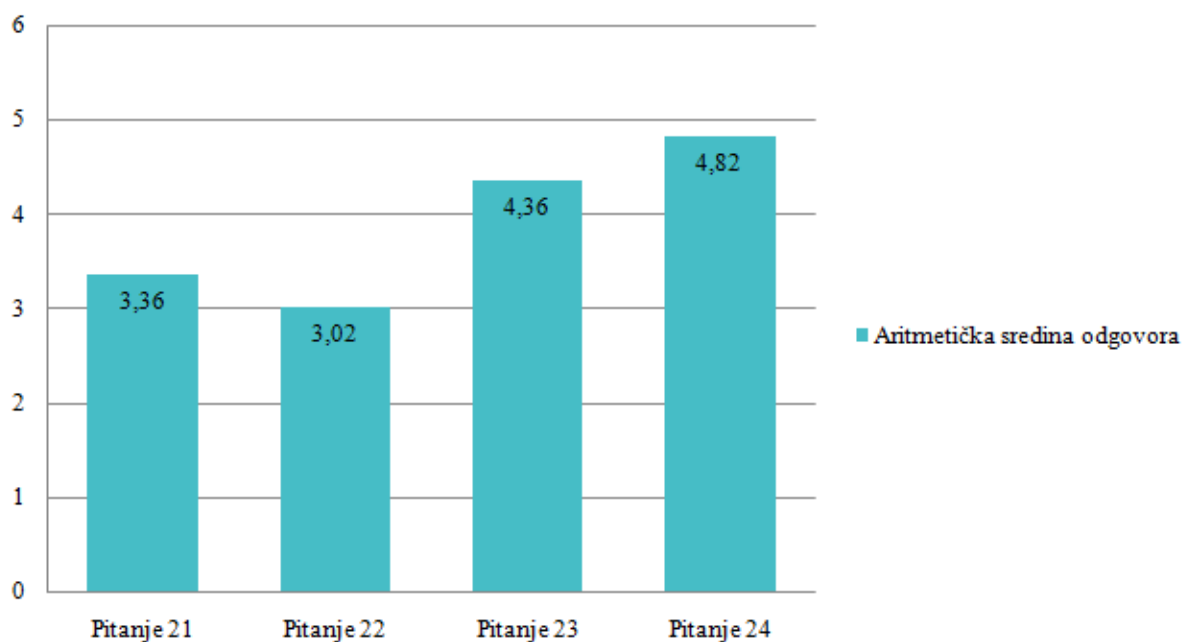
*Izvor: Samostalna izrada autorice*

Peta skupina pitanja odnosi se na sustav nagrađivanja u neprofitnim organizacijama ispitanika. Prema aritmetički sredinama prikazanim na slici 12, može se vidjeti kako ispitanici smatraju da se primjereno prepoznaje njihovo dobro obavljane radnih zadataka, ali da nisu zadovoljni nagradama koje dobivaju za rad. Isto tako, vidi se kako su gotovo podjednako raspoređeni po pitanju osjećaju li se da se njihov rad cijeni ili ne, ali smatraju kako zaposlenici nisu dovoljno nagrađivani.

**Tablica 6. Skupina pitanja o pravilima i procedurama**

21. Mnoga pravila i procedure u našoj organizaciji otežavaju obavljanje posla.
22. Rijetko nailazim na zapreke pri nastojanju da dobro obavim svoj posao.
23. Imam previše obaveza na poslu.
24. Imam previše administrativnih obveza.

## Skupina pitanja o pravilima i procedurama



Slika 13. Odgovori na skupinu pitanja o pravilima i procedurama

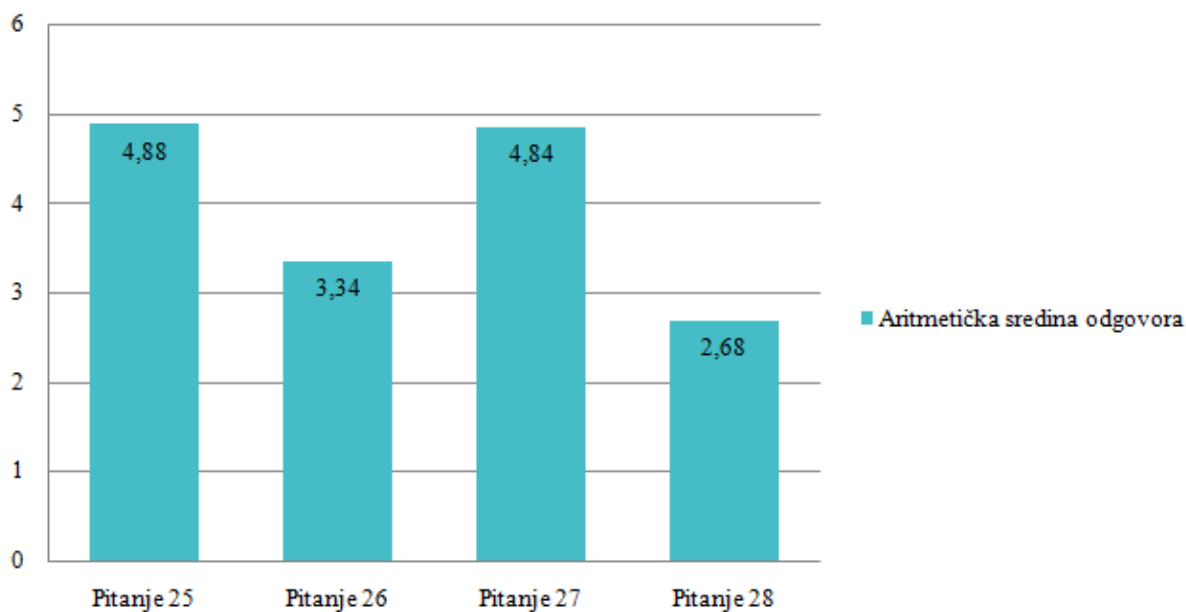
*Izvor: Samostalna izrada autorice*

Šesta skupina pitanja odnosi se na pravila i procedure koje se provode u neprofitnim organizacijama ispitanika. Slika 13 prikazuje aritmetičku sredinu po kojoj se može vidjeti kako ispitanici smatraju da imaju previše obaveza na poslu, kao i previše administrativnih obaveza. Isto se tako slažu da mnoga pravila i procedure otežavaju obavljanje posla, dok su po pitanju nailaženja na zapreke prilikom obavljanja posla jednako raspoređeni.

### Tablica 7. Skupina pitanja o radnim kolegama

25. Dragi su mi ljudi s kojima radim.
26. Uviđam kako sam zbog nekompetentnosti kolega primoran napornije raditi.
27. Ugodno mi je raditi s ovim kolegama.
28. Na poslu je previše svađa i nesuglasica.

## Skupina pitanja o radnim kolegama



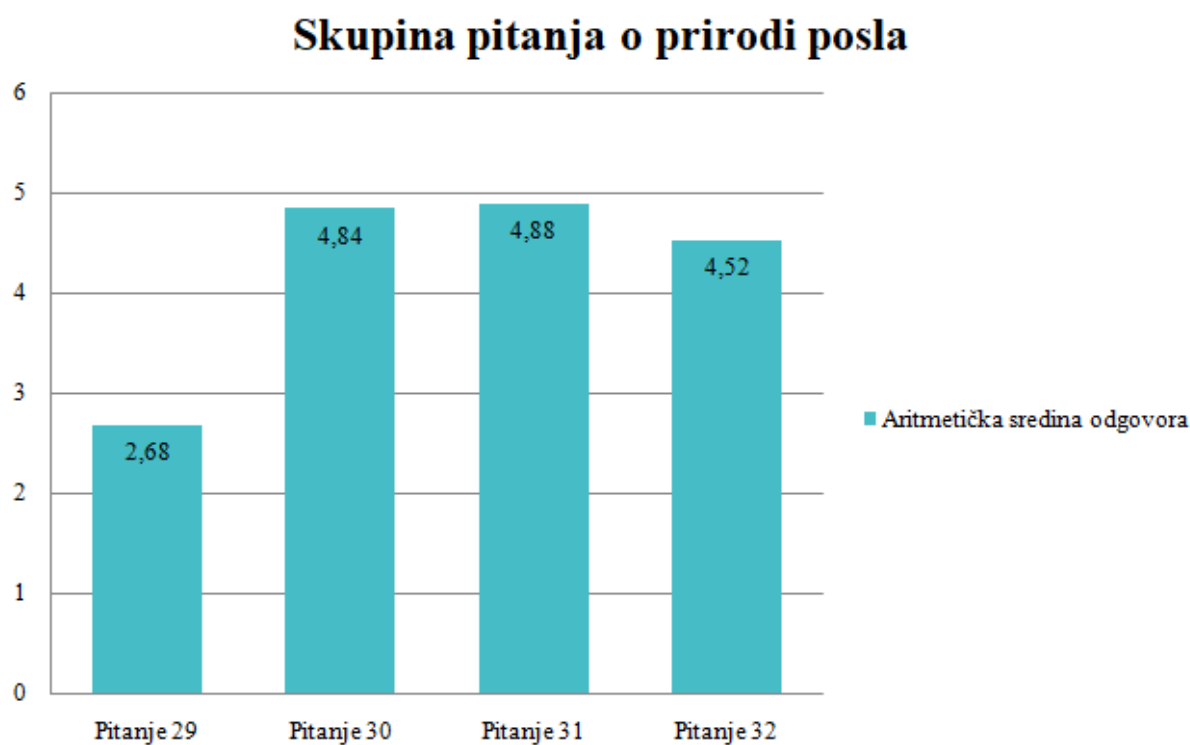
Slika 14. Odgovori na skupinu pitanja o radnim kolegama

*Izvor: Samostalna izrada autorice*

Sedma skupina pitanja obuhvaća pitanja o radnim kolegama ispitanika. Prema aritmetičkoj sredini prikazanoj na slici 14, vidi se kako ispitanici smatraju dragima svoje kolege i ugodan im je rad s njima. Isto tako se slažu kako zbog nekompetentnosti kolega oni moraju raditi napornije, ali se ne slažu kako na poslu ima previše svađa i nesuglasica.

### Tablica 8. Skupina pitanja o prirodi posla

29. Ponekad osjećam kako je moj posao besmislen.
30. Sviđa mi se obavljati zadaće koje radim u sklopu svog posla.
31. Osjećam ponos dok obavljam svoj posao.
32. Moj posao je ugodan.



Slika 15. Odgovori na skupinu pitanja o prirodi poslu

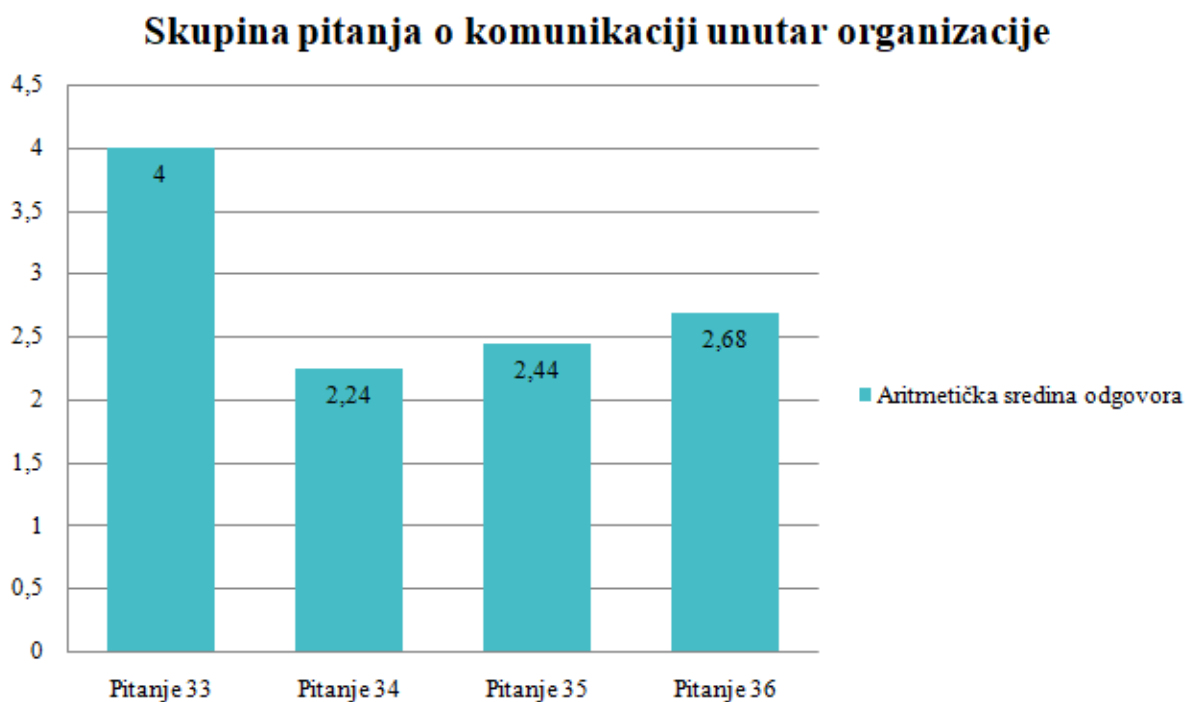
*Izvor: Samostalna izrada autorice*

Osma skupina pitanja obuhvaća prirodu posla ispitanika u neprofitnim organizacijama. Aritmetičke sredine prikazane na slici 15, pokazuju kako ispitanici smatraju svoj posao ugodnim, a ne besmislenim. Isto tako im se sviđa obavljati zadaće koje imaju u sklopu posla i osjećaju se ponosnima obavljajući ga.

**Tablica 9. Skupina pitanja o komunikaciji unutar organizacije**

33. Komunikacija u ovoj organizaciji doima se dobra.
34. Nejasni su mi ciljevi ove organizacije.
35. Često osjećam kako ne znam što se događa u ustanovi.
36. Radni zadaci nisu u potpunosti objašnjeni.





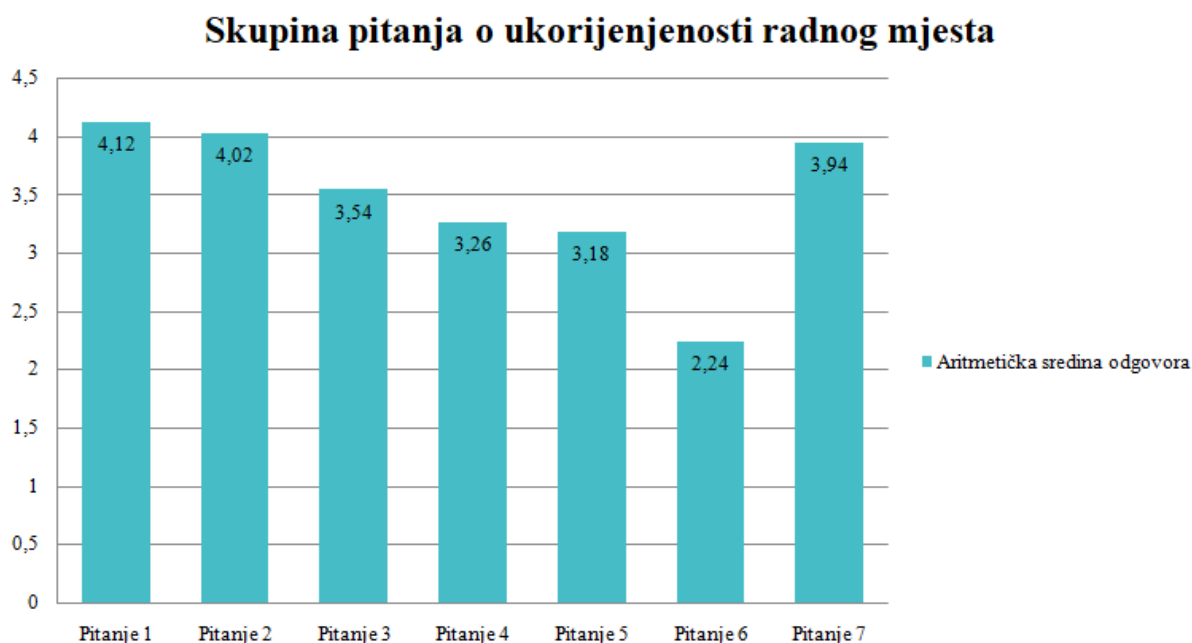
Slika 16. Odgovori na skupinu pitanja o komunikaciji unutar organizacije

*Izvor: Samostalna izrada autorice*

Deveta skupina pitanja obuhvaća skup pitanja o komunikaciji unutar organizacije. Aritmetičke sredine prikazane slikom 16, pokazuju kako ispitanici komunikaciju unutar same organizacije smatraju dobrom i kako su im radni zadaci u potpunosti pojašnjeni. Isto tako ciljeve organizacije smatraju jasnima, te se smatraju upućenima u rad same organizacije.

**Tablica 10. Skupina pitanja o ukorijenjenosti radnog mjesta**

1. Osjećam se privrženo za organizaciju
2. Bilo bi mi teško napustiti ovu organizaciju
3. Previše sam povezan s ovom organizacijom da bih je napustio
4. Osjećam se vezano za ovu organizaciju
5. Jednostavno ne bih mogao napustiti organizaciju u kojoj radim
6. Bilo bi mi jednostavno napustiti ovu organizaciju
7. Usko sam povezan/a uz ovu organizaciju



Slika 17. Odgovori na skupinu pitanja o ukorijenjenosti radnog mjesta ispitanika

*Izvor: Samostalna izrada autorice*

Deseta skupina pitanja obuhvaća pitanja o ukorijenjenosti radnog mjesta ispitanika u neprofitnoj organizaciji. Prema aritmetičkoj sredini prikazanoj na slici 17, vidi se kako su ispitanici privrženi i usko povezani uz neprofitnu organizaciju u kojoj rade te da bi im bilo jako teško napustiti istu.

## Zaključak

Istraživanje je provedeno na 50 ispitanika dobne skupine od 23 do 63 godine koji dolaze iz 13 različitih zemalja Europske Unije i Europe. Ispitanici su zaposlenici ili volonteri unutar različitih neprofitnih organizacija.

Cilj ovog diplomskog rada bio je ispitati i analizirati zadovoljstvo i ukorijenjenost ispitanika unutar neprofitne organizacije u kojoj rade. Istraživanje je provedeno kroz 3 glavna dijela, gdje je prvi dio obuhvaćao osnovne podatke o ispitanicima, drugi dio je obuhvaćao set pitanja Paul E. Spectar (1997.) o zadovoljstvu zaposlenika i treći dio je obuhvaćao set pitanja o ukorijenjenosti ispitanika na radnom mjestu. Drugi set pitanja nudio je mogućnost odgovora putem Likertove skale i ocjena 1-6, dok je treći set pitanja nudio također mogućnost odgovora putem Likertove skale ali ocjenama 1-5.

Analizom dobivenih odgovora drugog seta pitanja vidljivo je kako su ispitanici najviše zadovoljni komunikacijom, nadređenima, radnim kolegama i radnom atmosferom unutar neprofitne organizacije u kojoj rade. Sviđa im se energija unutar samog tima na radnom mjestu i kako se njihov nadređeni odnosi prema njima. Točnije količina priznanja koju dobivaju što od radnih kolega, što od nadređenih prilikom dobro obavljenog posla. Na skupinu pitanja o prirodi posla, ispitanici su najpozitivnije odgovorili. Ovaj set pitanja označava ponos, ugodnost i uživanje u zadacima prilikom obavljanja svog posla.

S druge strane, najmanje zadovoljstvo pokazuju u dijelu plaća i povišica, promaknuća i pravila i procedure neprofitne organizacije. Točnije, smatraju kako njihova radna mjesta unutar neprofitne organizacije obuhvaćaju previše radnih obaveza i administrativnog posla što smatraju nepotrebnim i ograničavajućim. Isto tako smatraju kako su promaknuća unutar njihovih organizacija prerijetka. Na pitanja o beneficijama i sustavima nagrađivanja ispitanici su bili približno aritmetičke sredine.

Analizom dobivenih odgovora trećeg seta pitanja vidljivo je kako su ispitanici usko povezani i prilično privrženi neprofitnim organizacijama u kojima trenutno rade, te da bi im bilo jako teško napustiti organizaciju.

Temeljem provedenog istraživanja, vidljivo je kako su moguća poboljšanja, ali i najpotrebnija u području plaća i povišica, promaknuća, točnije napredovanja, pravila i procedura

neprofitnih organizacija. Najveće nezadovoljstvo vidljivo je u nedovoljno visokim plaćama, rijetko dobivenim prilikama za povišicama i samim povišicama i s druge strane velikim obujmom posla, pogotovo onog administrativnog.

Iako teško, s obzirom da se radi o neprofitnim organizacijama, nadređeni bi trebali poboljšati sustav plaća i povišica i smanjiti količinu administrativnog posla, ili ju barem ravnomjerno rasporediti među zaposlenima. Znajući kako u neprofitnim organizacijama, posebice malim organizacijama, zaposleni mogu raditi nekoliko različitih poslova, menadžeri ili voditelji organizacija trebali bi zaposliti odgovarajući profil ljudi na odgovarajuća radna mjesta. Unatoč svim navedenim nedostacima, ispitani zaposlenici i volonteri neprofitnih organizacija rado ostaju u njima i teško bi im bilo napustiti ih, što bi trebalo iskoristiti poboljšanjem uvjeta kojima su nezadovoljni i time ih zadržati u neprofitnim organizacijama. Ukorijenjenost nije uvijek nepoželjna osobina zaposlenika i ne treba ju uvijek gledati kao negativnu, već bi ju trebalo poticati uz poboljšanje radnih uvjeta i time poboljšati samu neprofitnu organizaciju.

Provođenjem ovakvih i sličnih istraživanja, nadređenima se može pomoći pri razvijanju različitih metoda i tehnika povećanja zadovoljstva, produktivnosti i ukorijenjenosti zaposlenika unutar neprofitnih organizacija kako bi dobili kvalitetnije i uspješnije zaposlenike a time i organizaciju.

## Literatura

1. Bahtijarević – Šiber F. - Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb
2. Bakotić, D., i Vojković, I. (2013). 'VEZA IZMEĐU ZADOVOLJSTVA NA RADU I INDIVIDUALNIH PERFORMANSI', *Poslovna izvrsnost*, 7(1), str. 31-43. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/106138> (Datum pristupa: 25.08.2022.)
3. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima,, *Tehical journal* 7, 1(2013), 56-63 [Na internetu]. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/149147>.
4. civilno društvo. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 1. 9. 2022.
5. Dessler, G. (2015.) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: MATE d.o.o.  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=12023>  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115>
6. Marić, I. (2018.) *Menadžment neprofitnih organizacija*, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
7. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 24. 6. 2022.
8. Mitić, B., Najdanović, Z. (2012) *Specifični aspekti upravljanja ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama*. *Anali poslovne ekonomije*, IV (2), str. 102-119
9. Vugrinec, M. (2019). *Motivacijske teorije i njihovi primjeri iz prakse* (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Organization and Informatics. Department of Organization).

## Linkovi

1. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=12023> (pristupljeno 01.09.2022.)
2. <https://hr.yestherapyhelps.com/types-of-motivation-the-8-motivational-sources-10781> (pristupljeno 24.06.2022.)
3. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115> (pristupljeno 24.06.2022.)
4. <https://www.tlnt.com/using-job-embeddedness-theory-to-improve-employee-turnover/> (pristupljeno 15.07.2022.)
5. <https://www.topmba.com/jobs/career-trends/applying-job-embeddedness-theory-business#:~:text=In%20sum%2C%20job%20embeddedness%20is,would%20stay%20on%20a%20job.> (pristupljeno 02.09.2022.)

## **Popis slika i tablica**

### **Slike**

1. Slika 1. Teorija hijerarhije potreba
2. Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija
3. Slika 3. Pojednostavljeni prikaz kognitivnog modela motivacije za rad
4. Slika 4. Pojednostavljeni prikaz faktora koji utječu na individualnu motivaciju zaposlenika
5. Slika 5. Prikaz raspodjele ispitanika prema spolu
6. Slika 6. Prikaz raspodjele ispitanika prema državama u kojima rade
7. Slika 7. Prikaz raspodjele ispitanika prema radnom mjestu unutar neprofitne organizacije
8. Slika 8. Odgovori na skupinu pitanja o plaći i povišicama
9. Slika 9. Odgovori na skupinu pitanja o mogućnostima za promaknuće/napredovanje
10. Slika 10. Odgovori na skupinu pitanja o nadređenima
11. Slika 11. Odgovori na skupinu pitanja o beneficijama
12. Slika 12. Odgovori na skupinu pitanja o sustavu nagrađivanja
13. Slika 13. Odgovori na skupinu pitanja o pravilima i procedurama
14. Slika 14. Odgovori na skupinu pitanja o radnim kolegama
15. Slika 15. Odgovori na skupinu pitanja o prirodi poslu
16. Slika 16. Odgovori na skupinu pitanja o komunikaciji unutar organizacije
17. Slika 17. Odgovori na skupinu pitanja o ukorijenjenosti radnog mjesta ispitanika

### **Tablice**

1. Tablica 1. Skupina pitanja o plaći i povišicama

2. Tablica 2. Skupina pitanja o mogućnosti promaknuća / napredovanja
3. Tablica 3. Skupina pitanja o nadređenima
4. Tablica 4. Skupina pitanja o beneficijama
5. Tablica 5. Skupina pitanja o sustavu nagrađivanja
6. Tablica 6. Skupina pitanja o pravilima i procedurama
7. Tablica 7. Skupina pitanja o radnim kolegama
8. Tablica 8. Skupina pitanja o prirodi posla
9. Tablica 9. Skupina pitanja o komunikaciji unutar organizacije
10. Tablica 10. Skupina pitanja o ukorijenjenosti radnog mjesta



## Prilozi

### 1. Prilog 1. Upitnik zadovoljstva poslom

SKALA ZADOVOLJSTVA POSLOM Copyright Paul E. Spector 1997., All rights reserved Preveo i prilagodio: Vinko Rožić, 2017.	
Na online upitnik odgovaralo se brojevima 1-6, gdje brojevi imaju sljedeća značenja;	
1 - U POTPUNOSTI SE NE SLAŽEM  2 - UGLAVNOM SE NE SLAŽEM  3 - DONEKLE SE NE SLAŽEM	4 - DONEKLE SE SLAŽEM  5 - UGLAVNOM SE SLAŽEM  6 - U POTPUNOSTI SE SLAŽEM
1. Smatram da sam primjereno plaćen/na za obavljanje svog posla.	
2. Povišice se rijetko dobivaju.	
3. Kad pomislim na plaću, osjetim kako me poslodavac baš i ne cijeni.	
4. Zadovoljan/na sam prilikama za povišicu.	
5. Na mom poslu je zapravo vrlo malo prilika za promaknuće.	
6. Oni koji dobro obavljaju svoj posao imaju priliku za promaknuće.	
7. Ovdje se napreduje jednako brzo kao i drugdje.	
8. Zadovoljan/na sam prilikom za promaknuće.	
9. Moj/a nadređeni/a je doista kompetentan za obavljanje svog posla.	
10. Moj/a nadređeni/a se nepravedno odnosi prema meni.	
11. Moj/a nadređeni/a pokazuje premalo interesa za osjećaje podređenih.	
12. Sviđa mi se kako se moj/a nadređeni/a odnosi prema meni.	
13. Nisam zadovoljan/na dobivenim povlasticama.	
14. Povlastice koje dobivamo su podjednake onima u većini drugih organizacija.	
15. Povlastice koje dobivamo su odgovarajuće poslu i pravedne.	
16. Smatram da bismo trebali imati određene povlastice koje sada nemamo.	

17. Primjereno se prepoznaje kad dobro obavim svoje radne zadatke.
18. Ne osjećam kako se moj rad cijeni.
19. Zaposlenici su premalo nagrađivani.
20. Ne smatram da se moj trud primjereno nagrađuje.
21. Mnoga pravila i procedure u našoj organizaciji otežavaju obavljanje posla.
22. Rijetko nailazim na zapreke pri nastojanju da dobro obavim svoj posao.
23. Imam previše obaveza na poslu.
24. Imam previše administrativnih obveza.
25. Dragi su mi ljudi s kojima radim.
26. Uviđam kako sam zbog nekompetentnosti kolega primoran napornije raditi.
27. Ugodno mi je raditi s ovim kolegama.
28. Na poslu je previše svađa i nesuglasica.
29. Ponekad osjećam kako je moj posao besmislen.
30. Sviđa mi se obavljati zadaće koje radim u sklopu svog posla.
31. Osjećam ponos dok obavljam svoj posao.
32. Moj posao je ugodan.
33. Komunikacija u ovoj organizaciji doima se dobra.
34. Nejasni su mi ciljevi ove organizacije.
35. Često osjećam kako ne znam što se događa u ustanovi.
36. Radni zadaci nisu u potpunosti objašnjeni.

Prilog 2. Upitnik ukorijenjenosti radnog mjesta

1. Osjećam se privrženo za organizaciju
2. Bilo bi mi teško napustiti ovu organizaciju
3. Previše sam povezan s ovom organizacijom da bih je napustio
4. Osjećam se vezano za ovu organizaciju
5. Jednostavno ne bih mogao napustiti organizaciju u kojoj radim
6. Bilo bi mi jednostavno napustiti ovu organizaciju
7. Usko sam povezan/a uz ovu organizaciju