

# Specifičnosti motiviranja volontera u vjerskim neprofitnim organizacijama

---

**Martinek, Luka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:776649>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-08**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija –  
smjer Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI MOTIVIRANJA VOLONTERA U  
VJERSKIM NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

**Diplomski rad**

**Luka Martinek**

**Zagreb, srpanj, 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija“**

**Studijski smjer „Menadžment“**

**SPECIFIČNOSTI MOTIVIRANJA VOLONTERA U  
VJERSKIM NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

**THE SPECIFICS OF MOTIVATING VOLUNTEERS IN  
FAITH-BASED NONPROFIT ORGANIZATIONS**

**Diplomski rad**

**Luka Martinek, 0067568473**

**Mentor: Izv. Prof. dr. sc. Ivana Marić**

**Zagreb, srpanj, 2023.**

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad: „Specifičnosti motiviranja volontera u vjerskim neprofitnim organizacijama“, isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad, u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

**Zagreb, 08.07.2023.**

## **STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis „ The specifics of motivating volunteers in faith-based nonprofit organizations“ is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography. I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights. I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

**Zagreb, 08.07.2023.**

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI**

Povećanje broja neprofitnih organizacija u Hrvatskoj i cijelome svijetu prati i porast vjerskih neprofitnih organizacija koje postaju sve zapaženije i analizirane. Svoj fokus ne stavljaju na profit kao primarni cilj, već na društvene ciljeve i javno dobro, što je ujedno i razlog sve većeg povezivanja ljudi u takve organizacije. Važan dio radne snage takvih organizacije odnosi se na volontere. Zbog njihovih karakteristika, postoji mnogo volontera koji svojim slobodnim vremenom i angažiranošću pomažu u ostvarenju ciljeva organizacije. Izostankom novčanih primitaka volonteri su vrlo važna i zanimljiva skupina za menadžment ljudskih potencijala. Motiviranost kao glavna pretpostavka uspješnosti radne snage ključna je za samu organizaciju, što i prikazuje velik broj teorija, podjela te strategija motivacije koje dugo vremena pokušavaju shvatiti idealni model motiviranja pojedinaca. One mogu ponuditi odgovor koje su glavne razlike u motiviranju radne snage profitnih i neprofitnih organizacija. Također, pomažu menadžmentu organizacija u odabiru zadovoljavajućeg sustava nagrađivanja. S obzirom na specifičnosti volontiranja, konstantno održavanje te povećanje motivacije i zadovoljstva volontera postaju konkurentna prednost vjerskih neprofitnih organizacija, no također predstavljaju veliki izazov voditeljima i menadžerima.

Ključne riječi: neprofitne organizacije, volonteri, motiviranje

## **ABSTRACT**

The increase in the number of non-profit organizations in Croatia and throughout the world is followed by the growth of religious non-profit organizations, which are becoming more and more noticed and analyzed. Their focus is not on profit as the primary goal, but on society and the public good, which is also the reason why people join such organizations. An important part of the workforce of such organizations is made up of volunteers. Due to their characteristics, there are many volunteers who use their free time and commitment to help achieve the goals of the organization. Because of the absence of monetary receipts, volunteers are a very important and interesting group for human resources management.

Motivation as the main assumption for the success of the workforce is crucial for the organization itself, which shows many theories, divisions and strategies of motivation that have been trying to understand the ideal model of motivating individuals for a long time. They can offer an answer to what are the main differences in motivating the workforce of profit and non-profit organizations. Also, they help the management of organizations in choosing a satisfactory reward system. Considering the specifics of volunteering, the constant maintenance and increase of motivation and satisfaction of volunteers become a competitive advantage of religious non-profit organizations, but they also represent a great challenge for leaders and managers.

Keywords: non-profit organizations, volunteers, motivating

## Sadržaj

1.	UVOD .....	1
1.1.	Područje i cilj rada .....	1
1.2.	Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3.	Sadržaj i struktura .....	2
2.	ODREĐENJE VJERSKIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJA.....	3
2.1.	Definicija i vrste neprofitnih organizacija.....	3
2.2.	Uloga vjerskih neprofitnih organizacija u društvu .....	6
2.3.	Menadžment neprofitnih vjerskih organizacija .....	8
3.	MOTIVACIJA VOLONTERA U VJERSKIM NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA .....	14
3.1.	Pojam motivacije u neprofitnim organizacijama.....	14
3.2.	Vrste i teorije motivacije .....	16
3.3.	Strategije motiviranja u vjerskim neprofitnim organizacijama .....	27
4.	USPOREDA PRAKSE MOTIVIRANJA VOLONTERA U ODABRANIM VJERSKIM UDRUGAMA .....	33
4.1.	Specifičnosti udruga „Eho“, „Božja pobjeda“ i „Nanovo rođeni“ .....	33
4.2.	Metodologija istraživanja.....	35
4.3.	Rezultati istraživanja.....	36
4.4.	Ograničenja istraživanja.....	56
5.	Zaključak .....	57
	Popis literature .....	60
	Popis tablica .....	65
	Popis slika .....	66
	Prilozi.....	68
	Životopis kandidata .....	76

# **1. UVOD**

Broj neprofitnih organizacija brzo raste zadnjih dvadesetak godina. Izuzetak nisu niti vjerske neprofitne organizacije koje se sve više razvijaju u Hrvatskoj i svijetu posljednjih godina. Premda nisu profitno usmjerene, njihov rast i razvoj zahtijeva da poprime različite poslovne modele profitnih organizacija. Jedan od njih je svakako menadžment ljudskih potencijala. Ljudi kao osnovna jedinica svake organizacije najviše utječu na efikasnost i učinkovitost svakoga poduzeća. Upravljanje ljudskim potencijalima mora biti u cilju motiviranja i zadovoljstva zaposlenika, što zapravo čini konkurentsku prednost neprofitnog sektora. Kako bi se postigao navedeni cilj, nužno je poznavati izvore motivacije volontera i zaposlenika kako bi se mogao pronaći optimalni model nagrađivanja i organizacije posla.

## **1.1. Područje i cilj rada**

Područje ovog diplomskog rada jest motivacija volontera u neprofitnim vjerskim organizacijama. Istraživanje rastućeg sektora omogućuje bolje razumijevanje kako vjerskih neprofitnih organizacija, tako i motivatora koji pokreću volontere na pristupanje i rad u neprofitnim organizacijama.

Cilj rada jest odrediti specifičnosti motiviranja volontera neprofitnih vjerskih organizacija uspoređujući organizacije „Eho“, „Božja pobjeda“ i „Novorođeni“.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Diplomski rad izrađen je na temelju primarnih i sekundarnih izvora podataka. Empirijsko istraživanje temelji se na detaljnoj analizi primarnih izvora podataka dobivenih anketnim upitnikom. Ostatak rada izrađen je prema sekundarnim izvorima podataka koji su utemeljeni na literaturi autora povezanih sa područjem diplomskog rada.



### **1.3. Sadržaj i struktura**

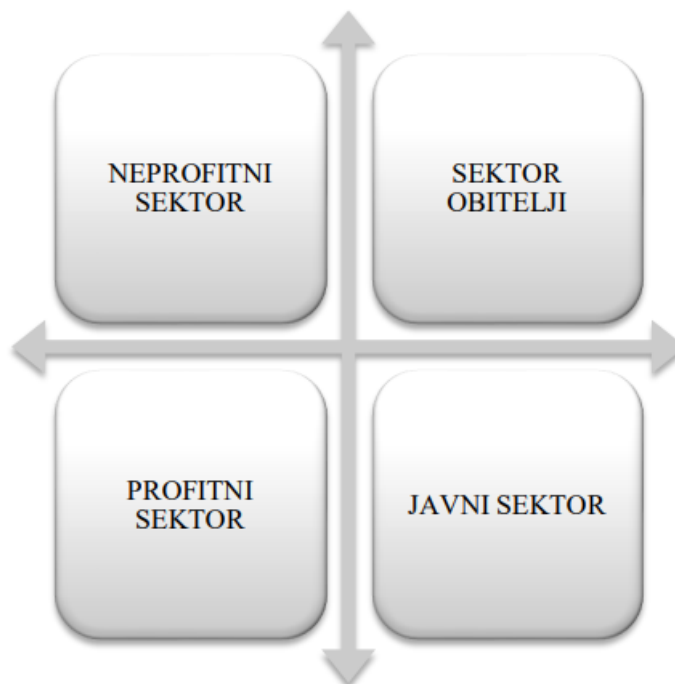
Prvi dio rada definirati će neprofitne organizacije, prikazati njihove karakteristike i podjele te prikazati što ih čini specifičnima u poslovnom sektoru. Posebni naglasak ovdje je stavljen na vjerske neprofitne organizacije i njihovu ulogu u društvu te prikazati menadžment navedenih organizacija. Drugi dio rada prikazuje određenje motivacije te detaljno razrađuje vrste, teorije i strategije motivacije u vjerskim neprofitnim organizacijama. Treći dio rada prikazat će empirijsko istraživanje koje otkriva specifičnosti motiviranja volontera u vjerskim neprofitnim organizacijama „Eho“, „Božja pobjeda“ i „Nanovo rođeni“ na reprezentativnom uzorku.

## 2. ODREĐENJE VJERSKIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

### 2.1. Definicija i vrste neprofitnih organizacija

Početak neprofitnih organizacija jest gotovo nemoguće odrediti. Nedostatak istraživanja i znanstvenih radova početkom 20. stoljeća ne daju precizan povijesni pregled. Prvi značajni znanstveni radovi pojavljuju se 70-ih godina prošloga stoljeća (Young, 2009.). Krajem 90-ih godina 20. stoljeća raste broj neprofitnih organizacija, a samim time i veća dokumentacija i stručna analiza istih. Prema ministarstvu financija, U republici Hrvatskoj trenutno postoji 48.196 neprofitnih udruga i organizacija. Njihova pojava dovela je do klasifikacije 4 sektora u društvu.

Slika 1. Podjela sektora



Izvor: Wijsktrom (2009.)

Uz poznate sektore profitnog i javnog sektora, Bežovan i Zrinščak (2007.) govore o pojavi neprofitnog sektora koji se spominje kao prostor između obitelji, države i društva gdje se ljudi udružuju radi promicanja zajedničkih interesa. Marić (2018.) u ovu podjelu dodaje također i sektor obitelji kao jednako važan sektor.

Puljiz i sur. (2005.) objašnjavaju neprofitni sektor kao skup organizacija koje ne djeluju kako bi ostvarile profit, te da su prisutne u onim djelatnostima koje nije moguće organizirati na komercijalnoj osnovi. Djelatnosti kojima se bave su služenje društvu i uvođenje pozitivnih promjena u lokalnu ili širu zajednicu. Stoga je neprofitna organizacija ona koja za misiju ima društveni karakter i služenje javnosti nasuprot ostvarenju profita. Prema Wolfu (1999.) ovo je temeljna razlika profitnih i neprofitnih organizacija. Wijkström (2009.) navodi da je pokretač profitnih organizacija profit, dok su neprofitne organizacije potaknute svrhom koja ih pokreće. Svrha može biti bilo koji društveni cilj koji izostavlja ostvarivanje dobiti. Hall (1987.) govori kako neprofitne organizacije pružaju javna dobra i usluge koje su potrebne, ali ih javni i privatni sektor ne pružaju. Zbog toga postoji odgovornost u stvaranju kvalitetnijeg života za zajednicu i rješavanju problema s kojima se suočava zajednica. Meler (2003.) govori kako se za postizanje svojih ciljeva koriste raznim izvorima financiranja poput donacija, članarina, proračunom lokalne samouprave, sredstvima osnivača i tako dalje.

Jasno je međutim da i neprofitne organizacije moraju ostvarivati zaradu kako bi kontinuirano obavljale svoju djelatnost, no to nije njihov primarni cilj zbog kojega je organizacija osnovana. Ciljeve koje neprofitne organizacije žele ostvariti često profitne organizacije ne smatraju važnima ili prioritetnima u svom poslovnom planu. Važno je naglasiti kako je u slučaju ostvarenja dobiti zabranjena raspodjela osnivačima i menadžerima u neprofitnim organizacijama.

Postoji nekoliko podjela neprofitnih organizacija. Bežovan (2005.) dijeli neprofitne organizacije u 12 skupina podijeljenih u različite vrste poslova koje obavljaju.

Tablica 1. Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija prema Marić (2018.)

SKUPINA 1	KULTURA I REKREACIJA
SKUPINA 2	OBRAZOVANJE I ISTRAŽIVANJE

SKUPINA 3	ZDRAVSTVO
SKUPINA 4	SOCIJALNE USLUGE
SKUPINA 5	OKOLIŠ
SKUPINA 6	RAZVOJ I STANOVANJE
SKUPINA 7	PRAVO, ZAGOVARANJE I POLITIKA
SKUPINA 8	FILANTROPSKO POSREDOVANJE I PROMOVIRANJE VOLONTERSTVA
SKUPINA 9	MEĐUNARODNE AKTIVNOSTI
SKUPINA 10	RELIGIJA
SKUPINA 11	POSLOVNE I STRUKOVNE UDRUGE I SINDIKATI
SKUPINA 12	OSTALO

Salamon i Anheier (1997.) neprofitni sektor dijele prema vrstama entiteta na 7 područja:

- Zdravstvo
- Kultura i rekreacija
- Okoliš
- Socijalne službe
- Obrazovanje
- Razvoj i stanovanje
- Pravo i zagovaranje

Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001.) dijele neprofitne organizacije na vladine i nevladine s obzirom na njihovo vlasništvo. Kriterij područja rada prema istim autorima neprofitne organizacije dijeli na političke, zdravstvene, obrazovne, kulturne, religijske, socijalne, zaštitne i dobrotvorne.

Žugaj, Šehanović i Cingula (2004.) dijele neprofitne organizacije na formalne i neformalne po kriteriju intenziteta strukturiranja. Prema odnosu pojedinca i organizacije predstavljaju

primarne i sekundarne organizacije te prema odnosu na ciljeve osnivanja dijele organizacije na profitne i neprofitne.

Važna stavka neprofitnih organizacija jest stvaranje socijalnog kapitala. Premda postoji mnogo definicija različitih autora, Putnam (2000.) govori kako se on odnosi na poveznice među pojedincima, društvene mreže i norme uzajamnog djelovanja te pouzdanost što iz toga prolazi. Vidljivo je iz drugih definicija kako socijalni kapital opisuje povezivanje ljudi istih stajališta kako bi se osiguralo lakše provođenje određenog društvenog cilja. Kako profitne organizacije koriste svoj temeljni, financijski kapital kao podlogu, socijalni kapital je temelj neprofitnih udruga koji služi kao sredstvo ostvarenja ciljeva i misije samog poduzeća. Ovo je jedna od najvažnijih snaga neprofitnih organizacija, koja im omogućava doticaj sa profitnim sektorom. Jasno je kako međusektorska suradnja dovodi do većeg broja mogućnosti i širenja ideja i vrijednosti neprofitne organizacije.

Premda ne posluju kako bi ostvarile što veću dobit, neprofitne organizacije također su okružene velikim brojem interesno-utjecajnih skupina. Alfirević i sur. (2013.) govore kako su tipični dionici neprofitnih organizacija upravni odbor, klijenti, članovi organizacije, zaposlenici, volonteri, opća javnost, individualni donatori, institucionalni donatori, fondacije, politička tijela, država i organi lokalne uprave, mediji, dobavljači te drugi društveni akteri. Specifičnost jest to što menadžer ili voditelj neprofitnih organizacija imaju odgovornost prema svakom dioniku organizacije, dok u profitnim organizacijama postoji agencijski odnos prema vlasniku poduzeća kao najvažnijem dioniku.

## **2.2. Uloga vjerskih neprofitnih organizacija u društvu**

Međunarodnom klasifikacijom neprofitnih organizacija javlja se posebna kategorija vjerskih ili religijskih neprofitnih organizacija. One se u osnovnim karakteristikama ne razlikuju od drugih organizacija, kao što ni organizacije različitih religija ne mijenjaju karakteristične ciljeve vjerskih neprofitnih organizacija. Kako govore Clark i Jennings (2008.), inspiraciju dobivaju isključivo iz načela vjerovanja. Ciljevi ovakvih organizacija su gotovo uvijek karitativni i usmjereni prema socijalno osjetljivim i potrebitim skupinama.. Autor Banda (2006.) naglašava da su bolnice i klinike vjerskih organizacija

često najpouzdaniji i najugledniji pružatelj zdravstvene skrbi. U svome istraživanju navodi kako vjerske neprofitne organizacije pružaju zdravstvene usluge čak 40% supsaharskog područja.

Najčešći ciljevi i aktivnosti koje obavljaju su slanje humanitarne pomoći, promoviranje mira u svijetu i određenih stajališta o društvenim i političkim pitanjima, briga za bolesne i siromašne te druge socijalne aktivnosti. Velika je snaga takvih organizacija što privlače mnogo ljudi istih vjerskih i moralnih kvaliteta, što dovodi do veće mogućnosti ispunjenja misije. Zaposlenici i volonteri su različitih godina i spola, što dovodi ujedno i do homogenosti vjerskih organizacija na temelju vjerskih uvjerenja, dok opet postoji i heterogenost u ostalim demografskim i socijalnim kategorijama. Schnell i Hoof (2012.) govore kako volontiranje u američkom društvu ima korijene u kršćanskoj i židovskoj religiji. Vrlo konkretno o važnosti volontera govore Clain i Zech (2008.) koji objašnjavaju 3 načina na koji su vjerske organizacije važne za povećanje društvenog zadovoljstva:

- Imaju visok udio u ukupnom broju neprofitnih organizacija te prihvaćaju velik broj volontera
- Većina religija naučava važnost altruističkih vrijednosti i ponašanja pojedinaca
- Osobna razina duhovnosti ima važnu ulogu u određenju volonterskih akcija koje će se poduzimati na razini organizacije

Sami cilj osnivanja vjerskih organizacija jest ispunjenje religijskih normi i širenje vrijednosti koje religija promovira. Banda (2006.) govori da su vjerske organizacije zapravo dužne po svojim moralnim uvjerenjima pomagati ljudima u potrebi, pogotovo u odnosu na profitne organizacije. Također, nabraja važnu imovinu kojom vjerske neprofitne organizacije mogu utjecati na društvene ciljeve:

- Vjerski vođa
- Vjerski tekstovi
- Skupovi
- Ženske grupe
- Infrastruktura
- Različite akcije

Velik broj vjerskih neprofitnih organizacija ne treba čuditi zbog činjenice da su vjernici najveće religije na svijetu, kršćanstva, pozvani na proaktivnost i djelovanje u društvu. Kršćanske vjerske zajednice i crkve unaprjeđuju misiju evangelizacije kojom se u Evanđelju po Mateju poziva da svaki vjernik svijetu donosi evanđelje. Također, glavna zapovijed za kršćane prema Bibliji nalazi se u evanđelju po Luki, 10,28, i glasi: „Ljubi bližnjega svoga kao samoga sebe.“ Stoga izražavanje vjere za kršćane predstavlja brigu za drugoga i njegovu potrebu.

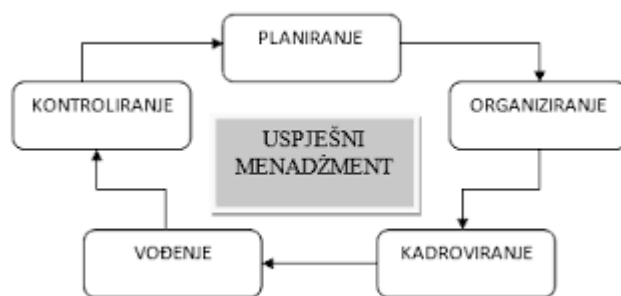
Wolf (1999.) kao jedan od glavnih razloga za volontiranje navodi učenje o nekom području. Tako vjerske neprofitne organizacije pomažu u učenju o vjeri i vjerskim pitanjima. Volonteri u interakciji s drugim ljudima u organizaciji imaju priliku naučiti o određenom području vjere ili o različitim društvenim pitanjima i problemima kojima se organizacija bavi. Ova uloga poučavanja također je često rasprostranjena u vjerskim organizacijama, dok također razvija organizaciju jer se prenosi znanje i vjerski nauk ljudima koji su povezani sa organizacijom.

Prema Marić (2008.), uloga svih neprofitnih organizacija služenje je općem javnom dobru i usmjerenost na pojedinca. U ovu definiciju svrstavaju se i vjerske neprofitne organizacije te je ostvarenje ciljeva kvalitativno i nemjerljivo, za razliku od profitnih organizacija koje imaju ekonomske i mjerljive ciljeve. Upravo zbog toga prava uloga vjerskih neprofitnih organizacija jest vidljiva u zadovoljstvu ljudi, kvaliteti života i povećanju vjerskih vrijednosti pojedinca ili zajednice kojima jest organizacija usmjerena.

### **2.3. Menadžment neprofitnih vjerskih organizacija**

Uspjeh neprofitnih organizacija jednako kao i profitnih ovisni o kvalitetnom menadžmentu na svim razinama organizacije. Štoviše, menadžeri u vjerskim neprofitnim organizacija imaju obavezu zadovoljiti svakog dionika organizacije, a ne samo vlasnika. Samim time, menadžment postaje ključni dio svake vjerske organizacije. Prema Bubleu (2006.), 5 funkcija menadžmenta neprofitnih organizacija su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudima, vođenje i kontrola.

Slika 2. Funkcije menadžmenta



Izvor: Buble (2006.), str.13.

Daft (2006.) opisuje planiranje kao funkciju menadžmenta koja određuje ciljeve za organizacijsku učinkovitost u budućnosti te raspoređivanje resursa i zadataka potrebnih za ispunjenje istih. Važnu ulogu u planiranju ima postavljanje misije kao svrhe organizacije. Stoga je planiranje u potpunosti podređeno misiji organizacije. S obzirom na neprofitni karakter vjerskih organizacija, Jones i George (2006.) naglašavaju da misija mora vrlo dobro objasniti zašto organizacija postoji te što treba i želi postići. Kako je već navedeno, vjerske neprofitne organizacije zbog svoje misije privlače zaposlenike i volontere. Ashridgeov model misije jest adekvatan za vjerske organizacije jer nudi četiri elementa, a to su svrha, strategija, vrijednosti i standardi ponašanja. Ova 4 elementa zajedno čine snažnu i lako razumljivu misiju vjerske organizacije.

Organiziranje dolazi nakon uspješno odrađenog plana na svim razinama menadžmenta. Ono se, prema Wehrichu i Koontzu (1998.), bavi određivanjem uloga kojima se bave pojedinci u organizaciji. Alfirević i sur. (2013.) govore o sindromu preopterećenosti osnivača ili članova. Nakon što prođe početni entuzijastični period osnivanja organizacije, dolazi do nemogućnosti podmirenja zahtjeva profesionalnog obavljanja posla. Uglavnom se to, dalje govore autori, događa zbog nedostatka stručnosti profesionalnog menadžmenta ili nedostatka motivacije za uvođenje profesionalnog menadžmenta. Zbog toga, podjela rada i delegiranje zadataka su vrlo važni aspekti funkcije organiziranja. Daft (1997.) o delegiranju definira kao proces koji menadžeri upotrebljavaju da prenesu ovlast i odgovornost na pozicije ispod njih u hijerarhiju. Ono je važno zbog ograničenosti vremena i obujma samog posla. Podjela rada ima za cilj specijalizaciju zaposlenika za obavljanje jednog ili samo nekoliko zadataka umjesto cijelog posla. Ona posljedično dovodi do



stvaranja radnih mjesta koja su zapravo skup zadataka koje pojedinca redovito obavlja, kao što navode Pavičić i sur. (2006.). Organiziranje dovodi do postavljanja organizacijskih struktura. Anheier (2000.) objašnjava kako neprofitne organizacije na temelju 4 dimenzije i različitih karakteristika odabiru prikladnu organizacijsku strukturu.

Tablica 2. Dimenzije organizacijske strukture

<b>1. DIMENZIJA EFIKASNOSTI/EFEKTIVNOSTI I STALNO/NESTALNO</b>	
EFIKASNOST	EFEKTIVNOST
STALNO	PRIVREMENO
<b>2. DIMENZIJA ORIJENTIRANOSTI ZADACIMA/LJUDIMA I FORMALIZACIJA/ORIJENTACIJA SIMBOLIMA</b>	
ORIJENTIRANOST ZADACIMA	ORIJENTIRANOST LJUDIMA
FORMALIZACIJA	ORIJENTACIJA SIMBOLIMA
<b>3. DIMENZIJA MONOCENTRIČNA/POLICENTRIČNA I DUBOKA STRUKTURA/PLITKA STRUKTURA</b>	
MONOCENTRIČNA	POLICENTRIČNA
DUBOKA STRUKTURA	PLITKA STRUKTURA
<b>4. DIMENZIJA PRILAGODBE OKRUŽENJU/ORIJENTACIJA RAZVOJU IDENTITETA I VANJSKA/UNUTARNJA USMJERENOST</b>	
PRILAGODBA OKRUŽENJU	USMJERENOST RAZVOJU IDENTITETA
VANJSKA USMJERENOST	UNUTARNJA USMJERENOST

Izvor: Anheier (2000.)

Na temelju prikazane tablice, poduzeće ima širok opseg organizacijskih struktura koje može odabrati. Najčešće su funkcijska, divizijska i matrična strukture te suvremene i mrežne organizacijske strukture.

Menadžeri u vjerskim neprofitnim organizacijama moraju biti svjesni svih kategorija radne snage i načina kako upravljaju s njima. Wolf (1999.) dijeli radnu snagu na:

- Plaćeno osoblje
- Volontere
- Radnike vezane nezavisnim ugovorima
- Suradnike iz vanjskih organizacija

Nevezano u koju od navedenih kategorija pripadao pojedinac, Buble (2006.) kazuje kako menadžer treba o njemu i svim ljudima razmišljati kao o potencijalu koji predstavlja konkurentsku prednost.

Borjas (1996.) piše kako su plaće u neprofitnim organizacijama, pa tako i vjerskim niže nego u profitnom sektoru. Za razloge navodi kako je radni angažman ugodniji i manje stresan. Stoga je veliki problem za vjerske neprofitne organizacije privući zaposlenike iz profitnog sektora, računajući samo na njihovu motiviranost za vjerske ciljeve. Stoga je ovdje od presudne važnosti kompenzacijski menadžment koji određuje osnovni i stimulativni dio plaće. Uz materijalne naknade, vjerske neprofitne organizacije koriste i nematerijalne kompenzacije kao važan dio ukupne kompenzacije. Neprofitne su organizacije prema zakonodavstvu dužne isplatiti i naknade plaće, dodatke plaći te beneficije.

Van Til (1988.) volontiranje opisuje kao akciju pomaganja pojedinca koju on ili ona cijeni, a koja ipak nije usmjerena izravno na materijalnu korist, niti je prisiljena od strane drugih. Volonteri tako odrađuju zadatke iz osobnih razloga ne tražeći pritom materijalne kompenzacije. Wolf (1999.) navodi 8 najčešćih razloga za uključivanje u volonterske aktivnosti, a to su osjećaj samoostvarenja, altruizam, zajedništvo s ljudima, učenje o nekom području, ostvarivanje društveno važnih kontakata, dobivanje prilika, osiguranje ulaska u neku organizaciju i društveni značaj. Navedeni razlozi primjenjivi su naravno i na vjerske organizacije. Upravo su volonteri specifičnost neprofitnih organizacija, pogotovo vjerskih organizacija. Važna uloga menadžmenta jest prepoznati mogućnosti koje volonteri nude te njihove snage optimizirati na najbolji mogući način. Više autora navodi kako uključenost volontera u organizaciji nije slučajnost već prikaz dobrog menadžmenta. Volonteri su velika snaga neprofitnih organizacija koja svojim trudom i entuzijazmom povećava mogućnosti i efektivnost poslovanja organizacije. Tidwell (2005.) u svojem

istraživanju volontera i njihovog doprinosa organizaciji, donosi zaključak kako je veća razina identifikacije s organizacijom pozitivno korelirana sa predanošću i zadovoljstvom volontera. Stoga menadžment mora aktivno raditi na pronalaženju optimalnog modela motiviranja i nagrađivanja volontera, ali isto tako sve aktivnosti podrediti ispunjenju misije koja privlači nove volontere i zadržava postojeće.

Vođenje je funkcija menadžmenta koja je vrlo bitna za ostvarenje neprofitne organizacije. Vođa organizacije mora biti usmjeren na budućnost kao i na svoje suradnike, te imati viziju i motivirati ljude da teže ka njoj. Biheviorističke teorije vođenja dijele ponašanje vođe na demokratsko i autokratsko ponašanje. Vođa može odabrati delegiranje ovlasti i zadataka i oslanjati se na suradnike. Suprotno od toga, on može održavati centralizaciju ovlasti te suradnike kažnjavati ili nagrađivati bez davanja povjerenja istima. Vjerske neprofitne organizacije također mogu imati karizmatično vodstvo. Prema Sagawi i Jospinu (2009.), takvo vodstvo ima sposobnost prenošenja uvjerljive vizije promjene i visoku empatiju prema sljedbenicima. Sims (2005.) je dao raspravu o biblijskim konceptima vodstva služenjem primijenjeno na sukobe i poslovna okruženja. Biblijski koncept vodstva služenjem popularan je izraz u stručnoj literaturi, a objašnjava karakteristike vođe koji ima razvijenu visoku empatiju, stavlja suradnike na prvo mjesto te želi i njih osposobiti da razviju karakteristike vođe. Premda su ciljevi vjerskih neprofitnih organizacija društveni i teško mjerljivi, kontrola rezultata i uspješnosti ključna je za svaku organizaciju iz bilo kojeg sektora poslovanja.

Helriegel i Slocum (1988.) funkciju kontroliranja dijele u 5 faza:

- Određivanje mjernih veličina i ključnih područja djelovanja
- Postavljanje očekivanih rezultata
- Mjerenje postignutih rezultata
- Usporedba planiranih i ostvarenih rezultata
- Provedba korektivnih akcija

Prva faza naglašava da organizacija mora znati koje će pokazatelje mjeriti i na koji način. Postoji niz pokazatelja za određeno područje koji se mogu mjeriti samostalno ili uz kombinaciju sa drugim pokazateljima. Strateški plan mora biti pomoć u informiranju menadžmenta što je predviđeni rezultat ili rezultat koji se mora ostvariti. Nakon samog mjerenja rezultata, usporedba dobivenih sa planiranim rezultatima ukazuje na dobar ili loš

učinak organizacije. Cijela funkcija kontrole nema svrhe ukoliko se na kraju ne provedu korektivne akcije koje će unaprijediti poslovanje i pomoći u ispunjenju ciljeva organizacije.

### **3. MOTIVACIJA VOLONTERA U VJERSKIM NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

#### **3.1. Pojam motivacije u neprofitnim organizacijama**

Uz činjenicu da su ciljevi neprofitnih organizacija društveni te da su manje materijalne kompenzacije u odnosu na profitne organizacije, motiviranost radne snage omogućuje kvalitetno funkcioniranje neprofitnih organizacija. Sam pojam motivacije može se promatrati na više načina. Crompton (1979.) govori kako je motivacija pokretačka sila svih akcija koja usmjerava pojedince na izvršenje određenog cilja. Ona zapravo objašnjava što je to što pokreće čovjeka i uzrokuje njegovo ponašanje. Pošto vjerske, ali i sve ostale neprofitne organizacije privlače zaposlenike i volontere na temelju svojih vrijednosti i ciljeva s kojima se osoba poistovjećuje, Vukonić i Čavlek (2001.) definiraju motivaciju kao poticanje osobe da realizira neke svoje potrebe. Petz (2005.) opisuje motivaciju kao stanje u kojem smo pobuđeni određenim potrebama koje nas potiču da postignemo određeni cilj. Na taj način motivacija omogućuje bolju efikasnost s obzirom da je motivirana osoba više zainteresirana za odrađivanje svojih zadataka.

Vajić (1994.) označava motivaciju kao poriv koji određuje, održava i usmjerava ponašanje čovjeka. Motivacija proistječe iz uočenih odnosa između ponašanja i ispunjenja vrijednosti i/ili potreba. U svakom čovjeku postoji neki energetski potencijal koji pokreće motivaciju, održava akciju kad je jednom pokrenuta i usmjerava je prema zadovoljavanju nekih potreba/vrijednosti.

Premda je vrlo teško ili nemoguće odrediti točnu definiciju motivacije, uočljivo je da je ona uzrok ljudskog ponašanja i kretanja prema cilju. Jedinstvena je kod svakog čovjeka te na nju može utjecati mnogo čimbenika. Tako zaposlenici i volonteri neprofitnih organizacija imaju slične, ali i različite motive za izvršavanje posla i zadataka. Zaposlenik i volonter mogu oboje biti potaknuti ostvarivanjem društvenog dobra, no za primjer, zaposlenik može imati i želju za boljom materijalnom kompenzacijom, što je kod volontera isključeno. Tako se može zaključiti da je motivacija uistinu potrebna

proučavanja i analiziranja, jer o njoj ovisi najvažniji faktor neprofitnih organizacija, a to je ljudski faktor.

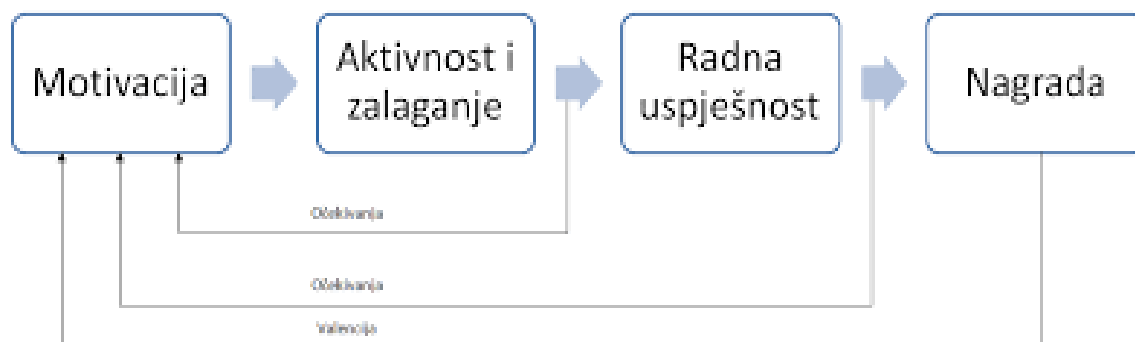
Arnold (2005.) motivaciju promatra sa 3 aspekta ponašanja:

- Usmjerenje ponašanja
- Intenzitet ponašanja
- Dosljednost ponašanja

Usmjerenje ponašanja govori o tome je li ponašanje zaposlenika usklađeno za postizanjem organizacijskih ciljeva. Intenzitet ponašanja pokazuje nastojanje i želju zaposlenika da odradi zadatak. Dosljednost ponašanja govori o održivosti ponašanja u poželjnom smjeru.

Premda je određena doza motivacije uvijek prisutna kod radne snage neprofitnih organizacija, menadžment je odgovoran za pružanje nagrada koje zadovoljavaju sve zaposlenike. Potrebno je istaknuti kako neprofitne organizacije svoju pažnju posvećuju većinom na nematerijalne kompenzacije kao češće izvore motivacije zaposlenika i volontera.

Slika 3. Opći motivacijski model



Izvor: Bahtijarević Šiber (1999.)

Bahtijarević Šiber (1999) prikazuje kako je temelj svake aktivnosti motivacija koja potiče pojedinca na uspješno izvršenje određenoga zadatka. Rad se prema autorici definira kao proces koji za cilj ima dobivanje nagrade koja zadovoljava potrebe osobe. Konkretno, svaki zaposlenik ili volonter, svojom motivacijom povećava zalaganje i trud, što je od

velike važnosti za organizaciju. Naravno, idealan motivacijski model ne postoji s obzirom na različitost ljudi. Menadžment neprofitnih organizacija pronalazi optimalan motivacijski model koji će pozitivno utjecati na zaposlenike i radnu snagu, prepoznajući karakteristike same organizacije i osobnost svoje radne snage.

## **3.2. Vrste i teorije motivacije**

Najjednostavnija podjela motivacije, prema Armstrong (2003.), prikazuje unutarnju i vanjsku motivaciju.

Unutarnja ili intrinzična motivacija na pojedinca djeluje dublje od vanjske motivacije. Ona dolazi iz čovjekove nutrine koja ga pobuđuje na djelovanje. Ryan i Deci (2000.) govore kako je ona temeljna potreba pojedinca za samoopredjeljenjem i socijalnim djelovanjem. Vanjski podražaji i nagrade nisu potrebni kako bi se potaknuli određeni obrasci ponašanja kod pojedinca. Duffy (2006.) govori da je intrinzična motivacija u neprofitnim organizacijama, pa tako i vjerskim, vrlo naglašena radi međupovezanosti unutarnjih uvjerenja i vrijednosti zaposlenika i cijele organizacije.

Vanjska ili ekstrinzična motivacija bazira se na pokazivanje ponašanja zbog vanjskih uzroka, koji mogu biti primanje nagrade ili izbjegavanje kazne.

Primanje nagrade ili izbjegavanje kazne dovodi do zadovoljstva osobe. Vanjski uroci izazivaju trud i napor pojedinca na koje oni utječu. Nagrada može biti materijalna i nematerijalna kompenzacija. Petar i Vrhovski (2004.) ističu kako ljude najviše inspirira i potiče novčana nagrada. Nematerijalno nagrađivanje obuhvaća mnogo mehanizama i načina kojima se može kompenzirati trud i napor pojedinca. Neprofitne organizacije češće pribjegavaju nematerijalnim kompenzacijama upravo zbog svoga neprofitnog karaktera i oslanjanja na vrijednosti zbog kojih su zaposlenici i volonteri uključeni u njihov rad.

Stokes (2018.) u ovu podjelu uključuju pozitivne i negativne čimbenike motivacije.

Slika 4. Čimbenici motivacije



Izvor: Stokes (2018.)

Pozitivna motivacija jest želja za ostvarivanjem pozitivne nagrade, dok negativni čimbenici usmjeravaju ponašanje na izbjegavanje negativnog ishoda. Stokes (2018.) kroz sliku na primjeru pokazuje utjecaj različitih vrsta emocija na ponašanje pojedinca.

Ferreira i suradnici (2012.) govore o motivaciji vezanoj za razvoj i učenje te o motivaciji vezanoj za altruizam, koje dovode do intrinzičnog zadovoljstva. S druge strane, motivacija vezana za pripadnost i sigurnost te motivacija vezana uz pronalazak karijere, prema Ferreiri i sur. (2012.), dovodi do ekstrinzične satisfakcije.

Što se tiče teorija motivacije, Marušić (2006.) ih dijeli u 3 osnovne:

- Teorije potreba koja objašnjava intrinzične uzroke ponašanja kojim osoba nastoji zadovoljiti svoje potrebe
- Teorije vanjskih utjecaja koja naglašava ekstrinzične uzroke ponašanja na osobu
- Teorija očekivanja koja naglašava čovjekovu racionalnost pri kretanju ka cilju

Bahtijarević Šiber (1999.) dijeli teorije motivacije na sadržajne i procesne.

Prema istom izvoru, sadržajne teorije žele otkriti potrebe koje djeluju na ponašanje osoba te ih klasificirati u različite kategorije. One se dijele na:

- Maslowljeva teorija
- Herzbergerova teorija
- Alderferova teorija
- McClellandova i Atkinsonova teorija



- Minerova teorija

Najpopularnija teorija jest Maslowljeva. Abraham Maslow klasificirao je potrebe u 5 skupina. Bahtijarević Šiber (1999.) ističe kako je pojavljivanje jedne potrebne uzrokovano zadovoljenjem neke druge potrebe koju je smatrao prioritetnijom.

Slika 5. Maslowljeva hijerarhija potreba

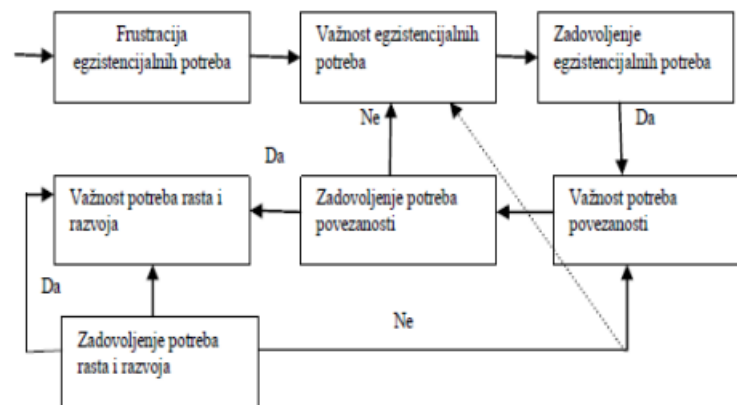


Primarna potreba svakog čovjeka jest fiziološke naravi. U tu skupinu pripadaju potrebe za hranom, vodom, zrakom i tako dalje. Buble (2000.) naglašava kako potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te odsutnost patnje. Primjer toga može biti siguran dom ili redovna mjesečna plaća. Isti autor također govori kako su sljedeće po redu, potrebe za ljubavlju, zapravo potrebe za prijateljstvom, ljubavi i pripadanju. Čovjek kao socijalno biće teži prihvaćanju u određenu socijalnu grupu. Socijalne grupe mogu biti prijatelji, obitelj, sportski klub, volonterska udruge i slične grupe. Potrebe poštovanja i socijalnog statusa, prema autorici Bahtijarević-Šiber (1999.) uključuju potrebe dostojanstva, samopoštovanja, priznanja sposobnosti i stručnosti, kao i sve one potrebe koje su usmjerene na osiguranje određenog poštovanja i socijalnog statusa u sredini kojoj čovjek djeluje. Najviša skupina na ljestvici je potreba za samoaktualizacijom, za koju Marušić (2006) govori kako motivira pojedinca da želi postići sve ono što može te da primijeniti sva stečena znanja, vještine i sposobnosti. Maslow govori kako ne može postojati potreba za poštovanjem ako čovjeku nedostaje hrana ili voda. Potrebe sa dna

piramide važnije su nego one sa vrha, no njihovo ispunjenje vodi do više razine potreba. Premda su svi ljudi različiti, Maslow generalizira i poopćava klasifikaciju na sve ljude. Ova klasifikacija pokazuje prioritete koje čovjek daje svojim potrebama. Jasno je naravno kako u jednome trenutku čovjek može biti motiviran sa više različitih faktora iz više skupina potreba.

Alderferova teorija ili ERG teorija kategorizira potrebe u egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti te potrebe rasta i razvoja.

Slika 6. Alderferova teorija motivacije



Izvor: Bahtijarević Šiber (1999.)

Bahtijarević Šiber (1999.) govori da u egzistencijalne potrebe spadaju fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljenja kao što su plaća, uvjeti rada, ostali materijalne i nematerijalne beneficije i pogodnosti. Potrebe povezanosti su socijalne potrebe za održavanjem i stvaranjem odnosa kao što su prijateljstva, obitelj i suradnici. Ove odnose označava proces uzajamnosti i razmjene. Proces može imati pozitivne i negativne reakcije kao što su povjerenje ili nepovjerenje, prihvaćanje ili neprihvatanje, razumijevanje ili nerazumijevanje i tako dalje. Ista autorica nadalje kaže da se potrebe rasta i razvoja odnose na potrebe za kreativnim i produktivnim djelovanjem pojedinca na sebe i okolinu pri čemu se želi iz pojedinca izvući najbolje i iskoristiti sav potencijal. Zadnja kategorija slična je Maslowljevoj potrebi za samoaktualizacijom i samoostvarenjem.

Ovakav pogled na izvore motivacije vrlo je pogodan za menadžment koji može lako prepoznati što u trenutnom stanju treba određenom zaposleniku. Također, model daje ideju kako pojedinac u niti jednom trenutku ne može ostati bez motivacije. Zadovoljenje određene potrebe dovodi do ponovnog stvaranja potreba na višem ili nižem stupnju. Bahtijarević Šiber (1999.) govori o tome kako nemogućnost ispunjenja određene potrebe za rastom i razvojem može povećati potrebu na nižoj razini, kao što jest želja za većom plaćom ili većim brojem beneficija i pogodnosti.

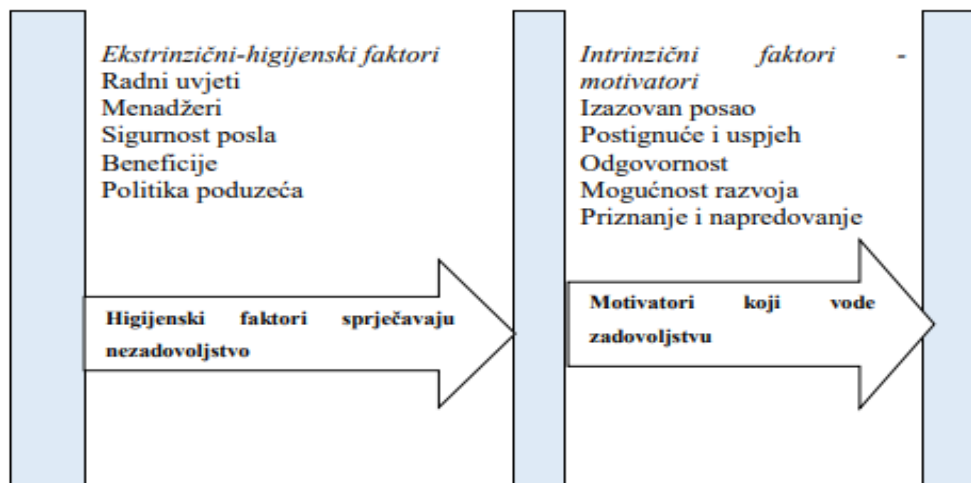
McClelland i Atkinson daju svoj pristup koji je usmjeren motivaciji za rad.

Ova teorija naglašava ljudsku potrebu za uspješnim izvršenjem zadatka i težnjom isključivo prema uspjehu. Prema Bahtijarević Šiber (1999.) dvije najvažnije sile koje utječu na motivaciju predstavljaju želja za uspjehom i želja da se izbjegne neuspjeh. Također, uključeni su ostali intrinzični i ekstrinzični čimbenici motivacije, premda u ovoj teoriji po važnosti prevladavaju intrinzični čimbenici. Stoga u ovoj teoriji McClelland i Atkinson naglašavaju kako je glavni faktor poslovnog uspjeha motivacija za zadatak. Obavljanje svakoga zadatka predstavlja određenu razinu zadovoljstva kada ga se izvrši, no isto tako za postoji i mogućnost neuspjeha. Teorija se bavi onime što pojedinac želi, a ne njegovim potrebama. Motiv postignuća temelj je ove teorije kao ključni ekonomski faktor koji čini konkurentsku prednost. Isti autori u svojoj teoriji naglašavaju potrebu za moći i potrebu za povezanosti kao najbitnije motive koji utječu na čovjekovo ponašanje i donošenje odluka. Sikavica i sur. (2008.) govore kako se potreba za moći odnosi na one zaposlenike koji teže ka menadžerskim pozicijama te onima koji su skloni poduzetničkim aktivnostima. Osobe koje imaju veliku potrebu za povezivanjem teže radu u komunikativnom i interaktivnom okruženju. Bahtijarević Šiber (1999.) govori kako ova potreba dovodi i do promjene stila menadžmenta i usredotočenju na međuljudske odnose.

Herzbergerova ili dvofaktorska teorija nastaje podjelom motivacijskih faktora u dvije kategorije:

- Ekstrinzični ili higijenski faktori
- Intrinzični faktori

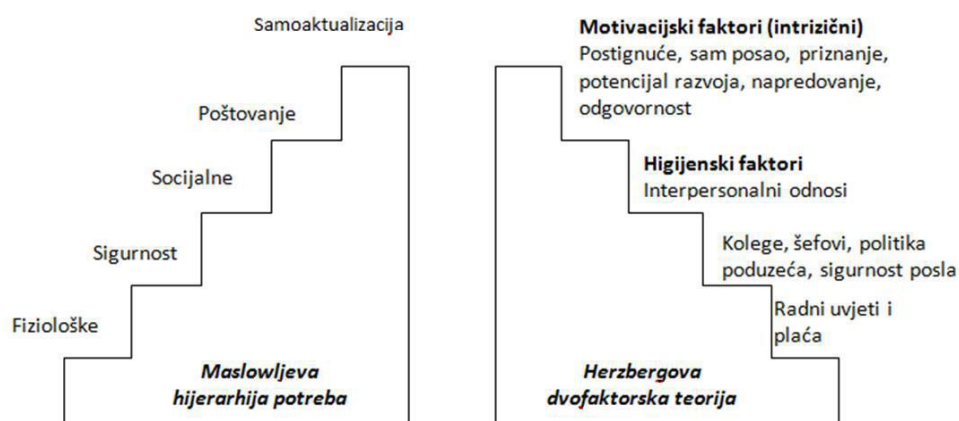
Slika 7. Herzbergerova dvofaktorska teorija motivacije



Izvor: Bahtijarević Šiber (1999.)

Buble (2009.) govori kako higijenski ili ekstrinzični faktori sprečavaju nezadovoljstvo u radnom okruženju. U njih ubraja plaću i beneficije, sigurnost na poslu, politiku poduzeća i slično. Ovi faktori mogu svojim izostankom povećati nezadovoljstvo, no njihovo postojanje ne povećava motivaciju zaposlenika. Daft (2008.) ističe da odsutnost nezadovoljstva ne znači da je osoba automatski motivirana, jer prisutnost i odsutnost higijenskih faktora ne znači nužno da će se isto događati sa motivatorima. Alfirević i sur. (2013.) u motivatore svrstavaju pohvale i priznanja za obavljeni posao, preuzimanje odgovornosti za obavljeni cilj, zanimljivost i neovisnost u obavljanju posla, osjećaj osobnog postignuća, razvoj znanja i vještina i slično. Higijenski faktori su zapravo temelj za nužni izostanak nezadovoljstva, dok sama motivacija za rad isključivo ovisi o motivatorima. Herzbergova je teorija motiva i motivacije našla značajno svoju primjenu u obogaćivanju posla, kako u svome radu govore Gutić i sur. (2018.). Menadžment bi stoga trebao najprije osigurati osnovne uvjete za rad, a zatim kroz motivatore pronalaziti aktivnosti i rješenja koja će povećati zadovoljstvo i motivaciju radnika.

Slika 8. Sličnosti Maslowljeve i Herzbergerove teorije motivacije



Izvor: Bahtijarević Šiber (1999.)

Bahtijarević Šiber (1999.), uspoređujući Maslowljevu i Herzbergovu teoriju, prikazuje kako higijenski faktori zadovoljavaju osnovne potrebe prema Maslowu. Motivacijski ili intrinzični faktori dovode pojedinca do zadovoljenja najviših kategorija potreba.

Minerova teorija motivacije uloga djelo je Johna Minera. Bahtijarević-Šiber (1999.) spominje da različite motivacijske teorije objašnjavaju motivaciju uloga u organizaciji, a te uloge pretpostavljaju različite motivacijske strukturne potrebe. Različiti tipovi poslova imaju svoje specifične motivacijske strukture. John Miner teorije govori kako su zaposlenici na različitim radnim mjestima i različitim ulogama podložni drukčijim čimbenicima motivacije. Pozicija koju pojedinac ima u poslovnom okruženju odredit će i količinu njegove motivacije. Menadžerska motivacija uključuje jedinstvene potrebe, motive, stavove nužne za postizanje uspjeha te iskazivanje želje za obavljanjem menadžerskog posla. Profesionalna motivacija vezana je uz razvoj znanja, vještina, uz učenje, odanost profesiji i njezinim etičkim normama, a ujedno obuhvaća i težnju za postizanjem određenog statusa među kolegama. Poduzetničku motivaciju karakterizira potreba za postignućem, inovacijama, povratnim informacijama i slično. Također, autorica Bahtijarević-Šiber (1999.) u ovoj teoriji naglašava važnost posla koju pojedinac ima kao inicijator njegova motiva i potreba kojima su vođeni i koje žele ostvariti.

Slika 9. Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova

Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova	
Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pozitivan stav prema autoritetu</li> <li>✓ Potreba za natjecanjem</li> <li>✓ Potreba za moći</li> <li>✓ Potreba za potvrđivanjem</li> <li>✓ Potreba za različitim statusom</li> <li>✓ Želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti</li> </ul>
Profesionalna motivacija (stručnjaka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potreba za učenjem</li> <li>✓ Potreba neovisnog rada i djelovanja</li> <li>✓ Potreba za stjecanjem statusa</li> <li>✓ Potreba za pomaganje drugima</li> <li>✓ Identifikacija s profesijom</li> </ul>
Poduzetnička motivacija (zadataka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potreba za postignućem</li> <li>✓ Potreba izbjegavanja rizika</li> <li>✓ Potreba „feedbacka“</li> <li>✓ Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja</li> <li>✓ Potreba anticipiranja budućih mogućnosti</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević Šiber (1999.)

Buble (2000.) navodi da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Isti autor piše da teorija nastoji objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, pa im odakle i naziv. Upravo su to glavne karakteristike procesnih teorija motivacije. One govore kako je kod zaposlenika uvijek prisutna određena razina motivacije, no ono što povećava tu motivaciju jest očekivanje nagrade.

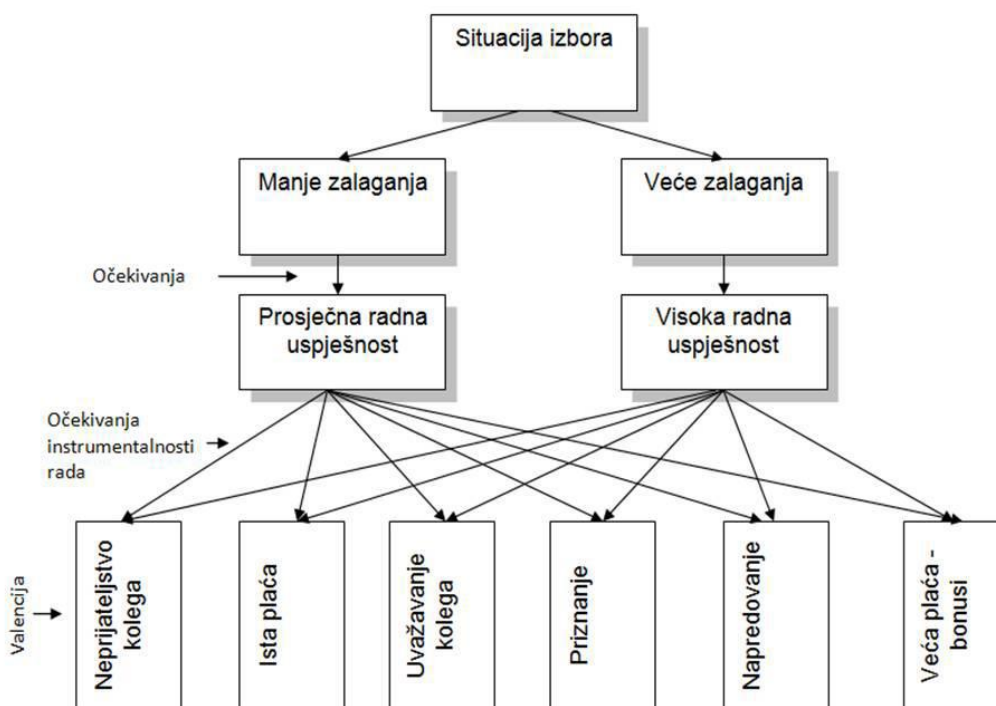
Bahtijarević-Šiber (1999.) navodi kako su najvažnije procesne teorije motivacije:

- Vroomov kognitivni model
- Porter-Lawrelov model
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Victor Vroom u svojoj teoriji očekivanja 1964. godine govori kako pojedinac mora ispuniti 3 preduvjeta kako bi postao motiviran i zadržao visoku motivaciju. Kreitner (2009.) ističe da mora očekivati kako je sposoban obaviti aktivnosti i postići ciljeve, povezati obavljanje aktivnosti sa dodjelom nagrade te vrednovati obećanu nagradnu kao onu koja je vrijedna cilja. Istražujući ponašanje radnika, njihovu različitu motivaciju i efikasnost posla, uveo je

pojmove koncept valencije i koncept očekivanja. Bahtijarević Šiber (1999.) opisuje koncept valencije kao privlačnost koju određeni motivacijski faktori ili različiti ishodi imaju za pojedinca, dok koncept očekivanja govori da pojedinac može ostvariti svoje ciljeve ukoliko stvarno vjeruje u to te ima percepciju uspjeha prije samog obavljanja zadatka. To znači da će pojedinac bolje i efikasnije obavljati posao ako shvati da ga njegovo dobro ponašanje i zalaganje mogu dovesti do ispunjenja cilja.

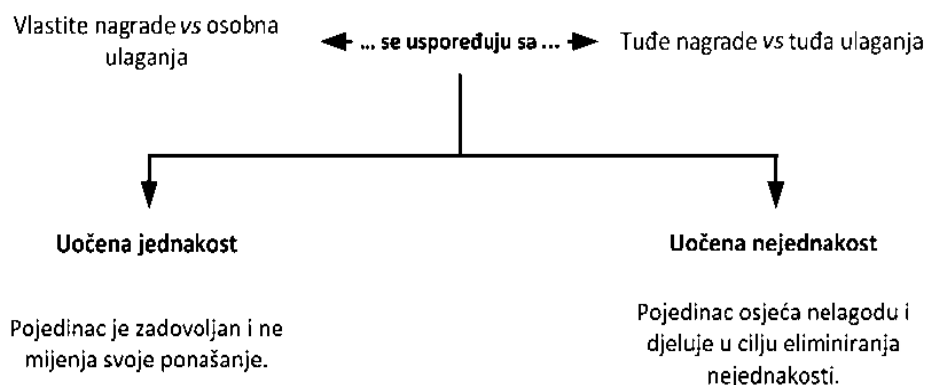
Slika 10. Kognitivni model motivacije



Izvor: Bahtijarević Šiber (1999.)

Teorijom nejednakosti u socijalnoj razmjeni Adams istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji, kako navodi Buble (2000.). Prema njemu, radnik i organizacija su u odnosu razmjene. Radnik ulaže svoje znanje, vrijeme i energiju u obavljanje posla, što dovodi do kompenzacije od strane poslodavca. Ona se ponekad naziva i teorija financijskog nagrađivanja. Bavi se odnosima između zaposlenika, pošto je pretpostavka da nagrađivanje jednog zaposlenika dovodi do demotivacije drugih.

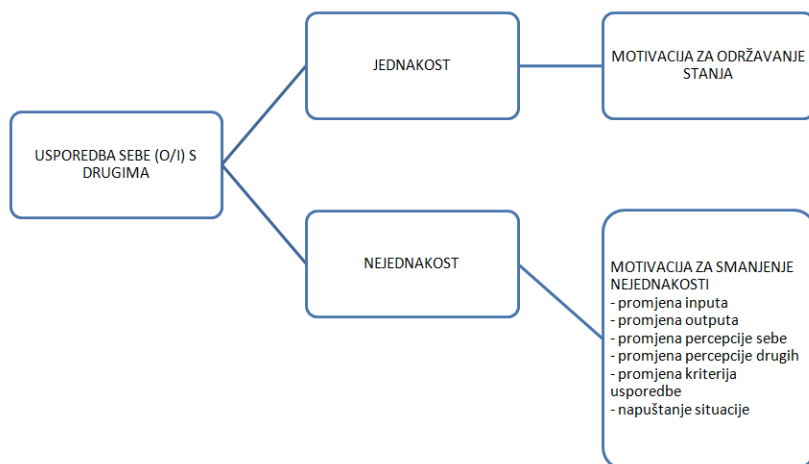
Slika 11. Teorija nejednakosti



Izvor: Schermerhorn (2008.)

Schermerhorn (2008.) u svojoj analizi navodi kako pojedinac može postati demotiviran ako se uspoređuje sa nagrađivanjem drugih zaposlenika. Prema autoru, ako zaposlenik uoči kako njegov suradnik uz isti ili manji napor dobiva veću nagradu i kompenzaciju. Subjektivna ili objektivna percepcija u ovoj situaciju dovode do smanjenja motivacije, osjećaja nelagode te se želi suzbiti nejednakost. Sa druge strane, pojedinac je motiviran i zadovoljan ukoliko kod suradnika i sebe vidi jednakost u odnosu uloženog napora i primljene nagrade. Teorija naglašava pravedan i uvažavajući odnos prema svim suradnicima u organizaciji.

Slika 12. Percepcija nejednakosti u nagrađivanju i odnosu prema zaposlenicima



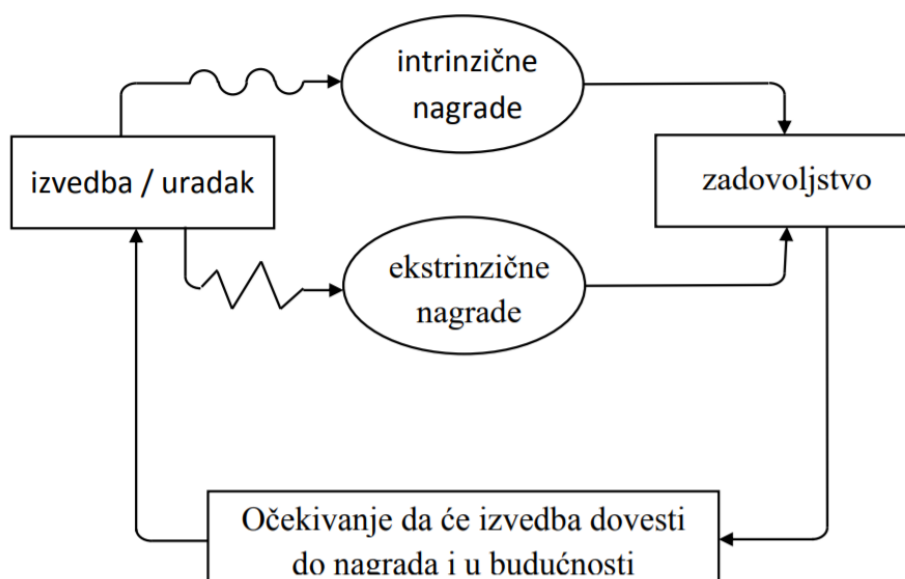
Izvor: Bahtijarević – Šiber (1999.)



Bahtijarević Šiber (1999.) nabraja 6 posljedica koje se mogu dogoditi uviđanjem nejednakosti. To su promjena outputa, promjena inputa, promjena percepcije sebe, promjena kriterija usporedbe te napuštanje situacije. U ovom slučaju su inputi ono što zaposlenik ulaže u organizaciju, dok su outputi sve ono što organizacija zauzvrat daje zaposleniku, kao što je plaća, beneficije i različite pogodnosti.

Porter - Lawrelov model nastaje nadogradnjom čimbenika koji utječu na ponašanje. Prema autorima teorije, motivacija je samo jedan od čimbenika koji utječu na obavljanje zadatka. Osim faktora kao što su nagrade, vrijednost nagrada i pravednost podjele, Buble (2006.) uključuje mogućnosti i karakteristike pojedinca, individualan način doživljavanja zadataka i postignuto zadovoljstvo obavljanjem istih. Model se još naziva integrativni jer sadrži varijable i odnose sadržajnih i procesnih teorija.

Slika 13. Integrativni model radne motivacije



Izvor: Beck (2003.)

Slika pokazuje kako ulaganjem napora pojedinac nastoji doći do intrinzičnih ili ekstrinzičnih nagrada. Obje nagrade izazivaju zadovoljstvo koje ih tjera da i u buduću mogu svojim trudom biti jednako nagrađeni. Što se motivacije tiče, Bahtijarević Šiber (1999.)

govori kako u ovome modelu postoje dvije vrste očekivanja koje utječu na motiviranost. Prvo očekivanje jest percepcija o mogućnosti ispunjenja nagrade, dok je drugo očekivanje percepcija vjerojatnosti da će odrađeni zadatak dovesti do nagrađivanja. Samim time nagrada postaje još jedan bitan faktor u modelu.

### 3.3. Strategije motiviranja u vjerskim neprofitnim organizacijama

Neprofitne organizacije ovise o motiviranosti svoje radne snage. Kao i u svim organizacijama, strategije motiviranja dovode do povećanja efikasnosti i razvoja same organizacije. Menadžment ovdje ima veliku odgovornost te konstantno mora razmišljati o pravim načinima, aktivnostima i nagradama koje mogu biti dobar i trajan čimbenik motivacije suradnika.

Strategije motiviranja dijele se na materijalne i nematerijalne.

Kao što im ime kaže, materijalne strategije imaju za cilj povećati motivaciju zaposlenika kroz materijalne kompenzacije.

Slika 14. Materijalne kompenzacije

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

Izvor: Buntak, Droždek i Robert (2013.)

Buntak i Droždek (2013.) dijele materijalne kompenzacije na izravne i neizravne. One predstavljaju temelj koji mora biti barem djelomično osiguran za svakoga zaposlenika. Izravne kompenzacije za pojedinca su plaća, bonusi i poticaji, naknade za inovacije i poboljšanja te širenje znanja i fleksibilnosti i bonusi. One označavaju cijeli sustav plaće te su povezane sa radom i radnim mjestom.

Osnovna plaća uglavnom najveću vrijednost. Prema Maslowljevoj teoriji potreba, ona može zadovoljiti temeljne potrebe ljudi poput potreba za hranom i vodom ili sigurnim domom. Međutim, više razine potreba nije moguće ispuniti osnovnom plaćom. Stoga se uvode varijabilni dijelovi, koje predstavljaju različiti bonusi i naknade za uspješnost u radu. Pošto se temelje na ostvarenom učinku, izazivaju motivaciju kod pojedinca kako bi izvršio zadatak. U neizravne pojedinačne kompenzacije, koje služe za podizanje standarda života, ubrajaju se stipendije, specijalizacije, slobodni dani i ostalo. Bahtijarević Šiber (1999.) opisuje da su to one beneficije koje proizlaze iz rada, nisu ovisne o učinku te su dodijeljene po zaposlenju osobe. U modelu se pojavljuju i različite kompenzacije na razini poduzeća. One služe za povezivanje suradnika u timu te razvijaju pripadnost organizaciji. Buntak i sur. (2013.) govore da su najčešće vrste ovakvih kompenzacija udio u profitu, udio u vlasništvu te bonusi vezani za rezultate. Obje kategorije, izravne i neizravne kompenzacije, su zapravo naknada za trud i uloženo vrijeme kojima zaposlenik pridonosi organizaciji. Novac jest u svim svojim oblicima često dobar motivator, no jasno je kako ni on na određenoj razini ne može utjecati na povećanje motivacije. Primjer je Herzbergerova dvofaktorska teorija, gdje novac predstavlja higijenski faktor motivacije koji samo služi za uklanjanje nezadovoljstva, dok ne povećava motivaciju.

Nekoliko teorija motivacije govori kako ispunjenje određenih potreba stvara potrebe na novim razinama, te da plaća i novac ne mogu rasti u nedogled povećavajući proporcionalno i motivaciju ljudi. Svaki zaposlenik mora primati materijalne kompenzacije za svoj rad, no uz zaposlenike neprofitnih organizacija prisutni su i volonteri. Kako volonteri za svoje aktivnosti ne primaju materijalne kompenzacije, jasno je kako za njih ne postoji mogućnost ovakvog tipa motiviranja. Također, i ostali zaposlenici neprofitnih organizacija imaju vrijednosti povezane sa organizacijom, tako da i kod njih materijalna nagrađivanja mogu ostvariti tek djelomičnu motiviranost. Svakako je materijalno motiviranje od iznimne važnosti za organizaciju, no u svakom slučaju, za neprofitnu organizaciju jest ono nedostatno.

Buntak i sur. (2013.) u nematerijalne strategije motiviranja uključuju dizajniranje posla, upravljanje pomoću ciljeva, priznanje, usavršavanje, poticanje razvoja karijere, usavršavanje zaposlenih i slično. Nematerijalne kompenzacije zadovoljavaju potrebe koje nisu vezane za novac.

Petar i Vrhovski (2004.) navode kako nematerijalne kompenzacije zadovoljavaju više potrebe kao što su potrebe za osobnim i profesionalnim razvojem, potrebe za potvrđivanjem stručnosti, sposobnosti i dobro obavljenog posla, potrebe za uvažavanjem od sredine u kojoj rade, a tu su i potrebe za samoostvarenjem, potrebe za samopoštovanjem i potrebe za dostizanjem određenog statusa. Ovo potvrđuju Buntak i sur. (2013.), koji naglašavaju 3 psihološke spoznaje. Prva je spoznaja da se motivacija pojedinca u jednom trenutku više ne temelji samo na novcu, već da na nju utječu nematerijalni i intrinzični faktori motivacije. Isključivo materijalno nagrađivanje ne može dugotrajno održati visoku razinu motivacije, već je za menadžera ključno u sustavu nagrađivanja povezati materijalne i nematerijalne strategije nagrađivanja. Druga psihološka spoznaja govori da se istovremeno pojedincu mora pomoći ispuniti što više potreba i ciljeva, jer ulaganjem u ispunjenje samo jedne potrebe dolazi do ograničavanja motivacije. Treća spoznaja govori kako menadžment mora znati koji cilj želi ispuniti svojim strategijama.

Tablica 3. Oblici relacijskih nagrada

<p><b>NADAHNUĆE I VRIJEDNOST</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitetno vodstvo</li> <li>• temeljne vrijednosti i ponašanje unutar organizacije</li> <li>• imidž organizacije</li> <li>• preuzimanje odgovornosti             <ul style="list-style-type: none"> <li>• priznanje</li> <li>• komunikacija</li> </ul> </li> </ul>
--------------------------------------	---

<b>PRILIKA ZA RAST I RAZVOJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• napredovanje u karijeri</li> <li>• poboljšanje performansi</li> <li>• povratna informacija</li> </ul>
<b>KVALITETA POSLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• percepcija vrijednosti posla <ul style="list-style-type: none"> <li>• zanimljiv posao</li> <li>• izazovan posao</li> </ul> </li> </ul>
<b>POTICAJNO OKRUŽENJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fizički izgled radnog mjesta <ul style="list-style-type: none"> <li>• oprema</li> </ul> </li> <li>• trening na radnom mjestu</li> <li>• transparentnost informacija i procesa</li> <li>• sigurnost na radnom mjestu</li> </ul>
<b>RAVNOTEŽA PRIVATNOG I POSLOVNOG ŽIVOTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podržavajuća okolina</li> <li>• prepoznavanje privatnih potreba/fleksibilnost <ul style="list-style-type: none"> <li>• sigurnost prihoda</li> <li>• društveno okruženje</li> </ul> </li> </ul>

Izvor: Armstrong i Hurlis (2004.)

Autori Armstrong i Hurlis (2004.) rade podjelu relacijskih nagrada. U prvoj skupini predstavljaju se nadahnuće i vrijednost kao nagrada koju zaposlenik ili volonter mogu primiti. Ovdje autori naglašavaju ulogu vođe u organizaciji. Bassous (2014.) u svome radu govori kako je jedna od vrsta nematerijalnog motiviranja i ponašanje vođe. Povezuje

njegovo ponašanje s organizacijskom kulturom koje je primjer volonterima. Tako je vidljivo da vođa ili menadžer mogu utjecati na motivaciju volontera i zaposlenika kada djeluju u skladu sa vrijednostima koje organizacija predstavlja. Također, učestalost komentara, pohvala i priznanja od strane vođe mogu motivirati volontere za daljnje aktivnosti. Organizacijske vrijednosti moraju biti jasne i vidljive kako bi se svi unutar poduzeća mogli identificirati s njima. Imidž i slika organizacije vrlo su važni za vjerske neprofitne organizacije. Postoji velik broj sličnih organizacija, te zbog toga treba održavati kvalitetnu i pozitivnu sliku o organizaciji. Ukoliko je komunikacija sa suradnicima i nadređenima otvorena pitanjima i prijateljskim razgovorima, pojedinac se može osjećati poželjno i prihvaćeno što ga dodatno motivira. Transparentnost informacija te sigurnost na poslu potrebni su svakoj organizaciji jer izazivaju sigurnost u odrađivanju aktivnosti.

Što se tiče rasta i razvoja, Žugaj (1995.) govori da se individualni razvoj odnosi na usvajanje novih znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, poboljšanje ponašanja pojedinca povezano s poslom koji obavlja ili će ga obavljati. U vjerskim organizacijama, učenje o vjerskim i društvenim pitanjima, rast u duhovnosti i društvenim aspektima razvijaju pojedinca kao osobu te ga osposobljavaju za konkretne probleme s kojima se poduzeće susreće. Jensen i Stark (2006.) govore kako je poboljšanje vlastitog radnog učinka važno jer su zaposlenici svjesni da ukoliko ne ulažu u osobni razvoj mogu ugroziti vlastitu zapošljivost u budućnosti. Hackman i Lawler (1971.) govore kako povratna informacija daje jasan uvid u obavljeni zadatak što dovodi do motivacije volontera ili zaposlenika. Razumljivo je kako u ovome aspektu ponovno glavnu ulogu ima vođa organizacije koji je zadužen za davanje povratne informacije.

Treća vrsta relacijske nagrade prema autoru jest kvaliteta posla. Ako organizacija uspije dobro dizajnirati posao koji zaposlenik mora obaviti, Buble (2010.) objašnjava da će njegova razina motivacije biti visoka, što vodi tome da će i njegov radni učinak biti bolji. Kvalitetan i izazovan posao privlače zaposlenike i volontere vjerskih organizacija. To su one pozicije i zadaci koji omogućavaju radniku da koristi svoj potencijal te da se razvija kao osoba.

Poticajno okruženje predstavlja ugodnost radnog mjesta. Ono podrazumijeva sam fizički izgled te opremljenost radnog mjesta tako da se posao može vršiti neometano. Trening ili obuka mogu se organizirati na različite načine, kao što su predavanja, stručna literatura, video snimke, studije slučaja, demonstracije i slično, što prikazuje kako postoji velik broj

mogućnosti i strategija koje su dostupne. Trening je vrlo važan u kontekstu vjerskih neprofitnih organizacija koje su uključene u neko područje socijalnog rada. Obuka o temeljima vjere, o prenošenju znanja drugima, radu sa određenim skupinama ili bilo kojom drugom obliku aktivnosti važna je za rast kako pojedinca osobno, tako i za cijelu organizaciju. Trening također može povećavati motivaciju zbog toga što volonter ili zaposlenik vide kako su važni organizaciji koja ulaže u njih. U ovu skupinu također spadaju i transparentnost informacija te sigurnost na poslu.

Posljednju skupinu nagrada predstavlja ravnoteža privatnog i poslovnog života. Ovdje autor govori o radu od kuće i fleksibilnom radnom vremenu. Što se tiče društvenog okruženja, Armstrong i Murlis (2004.) kazuju da zaposlenici očekuju da na poslu osjećaju pripadnost te da su dio te zajednice što se često reflektira u aktivnostima i druženjima s kolegama van posla.

Još jedan čimbenik kojim vjerska organizacija može motivirati svoju radnu snagu jest misija. Peter Drucker (1990.) naglašava važnost jasne misije u povećanju predanosti pojedinaca. Također govori kako vođe i organizacije nisu nužno postale jake zbog karizmatičnih vođa, već zbog jake misije i konkretnih akcijskih ciljeva. Uz misiju svakako je važna i vizija, koja predstavlja stanje koje organizacija želi dostići.

Bahtijarević Šiber (1999.) navodi kako na motivaciju ljudskih potencijala može utjecati i stil menadžmenta i vodstva. Autorica govori kako autokratski stil motivira ljude temeljem ekonomskih motiva. Sva moć i odlučivanje u rukama su voditelja ili menadžera. Demokratski participativni stil ugrađuje raznovrsne motive i oblike nagrađivanja temeljene na razvoju individualnih potencijala, participaciji, komunikacijama, timskom radu i međusobnom povjerenju.

Autorica navodi i stupanj participacije u odlučivanju i rješavanju problema. Veća participacija čini da se ljudi osjećaju djelom organizacije te ostvare osjećaj pripadnosti.

Svakako, učenje o vjeri, razvijanje molitvenog i duhovnog života, rast u molitvi i odnosu s Bogom aktivnosti su karakteristične za vjerske neprofitne organizacije. Davanje mogućnosti za rast u ovim područjima također može pozitivno utjecati na angažiranost i zadovoljstvo volontera i zaposlenika.

Motiviranje volontera u vjerskim neprofitnim organizacijama jest vrlo izazovno. Općenito, volonteri ne mogu biti nagrađivani jednako kao i zaposlenici, tako da je potrebno razmotriti njihove potrebe.

Menadžment vjerskih neprofitnih organizacija ima veliki izazov pred sobom. Premda svi uključeni u rad takve organizacije dijele iste ili slične vrijednosti i uvjerenja, oni također imaju i različite potrebe te izvore motivacije. Jasno je kako, uz materijalno motiviranje, svaki zaposlenik mora biti i nematerijalno motiviran. Važno je prepoznati i dizajnirati radna mjesta, ljudske stručne i socijalne kvalitete te konstantno održavati motivaciju za uspjehom organizacijske vizije.

## **4. USPOREDA PRAKSE MOTIVIRANJA VOLONTERA U ODABRANIM VJERSKIM UDRUGAMA**

### **4.1. Specifičnosti udruga „Eho“, „Božja pobjeda“ i „Nanovo rođeni“**

Vjerske udruge Eho, Božja pobjeda i Nanovo rođeni katoličke su molitvene organizacije koje djeluju na području Grada Zagreba.

Zajednica i udruga Eho osnovana je 2016. godine od strane Marka Matijaševića, trenutnog voditelja udruge. Misija jest formacija vjernika po kršćanskim načelima i vrijednostima. Naglasak se stavlja na formaciju duhovnog života, pripremu za brak i roditeljstvo te evangelizaciju mladih kako bi autentično svjedočili svoju vjeru u društvu. Način na koji se svi ciljevi ostvaruju jest putem otvorenih susreta ponedjeljkom, organiziranjem konferencija o različitim temama te bogata ponuda programa i edukacija. Programi se bave pitanjima vjere, muško-ženskih odnosa, upravljanja novcem i vremenom i slično. Udruga je poznata po dva nova programa u vjerskom neprofitnom sektoru, a to su prvi katolički radio za mlade „Let love eho“ te organiziranje „Let love eho partya.“ Upravo kroz ispunjenje misije dolazi i do ostvarivanja vizije organizacije, koja jest stvaranje nove



generacije vjernika koja će živjeti kršćanski poziv i biti promjena u društvu. Teme koje su važne za udrugu prikazuju i temeljne vrijednosti koje karakteriziraju udrugu i njene članove. To su ljubav prema bližnjima i prema Bogu, prijateljstvo, briga za druge, zajedništvo, podrška i odlučnost. Rad udruge moguć je isključivo zbog donacija prijatelja i simpatizera organizacije koja okuplja četrdesetak članova, od čega je njih troje zaposleno, dok su ostali volonteri. Oni su svih životnih dobi, dok prednjače studenti i radnička mladež. Podijeljeni su u različite timove, ovisno o pozivu kojega osjete osobno ili kao zajednica. Udruga je aktivna na društvenim mrežama na kojima objavljuju najnovije vijesti i poticaje, održavaju otvorene susrete i provode programe i tečajeve. U tome je aspektu vrlo prepoznatljiva i pristupačna javnosti.

Božja pobjeda jest katolička karizmatska zajednica koja djeluje na Jarunu u Zagrebu. Formirana je kao neprofitna udruga 2018. godine zbog većih mogućnosti djelovanja, dok je sama zajednica nastala 2007. godine. Voditelj jest Maroje Burum. Početak djelovanja vezan je uz želju tadašnjih studenata da dublje uče o vjeri kroz molitvene susrete. Tako je zajednica od samo nekoliko studenata u kratkom periodu prerasla u udrugu koja okuplja 70-ak aktivnih članova. Tek nekoliko njih prima plaću kao zaposlenici, dok su ostali redom volonteri. Uglavnom su to mladi ljudi i ljudi srednje životne dobi sa obiteljima. Oni su okupljeni u više timova, ovisno o odluci koje upravna tijela zajednice dogovaraju. Kao i svaka vjerska neprofitna organizacija, Božja pobjeda također svoje temelje nalazi u kršćanskoj vjeri. Misija organizacije jest služenje Gospodinu i Crkvi kroz molitvene susrete za mlade, formacijske seminare, večeri slavljenja Gospodina i duhovne obnove ([www.bozjapobjeda.hr](http://www.bozjapobjeda.hr)). Vizija organizacije jest dovesti mlade ljude do susreta sa živom osobom Isusa Krista koji preobražava živote ljudi. Najvažnije aktivnosti su otvoreni susreti četvrtkom, duhovne obnove, klanjanja za mlade i evangelizacija preko društvenih mreža. Božja pobjeda najpopularnija je po audio zapisima i pjesmama koje izdaju. Trenutno postoji više pjesama sa milijunskim pregledima na službenom YouTube kanalu. Suraduju sa velikim brojem ljudi i organizacija neprofitnog i javnog sektora čime šire svoj utjecaj i promiču kršćanske vrijednosti.

Udruga Nanovo rođeni djeluje na području Botinca. Nastaje 2012. godine nakon godina postojanja u obliku molitvene zajednice. Misija udruge jest cjelovita formacija mladih katolika i evangelizacija. Okuplja više od 200 aktivnih članova, gotovo sve volontere. Trenutno je po brojnosti najveća vjerska zajednica u Hrvatskoj. Većina njih su mladi, no

zajednica ima dio ljudi srednje i starije životne dobi za koje je također omogućen program i sadržaj. Uzor organizaciji jest blaženi Ivan Merz. Upravo po njemu Nanovo rođeni svoju formaciju vjernika temelji na četiri razine: socijalnoj, duhovnoj, fizičkoj i intelektualnoj. To su razine koje je naglašavao naš blaženik tokom svoga života. Udruga organizira otvorene susrete petkom na kojima se mogu čuti svjedočanstva brojnih poznatih osoba u hrvatskom i svjetskom društvu. Također, organiziraju se duhovne obnove po cijeloj Hrvatskoj i regiji. Jedna od većih aktivnosti udruge jest organiziranje različitih misijskih putovanja u BiH gdje se organiziraju molitveni susreti s ciljem stvaranja dijaloga i ekumenizma u toj zemlji. Poznata je po suradnji sa velikim brojem vjernika i drugih udruga.

## **4.2. Metodologija istraživanja**

Cilj diplomskog rada jest istražiti specifičnosti motiviranja volontera u vjerskim neprofitnim organizacijama „Eho“, „Božja pobjeda“ i „Nanovo rođeni“. U svrhu dobivanja rezultata, izrađen je anketni upitnik. On se djelomično temelji na upitniku kojeg u svojem istraživanju koriste Ferreira i sur. (2012). Prvi dio upitnika istražuje sociodemografske karakteristike te opće informacije o ispitaniku poput spola, godina, neprofitne organizacije u kojoj volontiraju i slično. Drugi dio upitnika prikazuje izjave na koje ispitanik odgovara u kojoj se mjeri slaže sa određenom izjavom. Izjave služe kao analiza čimbenika motivacije koji najviše utječu na ispitanika. Za potrebe ovoga dijela korištena je Likertova skala. Treći dio istraživanja ispituje koje strategije nagrađivanja i volontiranja kod ispitanika povećavaju motivaciju za volontiranje. Ovaj dio upitnika oslanja se na teoretsku podlogu rada, odnosno na pregled nematerijalnih strategija motiviranja. Korištene su tvrdnje koje ispitanik ocjenjuje prema Likertovoj skali te prikazuju različite strategije motiviranja. U posljednja dva navedena dijela, na ispitanik odabire svoje slaganje sa 1 – uopće se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem. Posljednji dio upitnika sadržava različite strategije motiviranja koje ispitanik mora rangirati s obzirom na svoje iskustvo volontiranja. Rangiraju se kategorije nematerijalnog nagrađivanja koje su obrađene u teoretskom dijelu rada.

### 4.3. Rezultati istraživanja

Slika 15. Opće informacije i karakteristike zaposlenika

OBILJEŽJA ISPITANIKA		BROJ	POSTOTAK
SPOL	MUŠKO	20	37,74%
	ŽENSKO	33	62,26%
DOB	10-18 GODINA	2	3,77%
	18-25 GODINA	19	35,85%
	25-35 GODINA	20	37,74%
	35-50 GODINA	12	22,64%
	50+ GODINA	0	0,00%
ZAVRŠENO OBRAZOVANJE	OSNOVNA ŠKOLA	3	5,66%
	SREDNJA ŠKOLA	23	43,40%
	PREDDIPLOMSKI STUDIJ	9	16,98%
	DIPLOMSKI STUDIJ	17	32,08%
	POSTDIPLOMSKI STUDIJ	1	1,89%
ORGANIZACIJA GDJE SE OBAVLJA VOLONTIRANJE	EHO	17	32,69%
	BOŽJA POBJEDA	16	30,77%
	NANOVO ROĐENI	19	36,54%
POZICIJA U ORGANIZACIJI	VODITELJ/MENADŽER	4	7,69%
	ZAPOSLENIK	4	7,69%
	VOLONTER	44	84,62%
VRIJEME PROVEDENO U ORGANIZACIJI	0-6 MJESECI	7	13,46%
	6-12 MJESECI	5	9,62%
	1-5 GODINA	22	42,31%
	5-10 GODINA	15	28,85%
	10+ GODINA	3	5,77%

Izvor: anketni upitnik autora

Anketni upitnik ispunilo je 53 osoba, od toga 20 muškaraca, to jest 37,74%, dok je žena 62,26%, odnosno 33 osobe. Brojčano najmanja dobna kategorija su maloljetnici te čine 3,77%. U kategorijama 18-25 godina i 25-35 nalazi se 19, odnosno 20 ispitanika, dok ispitanika u dobi od 35-50 godina čini 12 osoba, to jest 22,64% ukupnog broja ispitanika. Vidljivo je kako su u upitniku sudjelovali ispitanici svih dobnih kategorija, što daje reprezentativan uzorak u dobnoj kategoriji.

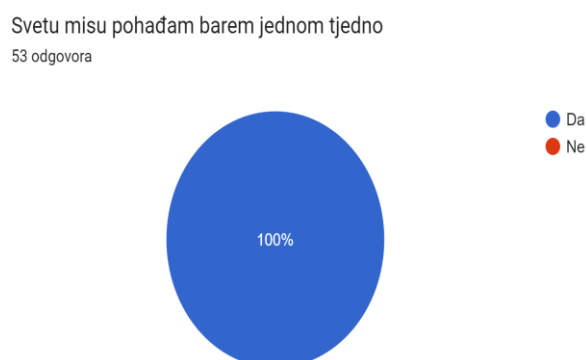
U kategoriji završenog obrazovanja, najviše ispitanika ima završenu srednju školu te diplomski studij. Zajedno ove dvije skupine čine 75,48% ispitanika. Tek su 3 ispitanika sa završenom osnovnom školom, dok su 3 ispitanika završila postdiplomski studij.

Najviše ispitanika, njih 19, djeluje u radu organizacije „Nanovo rođeni“. Oni čine 38% ukupnog broja ispitanika. 17 ispitanika djeluje u organizaciji „Eho“, njih 33,3%, dok ispitanici koji su vezani za organizaciju „Božja pobjeda“ čine 30,77% te ih čini 16 osoba. Podjednak broj ispitanika iz svake organizacije daje općenite zaključke istraživanja, dok je njihov broj također dovoljan da se uspoređi specifičnost svake analizirane organizacije zasebno.

Upitniku su osim volontera također pristupili menadžeri i zaposlenici organizacija. Volonteri u istraživanju govore koje ih strategije nagrađivanja i motiviranja najviše motiviraju. Stoga je zanimljivo analizirati gledaju li njihovi nadređeni i voditelji jednako na motiviranje volontera kao i sami volonteri. Volonteri čine 84,62% ispitanika. 8 ispitanika predstavljaju zaposlenici, odnosno menadžeri ili voditelji. Ovu skupinu čini 15,38%.

76% ispitanika djeluje više od jedne godine u radu svoje vjerske organizacije. Najviše ispitanika sudjeluje u radu organizacije 1-5 godina, njih 44%. Upitnik obuhvaća 7 osoba koje sudjeluju u radu manje od 6 mjeseci, dok njih troje djeluje u organizaciji više od 10 godina. Ispitanici u ovoj kategoriji predstavljaju reprezentativni uzorak pošto su grupirani u sve anketirane skupine.

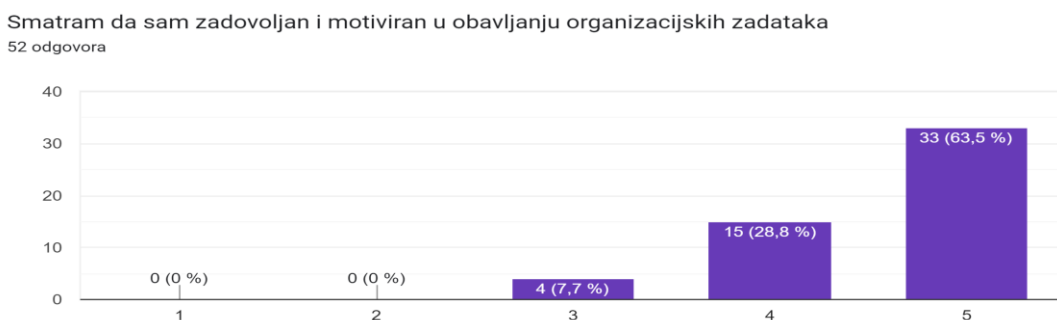
Slika 16. Pohađanje svete Mise



Izvor: anketni upitnik autora

Svaki ispitanik prema upitniku pohađa svetu Misu barem jednom tjedno. Ovaj podatak govori nam kako je osobama koje djeluju u analiziranim neprofitnim organizacija vjera važna i izvan volonterske organizacije.

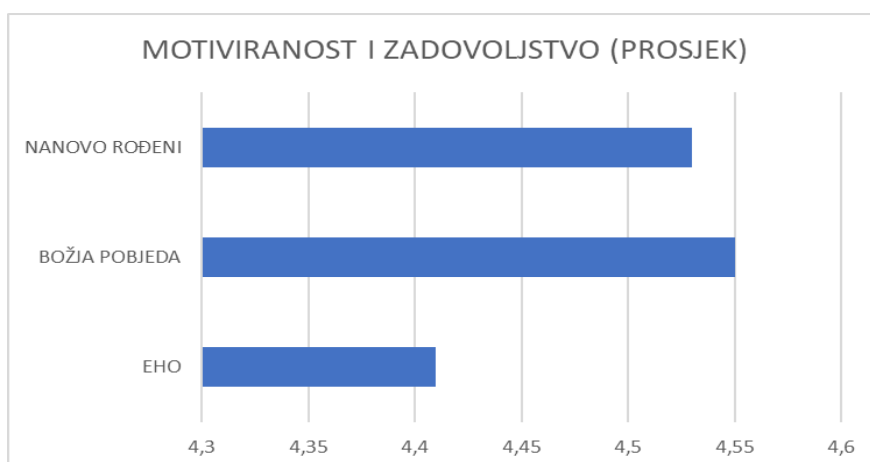
Slika 17. Zadovoljstvo i motiviranost u obavljanju zadataka



Izvor: anketni upitnik autora

63,5% ispitanika odgovorilo je kako se u potpunosti slažu sa tvrdnjom da su zadovoljni i motivirani u radu svoje organizacije. 15 ispitanika, to jest njih 28,8% jest kazalo je kako se slažu da su motivirani i zadovoljni u obavljanju zadataka. Tek 4 osobe rekle su kako nisu niti nezadovoljne, niti zadovoljne i motivirane za obavljanje zadataka.

Slika 18. Motiviranost i zadovoljstvo volontera u organizacijama

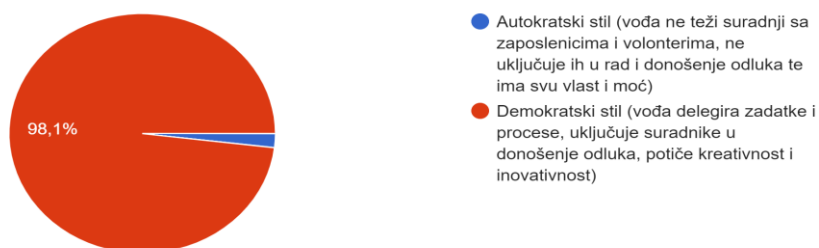


Izvor: anketni upitnik autora

Graf prikazuje kako najveća motiviranost postoji u djelovanju organizacije „Božja pobjeda“, dok je najmanja motiviranost volontera u organizaciji „Eho“.

Slika 19. Stil vodstva u organizacijama

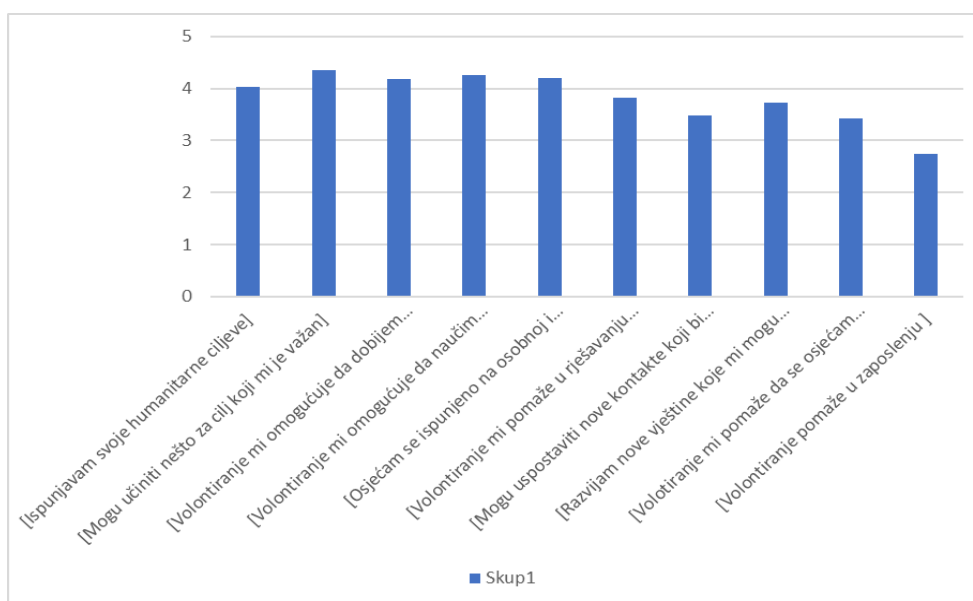
Odaberite koji stil vodstva prevladava u Vašoj organizaciji  
53 odgovora



Izvor: anketni upitnik autora

Uočeno je kako su svi osim jednog ispitanika odgovorili da u organizacijama u kojima djeluju prevladava demokratski stil vodstva. S obzirom kako su ispitanici u velikoj mjeri zadovoljni i motivirani prema upitniku, može se reći kako demokratski stil vodstva svakako pozitivno utječe na motivaciju volontera.

Slika 20. Čimbenici motivacije volontera



Izvor: anketni upitnik autora

Prvih 5 tvrdnji predstavlja tvrdnje koje objašnjavaju intrinzičnu motivaciju kod ispitanika, dok drugih 5 tvrdnja prikazuju ekstrinzične čimbenike motivacije. Rezultati pokazuju kako na volontere u vjerskim neprofitnim organizacijama više utječu intrinzični čimbenici motivacije. U prosjeku, najpotvrđenija tvrdnja jest „Mogu učiniti nešto za cilj koji mi je važan“. Tvrdnja koja izaziva najmanju motivaciju kod ispitanika jest „Volontiranje pomaže u zaposlenju“. Vidljivo je kako volonteri vjerskih neprofitnih organizacija volontiraju iz intrinzičnih, unutarnjih motiva.

Sljedeći dio upitnika analizira koja strategija nematerijalnog motiviranja najviše utječe na povećanje motivacije volontera. Upitnik istražuje kako o navedenim strategijama razmišljaju svi ispitanici, te posebno volonteri, zaposlenici menadžeri i voditelji, te posebno volonteri i djelatnici organizacija „Božja pobjeda“, „Novo rođeni“ i „Eho“. Pitanja su temeljena na Likertovoj skali. Odgovor u vrijednosti 1 predstavlja izjavu „U potpunosti se ne slažem“. Vrijednost 5 predstavlja izjavu „U potpunosti se slažem“. Vrijednosti u grafikonu predstavljaju prosjek odgovora za svaku skupinu. Upitnik je popunjen od strane 52 ispitanika, tako da i mala razlika u odgovorima predstavlja razliku među analiziranim skupinama.

Slika 21. Misija i vizija organizacije



Izvor: anketni upitnik autora

Ispitanici govore kako im je misija vrlo važna za povećanje motivacije. U prosjeku, vrijednost odgovora 4,54. Volonteri je smatraju većim motivatorom od vizije. Božja pobjeda jest organizacija gdje se misija smatra najvažnijom strategijom motiviranja među 3 analizirane organizacije. Viziju ispitanici smatraju gotovo jednako dobrom strategijom motiviranja kao što je to misija, a prosjek odgovora iznosi 4,46. Od spomenutih organizacija, najveću motivaciju predstavlja ispitanicima iz organizacije Eho. Zaposlenici, menadžeri i volonteri u mnogo manjoj mjeri smatraju misiju i viziju dobrom strategijom motiviranja, dajući im prosječnu vrijednost 4,25, odnosno 4,0.



Slika 22. Stil vodstva kao strategija nagrađivanja



Izvor: anketni upitnik autora

Prva izjava označena plavom bojom predstavlja opis autokratskog stila vodstva, dok ostale dvije izjave predstavljaju opis demokratskog stila vodstva. Autokratski stil vodstva u analiziranim vjerskim organizacijama nikako ne predstavlja strategiju koja motivira volontere. Ispitanici se ne slažu sa navedenom tvrdnjom, što je očekivani rezultat za neprofitne organizacije. Ispitanici su homogeni po ovome pitanju te jasno govore kako demokratski stil vodstva u kojem postoji delegacija zadataka i odgovornosti te visok stupanj participacije i odlučivanja izrazito povećavaju motivaciju za volontiranje. Zaključak jest kako vjerske neproftine organizacije preferiraju demokratski stil vođenja te sudjelovanja u aktivnostima i događanjima unutar istih jer je svaka analizirana organizacija prikazala isti stav po ovome pitanju.

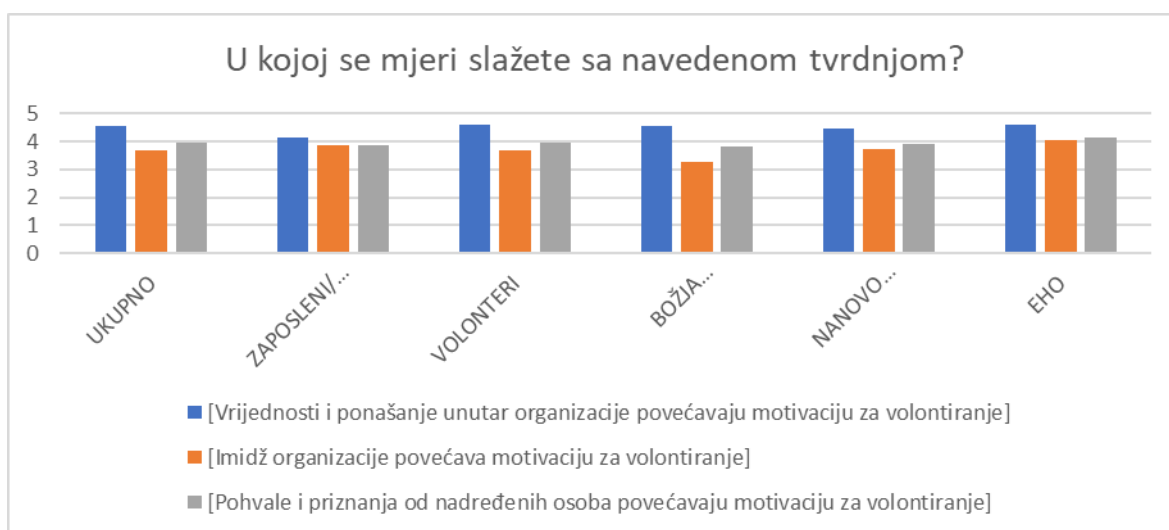
Slika 23. Vodstvo kao strategija motiviranja



Izvor: anketni upitnik autora

Prva izjava označena plavom bojom odnosi se na koncept vodstva služenjem. Ispitanici su se izjasnili kako ovaj koncept izrazito povećava njihovu motivaciju za volontiranje. Prosjek odgovora iznosi 4,5. Organizacija Eho prikazuje kako ovaj koncept vodstva izrazito povećava motivaciju za volontiranje, dok u ostalim organizacijama ovaj koncept vođenja predstavlja motivaciju, no na znatno manjoj razini. Ponašanje voditelja organizacije u skladu sa vrijednostima i kulturom organizacije također predstavlja dobru strategiju motiviranja i predstavlja visok stupanj motiviranja za ispitanike svih organizacija, posebno organizacije Eho. Kao i kod stilova vodstva, i ovdje voditelji i zaposlenici govore kako za njih navedene dvije strategije ne motiviraju volontere u jednakoj mjeri kao što je to slučaj kod samih volontera.

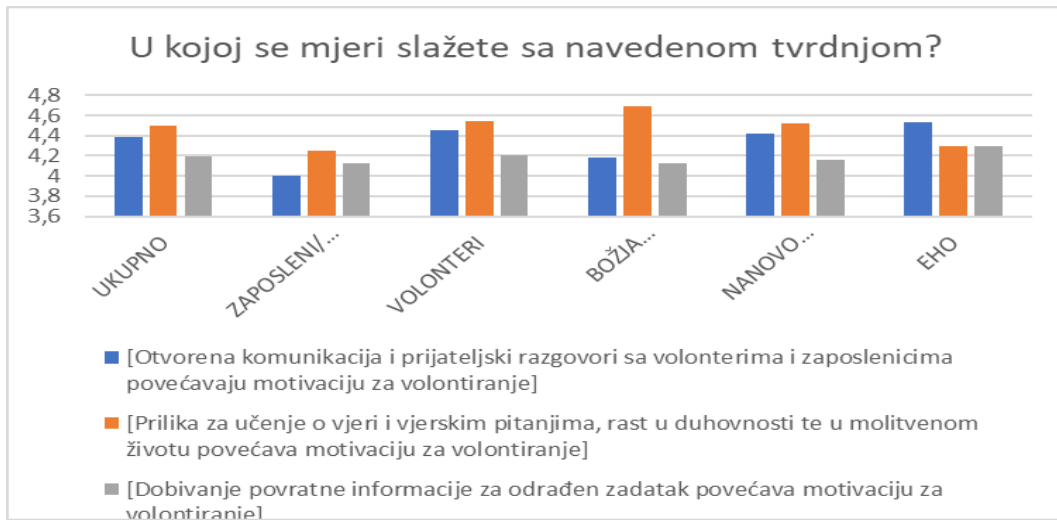
Slika 24. Nadahnuće i vrijednost kao strategija motiviranja



Izvor: anketni upitnik autora

Ispitanici kazuju kako vrijednost i ponašanje unutar organizacije povećavaju motivaciju za volontiranje. Prosjek vrijednosti odgovora gotovo je isti za svaku analiziranu organizaciju te se kreće iznad 4,4. Po pitanju imidža organizacije, vidljivo jest kako povećava motivaciju za volontiranje manje od vrijednosti i ponašanja organizacije. Kod Božje pobjede znatno je manji motivator u odnosu na ostale organizacije, a prosječni odgovor iznosi 3,25. Pohvale i priznanja od nadređenih također predstavljaju strategiju koja povećava motivaciju za volontiranje. Jasno je kako volonteri vole primiti priznanje od nadređenih, što u svakome poslu predstavlja motivaciju i zadovoljstvo. Isto tako odgovaraju zaposlenici i menadžeri koji prepoznaju važnost davanja pohvala i priznanja volonterima.

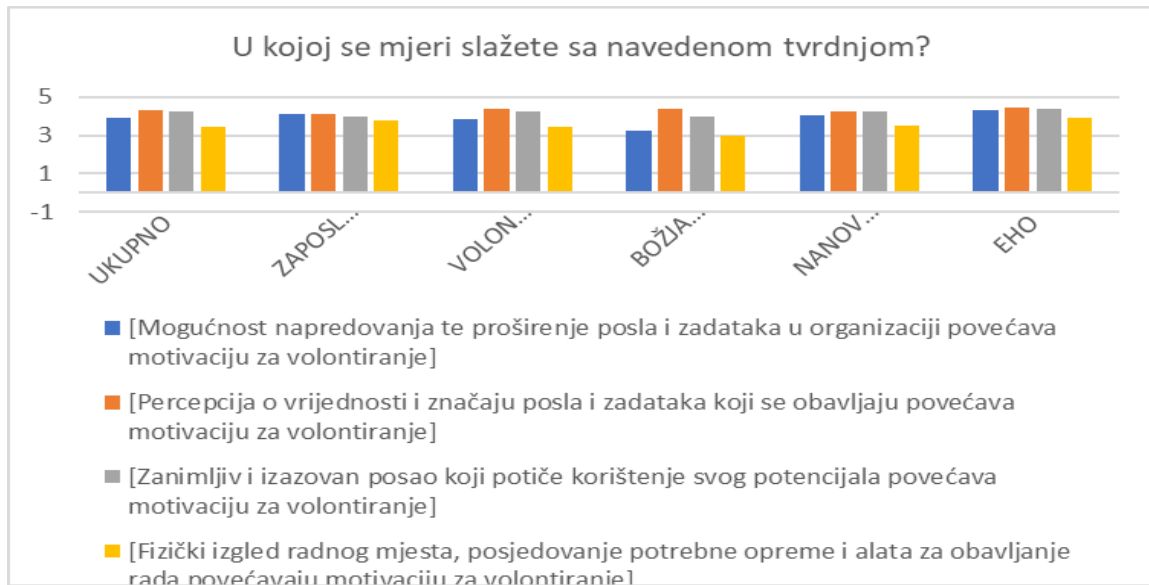
Slika 25. Poticajno okruženje kao strategija motiviranja



Izvor: anketni upitnik autora

Vidimo kako je po skupinama prosjek odgovora od 4,0 nadalje. Otvorena komunikacija i prijateljski razgovori sa suradnicima povećavaju motivaciju za volontiranje. Ovo jest očekivano te je vrlo karakteristično za volontere u svim vrstama organizacija. Ipak, zaposlenici i voditelji organizacija smatraju kako ova strategija u manjoj mjeri povećava motivaciju volontera nego je to slučaj u odgovorima volontera. Prilika za učenje o vjeri i vjerskim pitanjima, rast u duhovnosti te u molitvenom životu značajno povećava motivaciju za volontiranje, u prosječnoj vrijednosti odgovora 4,5. U ovoj kategoriji se ističu volonteri organizacije Božja pobjeda, čija je prosječna vrijednost odgovora 4,69. Ova kategorija najmanje motivira volontere organizacije Eho, premda i kod njih izaziva povećanje motivacije sa prosječnom vrijednosti odgovora 4,29. Dobivanje povratne informacije povećava motivaciju znatno manje od prilike za rast u duhovnosti. Volonteri Božje pobjede najmanje trebaju povratnu informaciju kako bi im se povećala motivacija za obavljanje svojih zadataka.

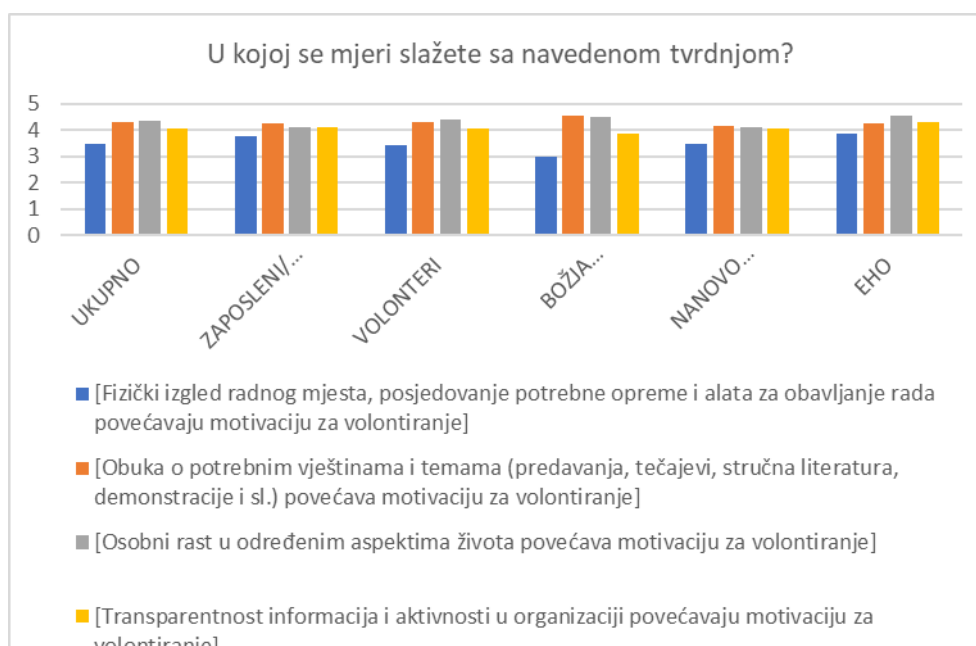
Slika 26. Kvaliteta posla kao strategija motiviranja



Izvor: anketni upitnik autora

Mogućnost napredovanja nije veoma dobar motivator volontera u analiziranim organizacijama. Prosjek vrijednosti odgovora iznosi 3,8. Najbolje motivira volontere organizacije Eho, a najmanje volontere Božje pobjede. Percepcija o vrijednosti i značaju posla jest veoma dobra strategija motiviranja promatranih volontera. Prosječan odgovor iznosi 4,3. Svi ispitanici smatraju kako vrijednost posla predstavlja motiv za još bolje i kvalitetnije obavljanje zadataka. Zanimljiv i izazovan posao također su dobra strategija motiviranja za volontere promatranih organizacija. Prosječan odgovor iznosi 4,2 te je podjednak za ispitanike svih organizacija, također i za voditelje i zaposlenike istih. Fizički izgled posla svakako je dobar motivator, no za razliku od prije navedenih ne utječe u tolikoj mjeri na motivaciju volontera. Najmanje motivira volontere organizacije Božja pobjeda.

Slika 27. Strategije motiviranja volontera



Izvor: anketni upitnik autora

Obuka o potrebnim vještinama i temama za obavljanje posla predstavlja jako dobru strategiju motiviranja volontera sa prosječnim odgovorom 4,3. Isto tako razmišljaju i zaposlenici i voditelji koji visoko percipiraju obuku volontera kao aktivnost koja povećava njihovu motivaciju. Božja pobjeda ima najveću prosječnu vrijednost odgovora sa 4,56. Rezultati za Eho i Nanovo rođene su manji, što na uzorku od 52 ispitanika ipak predstavlja dovoljnu razliku. Jednako tako, istraživanje pokazuje da je osobni rast pojedinca u određenim aspektima života vrlo dobra strategija motiviranja volontera te bilježi slične odgovore kao i prethodna strategija. Ova strategija jest za volontere veće vrijednosti od obuke u određenim vještinama i temama. Transparentnost informacija i aktivnosti unutar organizacije jest strategija za koju ispitanici daju prosječan odgovor 4,0. Može se uočiti kako nije toliko vrednovana kao prethodne, no i dalje predstavlja strategiju koja motivira volontere. Božja pobjeda i njeni ispitanici najmanje vrednuju ovu kategoriju sa prosječnim odgovorom 3,8.

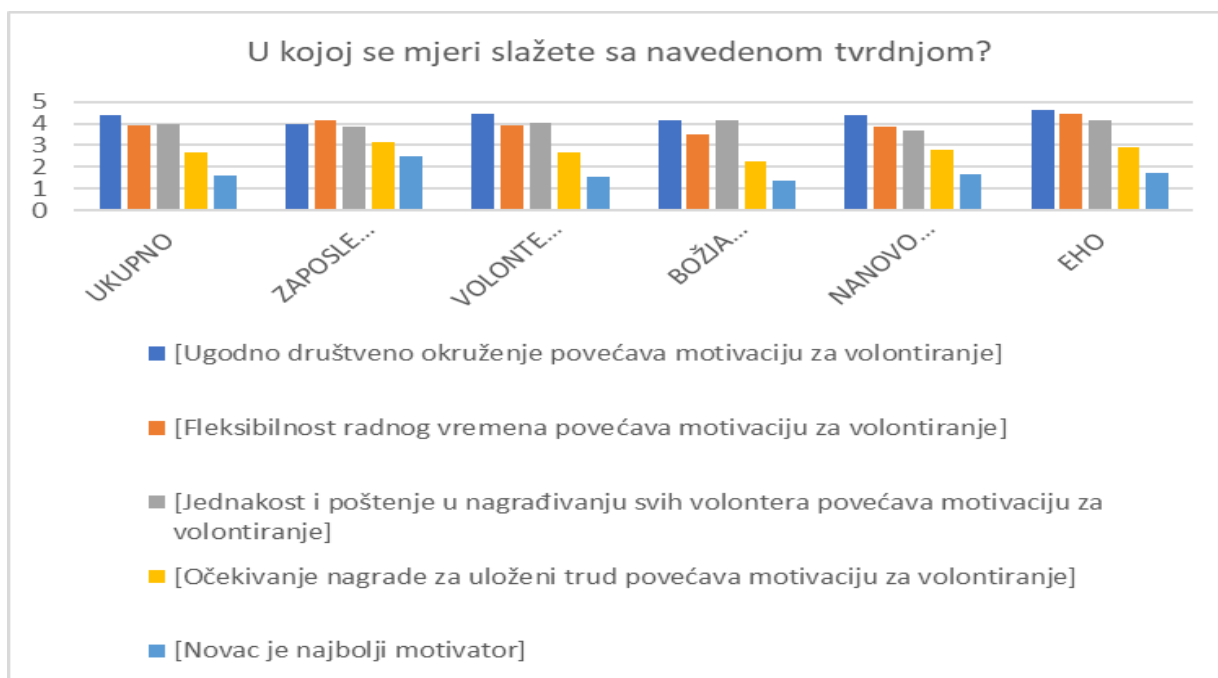
Slika 28. Ravnoteža privatnog i poslovnog života



Izvor: anketni upitnik autora

Sigurnost na radnom mjestu nije strategija koja motivira ispitanike za volontiranje. Ipak, zanimljivo je vidjeti kako voditelji i zaposlenici imaju drukčije stajalište te vrednuju ovu strategiju značajno više od volontera. Navedena strategija najmanje motivira volontere organizacije Božja pobjeda, a najviše organizacije Eho. Osjećaj pripadnosti te druženja i aktivnosti van organizacije kao strategija motiviranja volontera bilježi prosječan odgovor 4,3. Ova strategija najviše utječe na volontere organizacije Eho. Prikazuje stvaranje odnosa i potrebu za pripadanjem, što je kod navedene organizacije značajno izraženije nego u ostalima. Ispitanici druge dvije organizacije daju prosječan odgovor 4,15, dok je kod ispitanika organizacije Eho prosjek odgovora 4,59. Podrška voditelja i suradnicima u različitim potrebama pojedinca strategija je motiviranja koja prema svim ispitanicima značajno povećava motivaciju volontera. Gotovo jednako je vrednuju volonteri i zaposlenici. Najviše je izražena kod ispitanika organizacije Eho. Ugodno društveno okruženje najviše povećava motivaciju za volontiranje kod ispitanika Eho organizacije. 4,63 jest vrlo značajan odgovor za ove ispitanike, dok je na razini svih ispitanika prosječan odgovor 4,37. Ova strategija prema ispunjenom upitniku najmanje motivira volontere organizacije Božja pobjeda na volontiranje.

Slika 29. Strategije motiviranja volontera



Izvor: anketni upitnik autora

Odgovori ispitanika daju podatak kako fleksibilnost radnog vremena povećava motivaciju za volontiranje, no ne na visokoj razini, sa prosječnim odgovorom 3,94. Najbolja je strategija motiviranja za ispitanike organizacije Eho, a najmanje za Božju pobjedu. Jednakost i poštenje u nagrađivanju svih volontera predstavlja jednako dobru strategiju motiviranja za sve ispitanike, gdje su odgovori svih skupina otprilike 4,0. Ova strategija prikazuje da je ispitanicima ono važno, no ne na velikoj razini kao neke od prethodnih strategija. Očekivanje nagrade za obavljeni zadatak ne povećava motivaciju za nijednu ispitanu skupinu. Jednako tako, ispitanici homogenim odgovorom kazuju kako se ne slažu sa tvrdnjom da je novac najbolji motivator. Ovaj se podatak slaže sa slikom 20, gdje je vidljivo kako su ispitanici više motivirani intrinzičnim čimbenicima motivacije.

U sljedećim dijelovima upitnika, ispitanici su dali mišljenje koja strategija unutar svake skupine relacijskih nagrada za njih predstavlja najveći izvor motivacije.

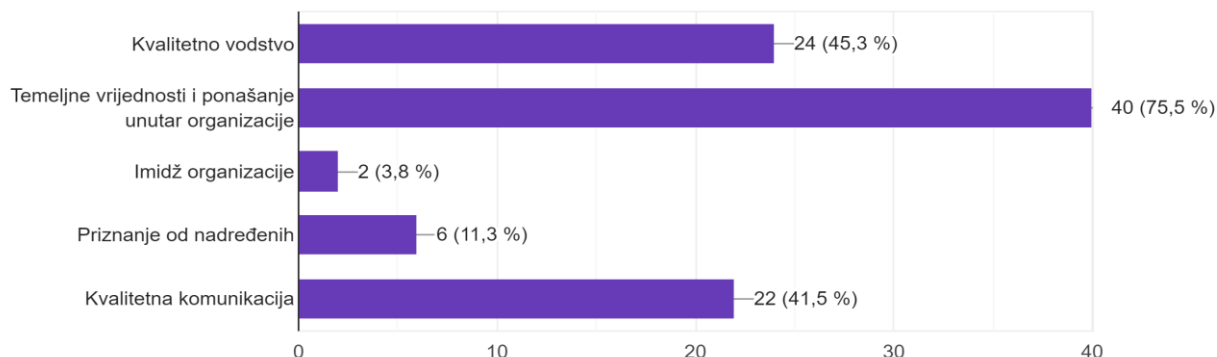
Kako su se kvalitetna komunikacija, temeljne vrijednosti organizacije te kvalitetno vodstvo prikazale kao odlične strategije motiviranja volontera, ispitanici su u sljedećem upitniku mogli odabrati više strategija motiviranja za koje misle da su najvrjednije



Slika 30. Nadahnuće i vrijednost

Koja Vas od navedenih strategija nagrađivanja najviše motivira za volontiranje?

53 odgovora



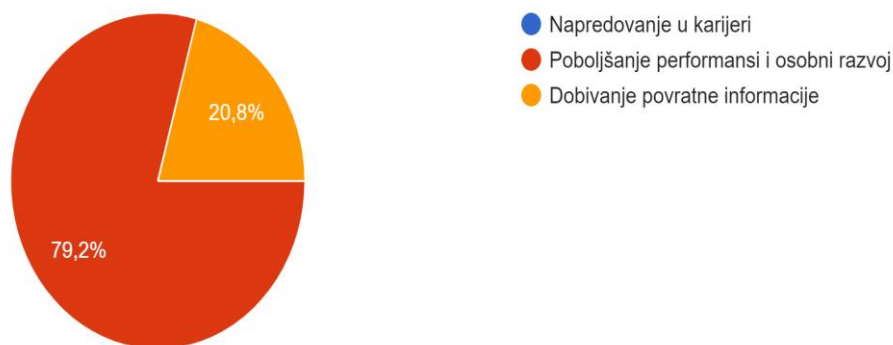
. Izvor: anketni upitnik autora

Odgovori svih ispitanika jasno govore kako za motiviranje volontera najoptimalnije djeluju temeljne vrijednosti i ponašanje organizacije. 40 od 53 ispitanika su naveli ovu strategiju kao onu koja najviše motivira za volontiranje. Kvalitetna komunikacija i kvalitetno vodstvo također predstavljaju motivirajuće strategije nagrađivanja volontera prema ispitanicima, obje sa preko 40% potvrdnih odgovora. U ovoj skupini imidž organizacije se smatra najlošijom strategijom motiviranja volontera sa svega 2 potvrdna odgovora. Odgovor je svakako očekivan zbog činjenice kako se radi o vjerskim neprofitnim organizacijama koje dijele vrijednosti sa njenim volonterima. Vodstvo je također važna strategija koju skoro 50% ispitanika smatra važnim. Prethodni odgovori pokazuju kako ispitanici kvalitetnim vodstvom smatraju demokratski stil vođenja sa elementima koncepta vodstva služenjem, pošto su ispitanici prethodno naglasili kako ovi stilovi povećavaju motivaciju za volontiranje. Zanimljivo je vidjeti kako sam imidž u javnosti i svijetu ne predstavlja izrazitu motivaciju kod volontera s obzirom da su i prethodni grafovi dali sličan odgovor.

### Slika 31. Prilika za rast i razvoj kao strategija motiviranja

Koja Vas od navedenih strategija nagrađivanja najviše motivira za volontiranje?

53 odgovora



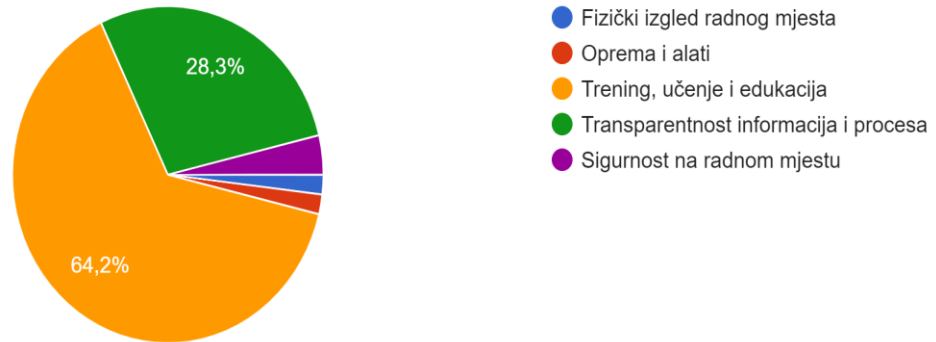
Izvor: anketni upitnik autora

U ovoj skupini strategija motiviranja i nagrađivanja, zanimljivo je uočiti kako nitko od ispitanika ne smatra kako napredovanje u karijeri povećava motivaciju za volontiranje. Svakako to nije glavni motiv većine volonter ukupne svjetske populacije, no u analiziranim vjerskim organizacijama nitko ne smatra prioritetom u ovoj skupini. 79,2% ukupnog broja ispitanika najvažnijom strategijom motiviranja u ovome području smatra poboljšanje performansi i osobni razvoj. Puno manje njih, 20,8% govori kako volontere najviše motivira dobivanje povratne informacije. Ovi podaci govore kako volonteri analiziranih organizacija više teže rastu osobnom razvoju i samoostvarenju nego što im je važno da ih nadređeni često promatra i daje im upute. Naravno, osobni razvoj u organizacijama nije moguć bez povratne informacije nadređenih, no vidljivo je kako ispitanici smatraju kako je težnja ostvarenju najbolje verzije se i konstantnom poboljšanju važnija od komentara nadređenih.

Slika 32. Poticajno okruženje kao strategija motiviranja

Koja Vas od navedenih strategija nagrađivanja najviše motivira za volontiranje?

53 odgovora



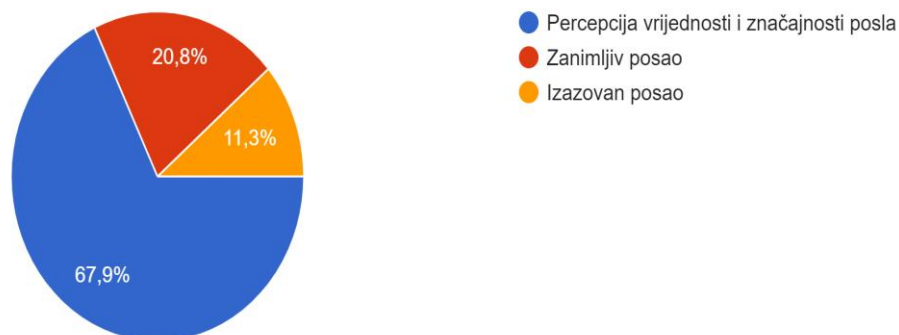
Izvor: anketni upitnik autora

Od 53 ispitanika, njih 64,2% govori kako u skupini poticajnog okruženja kao strategije motiviranja najviše smatra trening, učenje i edukaciju kao strategiju koja najviše motivira volontere za volontiranje. Ovaj rezultat u skladu je sa prethodnim grafovima koji su pokazali kako je edukacija i učenje jedna od najboljih strategija motiviranja. Ovdje pripada učenje o vjeri, vjerskim temama i edukacija o aktivnostima koje su povezane sa radom organizacija. Visoka transparentnost informacija i procesa unutar organizacije također dobro utječu na povećanje motivacije volontera. Ovaj rezultat pokazuje kako volonteri vole biti uključeni u aktualna zbivanja i događaje vezane uz organizacijske aktivnosti. Sigurnost na radnom mjestu, potrebni alati i oprema te fizički izgled radnog mjesta zanemarivi su u ovoj skupini strategija motiviranja za ispitanike ovoga rada.

Slika 33. Kvaliteta posla kao strategija motiviranja

Koja Vas od navedenih strategija nagrađivanja najviše motivira za volontiranje?

53 odgovora



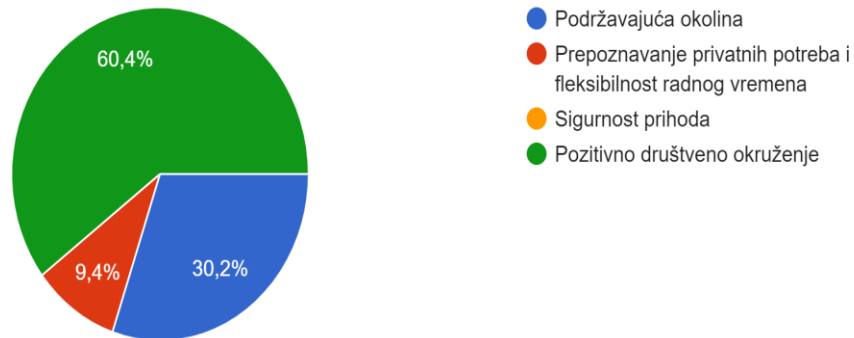
Izvor: anketni upitnik autora

U skupini strategija motiviranja koje su vezane za kvalitetu posla, ispitanici najboljom strategijom motiviranja volontera smatraju percepciju vrijednosti i značajnosti posla, što smatra 67,9% ispitanika. Preostale dvije strategije, zanimljiv i izazovan posao, čine tek jednu trećinu odgovora. Zaključuje se kako u analiziranim organizacijama volontere najviše motivira vrijednost posla i važnost koju ima za pojedinca, suradnike i cjelokupnu javnost. Ono što posao predstavlja važnije je za ispitanike od toga je li on zanimljiv ili izazovan. Naravno, ne znači nužno da vrijednost i značaj posla ne uključuju izazovnost ili zanimljivost. Ipak, značaj posla, u analiziranim organizacijama najčešće evangelizacijskog i duhovnog karaktera, najviše motivira volontere i dovode do njihovog zadovoljstva.

### Slika 34. Ravnoteža privatnog i poslovnog života

Koja Vas od navedenih strategija nagrađivanja najviše motivira za volontiranje?

53 odgovora



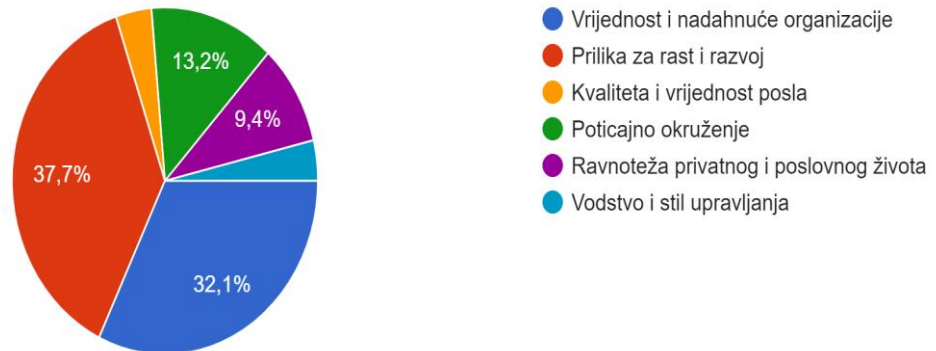
Izvor: anketni upitnik autora

U kategoriji ravnoteže privatnog i poslovnog života, ispitanici kao najčešći odgovor prepoznaju strategiju pozitivnog društvenog okruženja kao strategiju koja najviše motivira volontere, njih 60,4%. Organizacijska klima i kultura očito volonterima analiziranih organizacija predstavljaju motiv za obavljanje zadataka. Kako je velika većina njih u potpunosti zadovoljna i motivirana, može se zaključiti kako je organizacijska klima zadovoljavajuća u organizacijama. Podržavajuća okolina djeluje na motivaciju volontera također vrlo pozitivno. 30,2% ispitanika smatra kako povećanje motivacije najbolje uzrokuju suradnici i nadređeni koji pomažu u rješavanju njihovih problema u različitim životnim aspektima te im mogu biti oslonac u težim razdobljima života. 9,4% ispitanika smatra kako prepoznavanje privatnih potreba te fleksibilnost radnog vremena najviše od svih tvrdnji povećava motivaciju volontera. Mogućnost napredovanja i proširenje posla strategija je koja najmanje motivira ispitanike organizacije Božja pobjeda, a najviše ispitanike organizacije Eho.

Slika 35. Usporedba skupina strategija motiviranja

Koja Vas od navedenih strategija nagrađivanja najviše motivira za volontiranje?

53 odgovora



Izvor: anketni upitnik autora

U zadnjem pitanju, ispitanici su morali odgovoriti koja od skupina strategija motiviranja po njima najviše utječe na povećanje motivacije volontera. Odgovori su vrlo specifični za vjerske neprofitne organizacije. Naime, općeprihvaćeno stajalište jest to da je najvažniji motivator u neprofitnim organizacijama vrijednost i nadahnuće organizacije, u što spadaju vodstvo, temeljne kršćanske vrijednosti, imidž organizacije, priznanja nadređenih i kvalitetna komunikacija među volonterima i zaposlenicima. Istraživanje ovoga rada daje rezultate kako na motivaciju volontera najviše utječe prilika za rast i razvoj. To misli 37,7% ispitanika. Ovu skupinu predstavljaju, prema prethodnim odgovorima, poboljšanje performansi i osobni razvoj te dobivanje povratne informacije. Napredovanje u karijeri jest prema odgovorima ispitanika nevažna strategija motiviranja. Vidljivo je kako volonteri analiziranih organizacija teže samoostvarenju, napredovanju u osobnom razvoju te poboljšanju svoji vještina i znanja za područje kojim se organizacija bavi. Konkretno, ta područja su kršćanske i vjerske naravi. 13,2% ispitanika smatra kako poticajno okruženje najbolje djeluje na povećanje motivacije za volontiranje. Ova skupina sadrži fizički izgled radnog mjesta, opremu, transparentnost informacija, sigurnost te omogućavanje treninga na radnom mjestu. 9,4% ispitanika najvažnijom strategijom smatra ravnotežu privatnog i poslovnog života, koju predstavljaju poticajna i pozitivna okolina, sigurnost prihoda te prepoznavanje privatnih potreba. Kvaliteta i vrijednost posla predstavljaju percepciju

vrijednosti posla te zanimljiv i izazovan posao. Ovu strategiju kao najbolju za motiviranje volontera u analiziranim organizacijama odabire 3,8% ispitanika, jednako kao i vodstvo i stil upravljanja koji je strukturiran unutar organizacija.

#### **4.4. Ograničenja istraživanja**

Ograničenja istraživanja označavaju one podatke i informacije koje mogu dovesti do odstupanja od realnih vrijednosti. U slučaju ovoga istraživanja, mnogo precizniji podaci bili bi dobiveni odabirom Likertove skale koja je veća od pet stupnjeva te omogućuje bolju preciznost u davanju odgovora. Mnogo bi se lakše precizirala skala od 7 ili 10 stupnjeva koja daje bolje veću disperziju odgovora. Drugo ograničenje može se naći u tome da nisu svi volonteri organizacija Eho, Božja Pobjeda i Nanovo rođeni ispunili anketni upitnik, već njih 53. Time bi bila dobivena veća reprezentativnost odgovora. Svakako, i sa postojećim brojem odgovora postoji vidljiva razlika u odabranim odgovorima. Jedno od ograničenja također se može pronaći u činjenici da je autor rada volonter jedne od analiziranih organizacija te poznanik sa članovima ostalih. Stoga postoji mogućnost kako se neki od ispitanika nisu htjeli izjasniti kao slabije motivirani ili nezadovoljni. Ipak, mnogo je veća vjerojatnost kako to nije slučaj s obzirom da su svi podaci ispitanika anonimni i skriveni od autora rada.

## 5. Zaključak

Istraživanje, to jest empirijski dio rada odgovorio je na određena pitanja vezana za motiviranje volontera. Ispitanici organizacija Eho, Božja pobjeda i Nanovo rođeni izjasnili su se kao zadovoljni i motivirani za djelatnost volontiranja. U ovim organizacijama prevladava demokratski stil vodstva koji istraživanjem dokazano povećava motivaciju za volontiranje. Volonteri su prema ispunjenom upitniku više motivirani intrinzičnim čimbenicima motivacije nego ekstrinzičnim. Premda većina strategija motiviranja pozitivno djeluje na ispitanice volontere, prilika za razvoj vještina i znanja te osobni razvoj pojedinca pokazali su se najboljom strategijom motiviranja koju promatrane organizacije mogu ponuditi i nude svojim volonterima, čak boljom od temeljnih vrijednosti i ponašanja unutar organizacije, koje je također značajna strategija motiviranja kojom se mogu motivirati volonteri. Istraživanje pokazuje kako su volonteri vrlo motivirani pružanjem treninga i edukacija o temama kojima se organizacija bavi te žele stjecati nova iskustva, znanja i vještine. Pozitivna okolina u organizacijama te razvijanje prijateljskih odnosa također povećavaju motivaciju za volontiranje. Analizirane vjerske neprofitne organizacije sličnog su karaktera, misije i ciljeva te su rezultati gotovo slični. No ipak, zanimljivo jest kako su volonteri organizacije Eho mnogo više od drugih organizacija motivirani pozitivnim i poticajnim okruženje. Dalje, veći osjećaj pripadnosti i druženja van organizacije najviše motiviraju volontere Eho organizacije. Razlog se može naći u tome što su volonteri uglavnom dobi 15-25 godina. Sa druge strane, dobno najstarija skupina ispitanika jest organizacija Božja pobjeda. Kod ovih ispitanika najpozitivnije ocjenjena strategija jest poboljšanje performansi i osobni razvoj te edukacija i učenje o vjeri i vjerskim pitanjima, premda su u prosjeku najstarija dobna skupina. Vodstvo i stil vođenja motiviraju sve ispitanice volontere na obavljanje zadataka, no ovdje se ističe organizacija Eho čije volontere na višoj razini motivira empatija voditelja te posvećenost osobnu razvoju volontera. Zanimljiva je informacija vidjeti kako vizija organizacije najviše motivira ispitanike iz organizacije Eho, a najmanje ispitanike organizacije Božja pobjeda. Sasvim suprotno je sa misijom, čiji su rezultati u potpunosti suprotni što se tiče dvije



spomenute organizacije. Organizacija Nanovo rođeni se u niti jednoj promatranoj strategiji motiviranja ne ističe svojim odgovorima. Prema istraživanju, vjerske neprofitne organizacije bi trebale pružati mogućnost edukacija, razvoj i osobnog rasta svim svojim volonterima kako bi postojala motiviranost i zadovoljstvo istih.. Specifičnost vjerskih neprofitnih organizacija jest upravo ta strategija učenja i osobnog rasta koja najviše zadovoljava volontere. Uz obavljanje zadataka različitih karaktera, vidljivo je kako volonteri ne žele rutinski obavljati zadatke, već da svaki zadatak koji odrađuju bude i u korist osobnog razvoja te stjecanja znanja i razvijanja vještina. Stoga menadžment vjerskih neprofitnih organizacija ima važnu zadaću na razini organizacije, ali i pojedinca ponuditi priliku i način za osobni razvoj svakog pojedinog volontera. Strategija se može provesti raznim tečajevima, seminarima ili osobnim razgovorima i podukama. Također, organizacija i menadžment bi trebali predstavljati i djelovati u skladu sa svojom misijom i vizijom kako bi volonteri unutar organizacije bili motivirani. Ispitanici su odgovorili kako im misija i vizija povećavaju motivaciju za rad, te stoga organizacijska struktura, kultura te klima unutar organizacije moraju biti dobro promišljeni i planirani te se u ovaj aspekt poslovanja mora uložiti velik trud kako bi motivacija volontera stalno bila prisutna. Stvaranje organizacijske kulture u kojoj postoji druženje, uvažavanje te podupiranje suradnika stvara zadovoljstvo i motivaciju kod svih volontera. Volonteri prema istraživanju motivira i osjećaj pripadnosti u organizaciji, što je razlog više za stvaranje ugodnog i poticajnog okruženja. Voditelj organizacije ima važnu ulogu u svakoj od strategija motiviranja. Usklađivanjem demokratskog stila vođenja sa vodstvom služenjem sigurno dolazi do povećanja motivacije volontera prema provedenom istraživanju. Ovu kategoriju bi predstavljalo davanje povjerenja i delegiranje odluka i zadataka volonterima, uključivanje istih u planiranje i provedbu aktivnosti i slično. Prijedlog bi bio ulagati vrijeme u razgovor sa volonterima, organizirati aktivnosti i druženja van organizacije jer istraživanje pokazuje kako socijalna komponenta pojedinca predstavlja važnu ulogu u motiviranju volontera. Istaknute su najpozitivnije ocijenjene strategije, no jasno je kako svaka od navedenih strategija u upitniku utječe na povećanje motivacije. Na primjer, bez dobivanja povratnih informacija, prepoznavanja osobnih potreba ili kvalitetnog dizajna posla i radnog mjesta, volonteri mogu postati nezadovoljni i nemotivirani, premda to za njih nisu strategije koje u najvećoj mjeri povećavaju motivaciju ispitanih volontera. Stoga, menadžment i voditelji organizacija imaju odgovornost upravljanja volonterima na način

da brinu o svim dijelovima pojedinca te svim strategijama motiviranja. Premda to nije lako, volonteri su izuzetno bitni u radu svake vjerske neprofitne organizacije, stoga njihova motiviranost predstavlja uspješnost te konkurentsku prednost vjerskih neprofitnih organizacija.

## Popis literature

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z. i Matković, J. (2013.), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
2. Anheier, H.K. (2000.), *Managing Non-Profit Organisations: Towards a New Approach*, *Civil Society Working Paper 1*. Dostupno na: <http://eprints.lse.ac.uk/29022/>
3. Armstrong, M. (2004.), *Human Resource Management Theory and Practice*, London, Bath Press Ltd
4. Armstrong, M. i Murlis, H. (2004.), *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, London, Kogan Page
5. Vukonić, B. i Čavlek, N. (2001.), *Rječnik turizma*, Masmedia, Zagreb
6. Bahtijarević Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing
7. Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. (2001.), *Leksikon menadžmenta*, Zagreb, Masmedia
8. Banda, M i sur. (2006.), *Multi-Country Study of Medicine Supply and Distribution Activities of Faith Based Organizations in Sub-Saharan African Countries*, *World Health Organization and the Ecumenical Pharmaceutical*, Nairobi
9. Bassous, M. (2014.), *What are the Factors that Affect Worker Motivation in FaithBased Nonprofit Organizations*, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(1), 355-381.  
<https://www.jstor.org/stable/43654997>
10. Beck, R. (2003.), *Motivacija : teorija i načela*, Jastrebarsko, Naklada Slap
11. Bežovan, G. (2005.), *Socijalna politika i neprofitni sektor*, *Socijalna politika: povijest, sustavi, pojmovnik*, 387-424.
12. Borjas, G. (1996.), *Labor Economics*, New York, McGraw-Hill
13. Božja pobjeda, <https://bozjapobjeda.hr/>, pristupljeno: 18.06.2023

14. Buble, M. (2000.), *Management*, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
15. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija
16. Buble, M. (2009.), *Međunarodni menadžment*, Zagreb, Lares plus
17. Buble, M. (2010.), *Projektni menadžment*, Dugopolje, Minerva
18. Buntak, K. i Droždek, I. & Robert, K. (2013.), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7(1), 56-63.  
<https://hrcak.srce.hr/101178>
19. Clain, S. i Zech, C. (2008.), Determinants of the allocation of volunteer time: Church-related versus other non-market activities. *Atlantic Economic Journal*, 36(4), 455-467. <https://doi.org/10.1007/s11293-008-9120-3>
20. Clarke, G. i Jennings, M. (2008) Development, Civil Society and Faith-Based Organizations, *Bridging the Sacred and the Secular*, Basingstoke & New York
21. Crompton, J. L. (1979.), Motivations for pleasure vacation, *Annals of tourism research*, 6(4), 408-424. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90004-5](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90004-5)
22. Daft, R. L. (2006.), *The new era of management: International Edition*. Mason, South-Western Thomson
23. Daft, R.L. (2007.), *Understanding the theory of design of organisations*, Thomson, South-Western
24. Drucker, P. (1990.), *Managing the Non-Profit Organization*, Oxford: Butterworth-Heinemann
25. Duffy, R. (2006.), Spirituality, religion, and career development: Current status and future directions. *Career Development Quarterly*, 55(1), 5  
<https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2006.tb00004.x>
26. Eho projekt, <https://ehoprojekt.com/>, pristupljeno: 17.06.2023.
27. Ferreira, M., Proenca, T. i Proenca, J.F. (2012.), Motivations which influence volunteers's satisfaction, *Conference: 10th International Conference of the International Society for Third Sector Research*. Dostupno na  
<https://core.ac.uk/download/pdf/47136938.pdf>
28. Gulati-Partee, G. (2001.), A Primer On Nonprofit Organization, *Popular Government*, 66(4): 31-36.

29. Gutić, D., Horvat, Đ. i Jurčević, M. (2018.), *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, EFFECTUS
30. Hackman, J. R. i Lawler, E. E. (1971.), Employee reactions to job characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286.  
<https://doi.org/10.1037/h0031152>
31. Hellriegel, D. i Slocum, J.W., & Woodman, R.J. (1998.), *Organizational behavior*, Cincinnati, South-Western College Pub
32. Jensen, McMullen, T. i Stark, M. (2007.), *The manager's guide to rewards : what you need to know to get the best for--and from--your employees*. New York, AMACOM
33. Jones, G.R. i George, J.M. (2006.), *Contemporary management, 4th edition*, New York, McGraw-Hill Irwin
34. Kreitner, R. (2009.), *Management*, Boston, South Western Educational Publishing
35. Marić, I. (2018.), *Menadžment neprofitnih organizacija*. Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagreb
36. Marušić, S. (2006.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, Adeco
37. Meler, M. (2003.), *Neprofitni marketing*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku,
38. Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić, L. (2006.), *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti* Zagreb, Masmedia
39. Petar, S. i Vrhovski, I. (2004) *Ljudska strana upravljanja ljudima*, Zagreb, Mozaik knjiga
40. Petz, B. (2005.), *Psihologijski rječnik*, Jastrebarsko, Naklada Slap
41. Powell W.W. (1987.), *The Nonprofit Sector – A research Handbook*, New Haven, Yale University Press
42. Puljiz, V., Bežovan, G., Šućur, Z., Zrinščak, S. (2005.), *Socijalna politika*, Zagreb, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
43. Putnam, R.D. (2000.), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon and Schuster

44. Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2000.), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
45. Sagawa, S. i Jospin, D. (2009.), *The charismatic organization: Eight ways to grow a nonprofit that builds buzz, delights donors, and energizes employees*, San Francisco, Calif. : Jossey-Bass
46. Salamon, L.M. i Anheier, H.K. (1997.), *Defining the nonprofit sector*, Manchester University Press, NY
47. Schermerhorn, J.R. (2008.), *Organizational behaviour*, Ohio, John Wiley & Sons
48. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. & Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga.
49. Stokes, R. (2013.), *eMarketing: The Essential Guide to Marketing in a Digital World*, Cape Town, Red & Yellow
50. Schnell, T. i Hoof, M. (2012.), Meaningful commitment: finding meaning in volunteer work, *Journal of Beliefs & Values*, 33(1), 35-53,
51. Tidwell, M.V. (2005) A Social Identity Model of Prosocial Behaviors within Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 15, 449-467. <http://dx.doi.org/10.1002/nml.82>
52. Vajić, I., Andrašec, M., Ban, V., Godtfredsen, L., Kuvačić, N. i Maleš, S. (1994.), *Management i poduzetništvo*, Zagreb, Centar za poduzetništvo Zagreb
53. VanTil, Jon. (1988.), *Mapping The Third Sector: Voluntarism In A Changing Social Economy*, New York, Foundation Center
54. Weihrich, H. i Koontz H. (1998.), *Menedžment*, Zagreb, MATE
55. Wijkstrom (2009.), *Civil society*, Working papers nonprofit management, Doctoral seminar
56. Wolf, T. (1999.), *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*, New York, Simon & Schuster Inc
57. Young, D. (2009.), *Nonprofit management*, Working papers nonprofit management, Doctoral seminar, Bruxelles, Civil Society

58. Zrinščak, S. i Bežovan, G. (2007.), Postaje li civilno društvo u Hrvatskoj čimbenikom društvenih promjena?, *Revija za socijalnu politiku*, 14 (1), 1-27.  
<https://doi.org/10.3935/rsp.v14i1.680>
59. Žugaj, M. (1995.), *O razvoju ljudskih resursa*, Doktorski rad, Faculty of Business and Informatics, Varaždin
60. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula M. (2004.), *Organizacija*, Varaždin, TIVA-Tiskara.

## **Popis tablica**

Tablica 1. Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija prema Marić (2018.)....	4
Tablica 2. Dimenzije organizacijske strukture.....	10
Tablica 3. Oblici relacijskih nagrada .....	29



## Popis slika

Slika 1. Podjela sektora .....	3
Slika 2. Funkcije menadžmenta .....	9
Slika 3. Opći motivacijski model .....	15
Slika 4. Čimbenici motivacije .....	17
Slika 5. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	18
Slika 6. Alderferova teorija motivacije.....	19
Slika 7. Herzbergerova dvofaktorska teorija motivacije .....	21
Slika 8. Sličnosti Maslowljeve i Herzbergerove teorije motivacije .....	22
Slika 9. Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova .....	23
Slika 10. Kognitivni model motivacije.....	24
Slika 11. Teorija nejednakosti.....	25
Slika 12. Percepcija nejednakosti u nagrađivanju i odnosu prema zaposlenicima .....	25
Slika 13. Integrativni model radne motivacije .....	26
Slika 14. Materijalne kompenzacije .....	27
Slika 15. Opće informacije i karakteristike zaposlenika .....	36
Slika 16. Pohañanje svete Mise.....	37
Slika 17. Zadovoljstvo i motiviranost u obavljanju zadataka.....	38
Slika 18. Motiviranost i zadovoljstvo volontera u organizacijama.....	38
Slika 19. Stil vodstva u organizacijama.....	39
Slika 20. Čimbenici motivacije volontera .....	40
Slika 21. Misija i vizija organizacije .....	41
Slika 22. Stil vodstva kao strategija nagrađivanja .....	42
Slika 23. Vodstvo kao strategija motiviranja .....	43
Slika 24. Nadahnuće i vrijednost kao strategija motiviranja .....	44

Slika 25. Poticajno okruženje kao strategija motiviranja .....	45
Slika 26. Kvaliteta posla kao strategija motiviranja.....	46
Slika 27. Strategije motiviranja volontera .....	47
Slika 28. Ravnoteža privatnog i poslovnog života.....	48
Slika 29. Strategije motiviranja volontera .....	49
Slika 30. Nadahnuće i vrijednost .....	50
Slika 31. Prilika za rast i razvoj kao strategija motiviranja .....	51
Slika 32. Poticajno okruženje kao strategija motiviranja .....	52
Slika 33. Kvaliteta posla kao strategija motiviranja.....	53
Slika 34. Ravnoteža privatnog i poslovnog života.....	54
Slika 35. Usporedba skupina strategija motiviranja .....	55

# Prilozi

## Prilog 1 – anketni upitnik

Odjeljak 1 od 5

### Specifičnosti motiviranja volontera u neprofitnim vjerskim organizacijama

Poštovani/a,

Molim Vas da u svrhu izrade diplomskog rada ispunite ovaj upitnik.  
Upitnik je anoniman, a rezultati će se koristiti isključivo u svrhu interpretacije.

Cilj upitnika jest saznati koje strategije motiviranja i nagrađivanja najviše utječu na motivaciju volontera u neprofitnim vjerskim organizacijama.

Nakon odjeljka 1 Nastavi na sljedeći odjeljak

Odjeljak 2 od 5

#### Opće informacije

Opis (po izboru)

Spol

Muško

Žensko

Dob

10-18 godina

18-25 godina

25-35 godina

Završeno obrazovanje

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Preddiplomski studij
- Diplomski studij
- Postdiplomski studij

Vjerska neprofitna organizacija u kojoj volontiram:

- Eho
- Božja pobjeda
- Nanovo rođeni

Koja je Vaša pozicija u organizaciji?

- Menadžer/voditelj
- Zaposlenik
- Volonter

Koliko dugo sudjelujete u radu neprofitne organizacije?

- 0-6 mjeseci
- 6 - 12 mjeseci
- 1-5 godina

Svetu misu pohađam barem jednom tjedno

- Da
- Ne

Smatram da sam zadovoljan i motiviran u obavljanju organizacijskih zadataka

- 1      2      3      4      5
- Uopće se ne slažem                                    U potpunosti se slažem

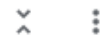
Odaberite koji stil vodstva prevladava u Vašoj organizaciji

- Autokratski stil (vođa ne teži suradnji sa zaposlenicima i volonterima, ne uključuje ih u rad i donošenje od...)
- Demokratski stil (vođa delegira zadatke i procese, uključuje suradnike u donošenje odluka, potiče kreativ...)

Za motiviranje volontera smatram važnim:

- Menadžment
- Misija/svrha
- Vrednote
- Samoostvarenje
- Materijalno nagrađivanje
- Nematerijalno nagrađivanje
- Suradnici
- Društveni utjecaj

## Motivacija volontera



Za sljedeće tvrdnje, molim Vas da na skali od 1 do 5 odgovorite koliko određena tvrdnja utječe na Vašu odluku o volontiranju

Pitanje



Mreža s višestrukim odabirom



Reci

Stupci

- |  |   |                                    |   |
|--|---|------------------------------------|---|
| 1. Ispunjavam svoje humanitarne ciljeve        | × | <input type="radio"/> 1            | × |
| 2. Mogu učiniti nešto za cilj koji mi je važan | × | <input type="radio"/> 2            | × |
| 3. Volontiranje mi omogućuje da dobijem n...   | × | <input type="radio"/> 3            | × |
| 4. Volontiranje mi omogućuje da naučim no...   | × | <input type="radio"/> 4            | × |
| 5. Osjećam se ispunjeno na osobnoj i profe...  | × | <input type="radio"/> 5            | × |
| 6. Volontiranje mi pomaže u rješavanju vlas... | × | <input type="radio"/> Dodaj stupac |   |
| 7. Mogu uspostaviti nove kontakte koji bi m... | × |                                    |   |
| 8. Razvijam nove vještine koje mi mogu po...   | × |                                    |   |
| 9. Volotiranje mi pomaže da se osjećam m...    | × |                                    |   |
| 10. Volontiranje pomaže u zaposlenju           | × |                                    |   |
| 11. Dodaj redak                                |   |                                    |   |



Zahtijevaj odgovor u svakom retku



MOTIVACIJA VOLONTERA



Molim Vas da za sljedeće tvrdnje odaberete u kojoj mjeri povećavaju Vašu motivaciju za volontiranje u organizaciji u kojoj trenutno volontirate?

Pitanje



Mreža s višestrukim odabirom

Reci

Stupci

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1. Misija ili svrha organizacije povećava mo...     | X | <input type="radio"/> 1 - Nimalo se ne slažem               | X |
| 2. Vizija (ono što organizacija želi postati) p...  | X | <input type="radio"/> 2 - Ne slažem se                      | X |
| 3. Voditelj organizacije povećava motivaciju...     | X | <input type="radio"/> 3 - Niti se slažem, niti se ne slažem | X |
| 4. Voditelj organizacije povećava motivaciju...     | X | <input type="radio"/> 4 - Slažem se                         | X |
| 5. Povećanje participacije u odlučivanju i rje...   | X | <input type="radio"/> 5 - U potpunosti se slažem            | X |
| 6. Voditelj organizacije povećava motivaciju...     | X | <input type="radio"/> Dodaj stupac                          |   |
| 7. Ponašanje voditelja organizacije u skladu...     | X |   |   |
| 8. Vrijednosti i ponašanje unutar organizaci...     | X |   |   |
| 9. Imidž organizacije povećava motivaciju z...      | X |   |   |
| 10. Pohvale i priznanja od nadređenih osob...       | X |   |   |
| 11. Otvorena komunikacija i prijateljski razg...    | X |   |   |
| 12. Prilika za učenje o vjeri i vjerskim pitanji... | X |   |   |
| 13. Dobivanje povratne informacije za odra...       | X |   |   |
| 14. Mogućnost napredovanja te proširenje ...        | X |   |   |

14. Mogućnost napredovanja te proširenje ... ✕
15. Percepcija o vrijednosti i značaju posla i... ✕
16. Zanimljiv i izazovan posao koji potiče k... ✕
17. Fizički izgled radnog mjesta, posjedova... ✕
18. Obuka o potrebnim vještinama i temam... ✕
19. Osobni rast u određenim aspektima živ... ✕
20. Transparentnost informacija i aktivnosti... ✕
21. Sigurnost na radnom mjestu dovodi do ... ✕
22. Osjećaj pripadnosti, aktivnosti van orga... ✕
23. Podrška voditelja i suradnika u različiti... ✕
24. Ugodno društveno okruženje povećava ... ✕
25. Fleksibilnost radnog vremena povećava... ✕
26. Jednakost i poštenje u nagrađivanju svi... ✕
27. Očekivanje nagrade za uloženi trud pov... ✕
28. Novac je najbolji motivator ✕
29. Dodaj redak



Zahtijevaj odgovor u svakom retku





U sljedećim pitanjima, Molim Vas da odgovorite na samo jedan točan odgovor



Opis (po izboru)

Koja Vas od navedenih strategija nagrađivanja najviše motivira za volontiranje?

- Kvalitetno vodstvo
- Temeljne vrijednosti i ponašanje unutar organizacije
- Imidž organizacije
- Priznanje od nadređenih
- Kvalitetna komunikacija

Koja Vas od navedenih strategija nagrađivanja najviše motivira za volontiranje?

- Napredovanje u karijeri
- Pобољшanje performansi i osobni razvoj
- Dobivanje povratne informacije

Koja Vas od navedenih strategija nagrađivanja najviše motivira za volontiranje?

- Percepcija vrijednosti i značajnosti posla
- Zanimljiv posao
- Izazovan posao

Koja Vas od navedenih strategija nagrađivanja najviše motivira za volontiranje?

- Fizički izgled radnog mjesta
- Oprema i alati
- Trening, učenje i edukacija
- Transparentnost informacija i procesa
- Sigurnost na radnom mjestu

Koja Vas od navedenih strategija nagrađivanja najviše motivira za volontiranje?

- Podržavajuća okolina
- Prepoznavanje privatnih potreba i fleksibilnost radnog vremena
- Sigurnost prihoda
- Pozitivno društveno okruženje

Koja Vas od navedenih strategija nagrađivanja najviše motivira za volontiranje?

- Vrijednost i nadahnuće organizacije
- Prilika za rast i razvoj
- Kvaliteta i vrijednost posla
- Poticajno okruženje
- Ravnoteža privatnog i poslovnog života
- Vodstvo i stil upravljanja

## **Životopis kandidata**

Luka Martinek rođen je 07. siječnja 1999. u Zagrebu. Završava Osnovnu školu Sesvetska Sopnica, nakon čega upisuje Gimnaziju Sesvete. 2017. godine upisuje Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Već 16 godina bavi se stolnim tenisom, u kojem je više puta bio prvak države u kadetskim, juniorskim i seniorskim kategorijama. Trenutno nastupa za ekipu STK Pula. Od 2022. volonter je neprofitne organizacije Eho. Krajem kolovoza 2022. godine dobiva studentski posao u Odjelu za faktoring OTP banke. 01.03.2023. zapošljava se na istome mjestu kao specijalist za faktoring.