

# VAŽNOST STRATEGIJE ZA JAČANJE Ljudskih POTENCIJALA NA PRIMJERU UDRUGE FRENDOFON

---

**Kundić, Jasmina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:690643>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-05**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU

POSLOVNI ODJEL

STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ

POSLOVNO UPRAVLJANJE

Jasmina Kundić

**VAŽNOST STRATEGIJE ZA JAČANJE LJUDSKIH  
POTENCIJALA NA PRIMJERU UDRUGE FRENOFON**

DIPLOMSKI RAD

Karlovac, 2024.

Jasmina Kundić

**VAŽNOST STRATEGIJE ZA JAČANJE LJUDSKIH  
POTENCIJALA NA PRIMJERU UDRUGE FRENOFON**

DIPLOMSKI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni diplomski studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

Mentor: Andreja Primužak, dipl. oec., viši predavač

Matični broj studenta: 0619422019

Karlovac, 2024.

# SAŽETAK

Ovim diplomskim radom istražuje se utjecaj postojanja strategije na razvoj ljudskih potencijala na primjeru Udruge za inkluziju i promicanje kvalitete življenja djece i mladih s teškoćama Frenodfon. Cilj rada bila je analiza načina upravljanja ljudskim potencijalima te na primjeru Udruge Frenodfon identifikacija potencijala i izazova u njihovu razvoju. Za istraživanje koristile su se kvalitativne i kvantitativne metode poput intervjua sa zaposlenicima i volonterima, ankete zaposlenika i analize postojećih dokumenata.

Istraživanje je pokazalo kako dobro osmišljena strategija upravljanja ljudskim potencijalima značajno doprinosi povećanju motivacije, jačanju timskog rada i stvaranju pozitivnog radnog okruženja. Na primjeru Udruge Frenodfon utvrđeno je kako su edukacija, motivacija i prilagodba radnih uvjeta temeljni elementi za stvaranje takvoga radnog okruženja u kojem zaposlenici i volonteri udruge Frenodfon mogu maksimalno koristiti svoje potencijale i doprinijeti realizaciji misije, vizije i ciljeva Udruge.

Ljudski potencijali istaknuti su kao najvažniji resurs Udruge Frenodfon, a kontinuirano ulaganje u njih temelj je napretka i razvoja Udruge. S obzirom da Udruga Frenodfon pruža socijalne usluge djeci i mladima s višestrukim teškoćama u razvoju, ulaganjem u ljudske resurse dugoročno se osigurava visoka kvaliteta pružanja usluga i podrške ne samo djeci već i cijelim obiteljima, što je osnovni cilj djelovanja Udruge.

Ključne riječi: ljudski potencijali, strategija, menadžment ljudskih potencijala, Udruga Frenodfon

# SUMMARY

This thesis explores the impact of having a strategic plan on the development of human resources, using the example of the Association for Inclusion and Promotion of Quality of Life for Children and Youth with Disabilities, Frendofon. The aim of the research was to analyze the management of human resources and, through the case of the Frendofon Association, identify potential and challenges in their development. The research employed qualitative and quantitative methods, such as interviews with employees and volunteers, employee surveys, and document analysis.

The findings showed that a well-designed human resources management strategy significantly contributes to increased motivation, strengthened teamwork, and the creation of a positive work environment. The example of the Frendofon Association demonstrated that education, motivation, and the adjustment of working conditions are key elements in creating a work environment where employees and volunteers can fully utilize their potential and contribute to the realization of the organization's mission, vision, and goals.

Human resources are highlighted as the most important asset of the Frendofon Association, and continuous investment in them is the foundation for the organization's growth and development. Given that Frendofon provides social services to children and youth with multiple developmental disabilities, investing in human resources ensures the long-term delivery of high-quality services and support, not only to the children but also to their families, which is the core mission of the Association.

Keywords: human resources, strategy, human resources management, Frendofon Association

# Zahvala

Hvala Vilimu, mom životnom učitelju, koji me naučio da se život događa sada i ovdje i pokazao da granice, osim onih koje smo si sami nametnuli, ne postoje. Zbog Vilima je Frenodfon osnovan te mu on i dalje određuje misiju, viziju i smjer djelovanja.

Hvala Marinu na dugogodišnjem ohrabririvanju na upis studija Poslovnog upravljanja. Znao si i imao si pravo. Nadam se da i sada negdje vidiš i znaš.

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metodologija.....	1
1.3. Struktura rada .....	2
2. LJUDSKI POTENCIJALI.....	3
3. STRATEŠKI MENADŽMENT U USPOREDBI S MENADŽMENTOM LJUDSKIH POTENCIJALA .....	4
4. POVIJEST UDRUGE FRENOFON.....	6
5. DJELATNOSTI I STRUKTURA UDRUGE FRENOFON.....	11
6. STRATEGIJA UDRUGE FRENOFON .....	15
6.1. SWOT analiza.....	15
6.2. Misija i vizija .....	17
6.3. Strateški ciljevi, mjere i aktivnosti za ostvarenje ciljeva .....	17
7. LJUDSKI POTENCIJALI UDRUGE FRENOFON .....	22
7.1. Selekcija zaposlenika i volontera .....	27
8. UTJECAJ EDUKACIJE NA KVALITETU USLUGA .....	29
8.1. Supervizija .....	33
9. MENADŽMENT VOLONTERA .....	35
10. VOLONTERSKI PROGRAM UDRUGE FRENOFON .....	39
11. PSIHOLOŠKI ASPEKTI U UPRAVLJANJU ZAPOSLENICIMA I VOLONTERIMA ...	43
11.1. Motivacija .....	43
11.2. Teorija hijerarhije potreba .....	45
11.3. Dvofaktorska teorija motivacije .....	48
11.4. Motivacija u Udruzi Frenofon .....	49
12. ISTRAŽIVANJE PSIHOLOŠKIH FAKTORA ZAPOSLENIKA UDRUGE FRENOFON 52	
13. NAGRAĐIVANJE KAO FAKTOR ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIKA I VOLONTERA..	58
13.1. Materijalne strategije nagrađivanja .....	59
13.2. Nematerijalne strategije nagrađivanja.....	60
14. KONCEPT "NENASILNE KOMUNIKACIJE" U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	63
14.1. Osnove „Nenasilne komunikacije“ .....	64
14.2. Primjena NVC-a u poslovanju Udruge Frenofon.....	65
15. ZAKLJUČAK .....	66
LITERATURA .....	68
POPIS ILUSTRACIJA (GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA).....	70

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet je diplomskoga rada istraživanje koliko i na koji način postojanje strategije organizacije može imati utjecaja na razvoj ljudskih potencijala. Istraživanje i analiza provedeni su na primjeru Udruge Frenodfon. U radu je provedena analiza ljudskih potencijala Udruge Frenodfon te načina na koje postojeća strategija Udruge može utjecati na upravljanje ljudskim potencijalima, koji su najvažniji dijelovi strategije, te na njihov razvoj. U skladu s time, analizira se kako povećati motivaciju zaposlenika te kako stvoriti pozitivno i poticajno radno okruženje, razvijati timski rad i osjećaj zadovoljstva kod zaposlenika i volontera.

Cilj rada bio je istražiti postojeće pristupe ljudskim potencijalima Udruge, identificirati potencijale i slabe točke u razvoju ljudskih potencijala te utvrditi koje bi mogle biti učinkovite strategije za razvoj ljudskih potencijala Udruge.

## 1.2. Metodologija

Metodologija je usmjerena na istraživanje postojeće strategije Udruge i ljudskih potencijala Udruge. Koristile su se su kvalitativne i kvantitativne metode kako bi se razumio kontekst, percepcija zaposlenika i volontera te postojeća praksa upravljanja ljudskim potencijalima Udruge.

U radu su se koristile sljedeće metode:

- neformalni intervjui – intervjui sa zaposlenicima i volonterima koji omogućavaju fleksibilnost u postavljanju pitanja i fluidnost u razgovoru kako bi se omogućilo ispitanicima da slobodno izraze svoje mišljenje te kako bi se intervju mogao prilagoditi svakom pojedinom zaposleniku; cilj je dobiti uvid u iskustva i mišljenje zaposlenika i volontera o zadovoljstvu i motivaciji za rad u Frenodfonu te o važnosti postojanja strategije za razvoj ljudskih potencijala



- analiza dokumenata Udruge Frendofon – odnosi se na analizu postojećih dokumenata Udruge Frendofon kao što su Strateški plan za razdoblje 2024. – 2034., Statut Udruge i Priručnik o metodama rada i iskustvima uspostave dnevnog boravka za djecu s teškoćama u razvoju
- opažanje – uključuje promatranje radnog okruženja, odnosa i interakcija među zaposlenicima i volonterima; omogućava uvid u realne situacije i ponašanja te provedbu pisanih pravila i smjernica.
- anketa zaposlenika – cilj je bio istražiti percepciju zaposlenika vezanu uz motivaciju, radno okruženje te važnost postojanja strategije za razvoj ljudskih potencijala u Udruzi Frendofon; u njoj su sudjelovali svi zaposlenici Udruge Frendofon, a provedena je u formi Google obrasca
- analiza prikupljenih podataka – odnosi se na obradu i analizu podataka koji su prikupljeni anketom
- komparativna analiza – odnosi se na analizu podataka dobivenih iz stručne i znanstvene literature te propisa s praksom Udruge Frendofon, a sve u svrhu identifikacije potencijala Udruge i područja u kojima se treba raditi na poboljšanju djelovanja u Udruzi.

### 1.3. Struktura rada

Diplomski rad je strukturiran u nekoliko ključnih cjelina. U uvodu se definira predmet rada, ciljevi rada i metodologija koja je korištena u provedbi istraživanja. Slijedi poglavlje u kojem se daje definicija pojma ljudski potencijali te njihova važnost za organizacije. Zatim slijedi poglavlje u kojem je napravljena usporedba strateškog menadžmenta i menadžmenta ljudskih potencijala te uloga svakog od njih u organizaciji.

Dalje se u radu obrađuje primjer Udruge Frendofon kroz povijest i djelatnosti udruge, strateški plan udruge, uključujući misiju, viziju i strateške ciljeve te SWOT analizu. U poglavlju o ljudskim potencijalima Udruge Frendofon provedena je analiza selekcije, razvoja i upravljanja zaposlenicima i volonterima sa naglaskom na važnost edukacije i motivacije za poboljšanje kvalitete usluga koje udruga pruža.

Na kraju se kroz zaključak donose glavni zaključci o utjecaju postojanja strategije na razvoj ljudskih potencijala.

## 2. LJUDSKI POTENCIJALI

Fikreta Bahtijarević-Šiber u „Managementu ljudskih potencijala“ ljudske potencijale definira kao temeljni resurs organizacije jer uključuju znanja, vještine i kreativni potencijal koji utječu na uspješnost cjelokupne organizacije. Ljudski potencijali ukupna su znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.<sup>1</sup> Organizacija će biti uspješna toliko koliko će koristiti potencijal svojih ljudskih resursa, zbog čega je upravljanje i ulaganje u ljudske potencijale ključno za razvoj i uspješno poslovanje. Upravljanje ljudskim potencijalima i ulaganje u razvoj omogućit će, među ostalim, i brzu prilagodbu zahtjevima i promjenama u okolini.

S obzirom na tako veliki značaj ljudskih potencijala za uspješno poslovanje, današnje organizacije imaju, među ostalim ciljevima, niz socijalnih ciljeva koji se odnose na:

- zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih
- poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih
- upotrebu i razvoj individualnih mogućnosti
- osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti
- podizanje kvalitete radnog života.<sup>2</sup>

Prema F. Bahtijarević-Šiber upravljanje ljudskim potencijalima proces je koji je usmjeren prema učinkovitom korištenju ljudskih resursa u poslovanju organizacije. Ovaj proces uključuje sljedeće elemente:

- planiranje radne snage ili ljudskih resursa – utvrđivanje potreba za radnim mjestima, definiranje radnih mjesta te kompetencija potrebnih za ta radna mjesta, predviđanje broja zaposlenika

---

<sup>1</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 16

<sup>2</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 23

- regrutacija i selekcija – privlačenje kandidata s određenim znanjima i vještinama te odabir najprikladnijih za određene pozicije i radna mjesta
- edukacija i razvoj – mogu se smatrati kontinuiranim procesom u organizaciji koja ulaže u ljudske resurse, njihov razvoj i unaprjeđenje kao temelje uspješnosti poslovanja organizacije; uključuju edukacije organizirane za skupine, ali i individualno mentoriranje koje predstavlja podršku razvoju potencijala pojedinaca
- motivacija i nagrađivanje – motivirani zaposlenici biti će oni koji će doprinositi kontinuiranom rastu organizacije; nagrađivanje može biti materijalno i nematerijalno, važno je procijeniti koji je i kakav sustav nagrađivanja učinkovit te utječe na povećanje produktivnosti i osjećaj zadovoljstva poslom
- ocjenjivanje radnog učinka – svrha je ovoga elementa identifikacija snaga i slabosti kako bi se izradile strategije za ciljano poboljšanje i napredak
- strategija zadržavanja zaposlenika – jedan je od najvažnijih elementa u današnje vrijeme u procesu upravljanja ljudskim resursima; uključuje razvoj strategije za zadržavanje zaposlenika s najvećim kompetencijama, znanjima i vještinama koji su temelj razvoja organizacije, a obuhvaća stvaranje pozitivne radne atmosfere, mogućnosti napredovanja te osiguravanja beneficija koje održavaju zadovoljstvo zaposlenika.

### 3. STRATEŠKI MENADŽMENT U USPOREDBI S MENADŽMENTOM LJUDSKIH POTENCIJALA

Dvije su najvažnije funkcije u organizaciji strateški menadžment i menadžment ljudskih potencijala. Ove dvije funkcije razlikuju se po svojem području djelovanja, međutim međusobno se nadopunjavaju i isprepliću u ostvarivanju ciljeva organizacije.

Strateški menadžment podrazumijeva grupu ljudi u poduzeću koja je odgovorna za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka. Strateški menadžeri u procesu strateškog menadžmenta donose niz odluka i poduzimaju akcije kojima je svrha ostvarenje ciljeva poduzeća. Neki su od osnovnih zadataka strateških

menadžera: utvrđivanje misije i vizije, formuliranje filozofije poduzeća, razvoj strategije, postavljanje ciljeva, implementacija strategije, praćenje i evaluacija strategije, planiranje organizacijske strukture, utvrđivanje procedura, osiguranje kapitala i opreme, postavljanje standarda te osiguranje kontrolnih informacija.<sup>3</sup>

S druge strane, u prethodnom poglavlju navedeno je kako je menadžment ljudskih potencijala usmjeren na upravljanje zaposlenicima te izradu strategije za razvoj i napredak ljudskih resursa kako bi se njihovi potencijali mogli u potpunosti koristiti u ostvarenju ciljeva organizacije.

Prema dosad navedenom možemo zaključiti da je strateški menadžment usmjeren na organizaciju u cjelini i njezine dugoročne ciljeve, dok je menadžment ljudskih potencijala usmjeren isključivo na zaposlenike, odnosno ljudske resurse, te na operativnoj razini pruža podršku zaposlenicima, ali i osigurava mogućnosti za njihov razvoj s ciljem ostvarenja dugoročnih ciljeva.

Može se zaključiti da strateški menadžment razvija strategiju i definira dugoročne ciljeve, dok menadžment ljudskih potencijala ima zadatak pronaći, razvijati i zadržati ljude s određenim znanjima i vještinama koji će doprinijeti ostvarenju ciljeva koje je strateški menadžment postavio. Dobra suradnja i usklađivanje (kako bi se osigurali ljudski resursi prema potrebama organizacije) između ovih funkcija temelj je uspješnosti poslovanja, ostvarenja vizije i strateških ciljeva.

Dalje u radu istražiti će se povezanost strategije organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru Udruge za inkluziju i promicanje kvalitete življenja djece i mladih s teškoćama Frendofon. Ovaj je primjer specifičan jer se radi o neprofitnoj organizaciji civilnoga društva s malim brojem zaposlenih te strateškim menadžmentom i menadžmentom ljudskih potencijala koji ne mogu, zbog ograničenih ljudskih resursa, biti odvojene funkcije, već ih obavljaju iste osobe. Osim ovoga, organizacije civilnog društva većinom su neprofitne organizacije, osim malobrojnih koje imaju registriranu gospodarsku djelatnost, što uključuje i specifične načine prikupljanja sredstava za financiranje djelatnosti udruge.

---

<sup>3</sup> M. Buble i dr.: **Strateški menadžment**, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 1-6

## 4. POVIJEST UDRUGE FRENOFON

Udruga za inkluziju i promicanje kvalitete življenja djece i mladih s teškoćama Frenodfon osnovana je u srpnju 2018. s primarnom zadaćom biti podrška pri inkluziji djece i mladih s teškoćama u društvo, kako osnaživanjem kapaciteta osoba s teškoćama, tako i educiranjem te pružanjem podrške lokalnoj zajednici kako bi ona osobe s teškoćama lakše prihvatila i razumjela.

Slika 1: Logo Udruge Frenodfon



Izvor: privatni album Udruge Frenodfon

Od samih početaka rad Udruge ponajviše je posvećen podršci inkluzije djece s teškoćama u razvoju u društvo. Podrška uključuje razvoj socijalnih vještina kod djece s teškoćama u razvoju, podršku obitelji, edukaciju i podizanje svijesti u društvu o važnosti inkluzije. Udruga je od prve godine rada kontinuirano provodila edukaciju za odgojitelje, asistente i učitelje o temeljnim pristupima u radu s djecom s teškoćama u razvoju. Održane su ukupno tri edukacije (2018., 2019., 2021.) za ukupno oko 250 polaznika iz cijele županije. Početkom 2020. godine Udruga je, u suradnji s Gradom Karlovcem i Karlovačkom županijom, započela provedbu edukacije pomoćnika u nastavi. Radi se o obaveznoj edukaciji koju pomoćnici moraju proći prije početka rada. Na tim edukacijama bilo je ukupno 60-ak polaznika.

Slika 2: Edukacija „Edukacijom do uspješne

inkluzije“

Osim edukacija samih stručnjaka i osoba koje rade s djecom s teškoćama u razvoju, Udruga provodi inkluzivne radionice. Inkluzivne radionice imaju za cilj učenje socijalnih vještina djece s teškoćama, ali i edukaciju djece urednog razvoja o prihvaćanju različitosti. Održan je veći broj inkluzivnih radionica u kojima je sudjelovalo preko 500 djece.



Izvor: privatni album Udruge Frendofon

Radionice su se provodile u prostoru Udruge i na otvorenom, primjerice ispred Zorina doma u okviru Festivala autizma.

Dodatno, Udruga organizira i provodi psihološke radionice za roditelje djece s teškoćama u razvoju kako bi im pružila podršku i osnažila ih za svakodnevno življenje koje nosi mnoštvo izazova kad se radi o obiteljima djece s teškoćama u razvoju. Za roditelje su održane sljedeće radionice: "Tugovanje roditelja djece s teškoćama u razvoju", "3 P(puta) u prevenciji sagorijevanja" (5 radionica) i "Mentalno zdravlje djece s teškoćama u razvoju i njihovih roditelja" (4 radionice). Ukupno je sudjelovalo oko 25 roditelja.

Osim putem različitih edukacija, Udruga promovira inkluziju organizacijom različitih društveno-kulturnih aktivnosti poput predstava, maskenbala, dječjih koncerata i sl. s ciljem inkluzivnih druženja. Od 2019. svake godine u prvom tjednu travnja, kad se obilježava Svjetski dan autizma, u organizaciji Udruge organizira se Festival autizma. Festival obilježavaju različite aktivnosti poput edukacija, seminara, promocija knjiga, radionica za djecu i koncerata kojima se nastoje približiti javnosti mogućnosti i pozitivni primjeri postignuća osoba s autizmom.

Projektom Frendofonske pričaonice, koji Udruga provodi od 2021. godine, djeci s teškoćama u razvoju osigurani su kulturni sadržaji (čitanje i pripovijedanje) na način

aktivnog sudjelovanja u aktivnosti uz podršku asistenata te prilagodbu sadržaja mogućnostima i razumijevanju djece koja sudjeluju te uz pojačanje razumijevanja senzoričkim inputima. Održano je dosad preko 50 pričaonica za ukupno 20-ak djece s teškoćama.

Slika 3: Frenofonske pričaonice

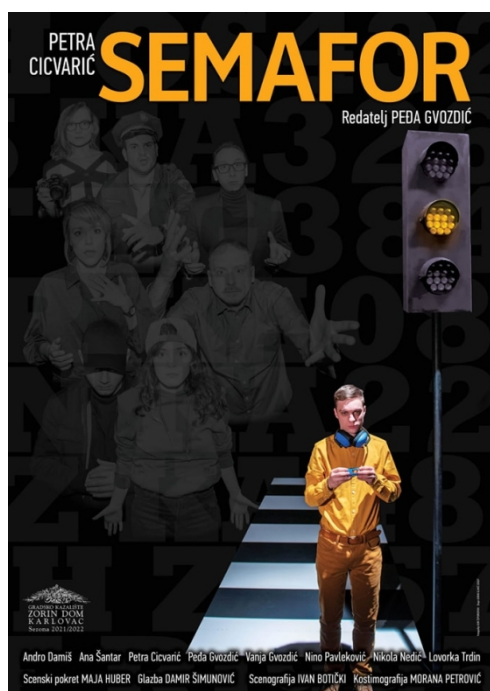


Izvor: privatni album Udruge Frenofon

U suradnji s Gradskim kazalištem Zorin dom realizirana je predstava „Semafor“, koja je dosada dobila brojne nagrade (Nagrada hrvatskog glumišta – najbolja muška uloga u predstavama za mlade i lutkarskim predstavama, Marulićevi dani – nagrada za najbolji dramski tekst festivala, "Nazbilj ljudi" organizacije Baščovjek – nagrada za promicanje humanističkih vrednota u kategoriji kazališta). Predstava govori o raspadanju i sastavljanju jedne obitelji koja saznaje kako jedan njihov član, najmlađi sin Vigo, ima poremećaj iz spektra autizma. Njezin je cilj publiku „uvući“ u Vigov svijet, pokazati gledateljima što se događa tom mladiću u glavi, zašto reagira na sebi svojstven način te zašto mu je tako teško prilagoditi se društvenim normama, sve s ciljem da se na topao način makne stigma s autizma.



Slika 4: Predstava „Semafor“



Izvor: preuzeto sa službene stranice Gradskog kazališta Zorin dom <https://www.zorin-dom.hr/>

U 2022. godini izrađena je i tiskana slikovnica „Tvrtko, sakupi ih sve!“ koja govori o dječaku Tvrtku koji ima poremećaj iz spektra autizma te na taj način podiže svjesnost o različitosti kod djece osnovnoškolske dobi. Nakladnik je Udruga Frendofon u nakladi od 200 komada. Slikovnica se distribuirala na Festivalu autizma djeci koja su sudjelovala na radionicama te u osnovnim školama.

Slika 5: Slikovnica „Tvrtko, sakupi ih sve!“



Izvor: privatni album Udruge Frendofon



Središnji državni ured za demografiju i mlade, Grad Karlovac i Ured gradonačelnika Grada Karlovca omogućili su financiranjem projekata „Frendofon za mamu i tatu“ i „Igrajmo se i učimo zajedno“ pokretanje poludnevnog boravka za djecu s teškoćama u razvoju. U okviru projekta „Boravak u Frendofonu – jačanje kapaciteta udruge za pružanje usluge dnevnog boravka djece s poteškoćama u razvoju“, koji je sufinanciran sredstvima ESF-a, ojačali su se kapaciteti udruge Frendofon za provedbu aktivnosti dnevnoga boravka za djecu s teškoćama u razvoju te je pokrenuta inovativna usluga dnevnoga boravka za djecu s teškoćama u razvoju u Karlovcu. Ukupno u 2023. godini bilo je 16 korisnika boravka, dok u prosjeku dnevno boravi do 10 djece.

U 2022. godini Udruga je s Karlovačkom županijom i Gradom Karlovcem potpisala Ugovor o institucionalnoj podršci na razdoblje od tri godine. Potporama se financira organizacija izvanškolskih aktivnosti djece s teškoćama u razvoju na području županije i grada.

U 2024. godini Udruga je potpisala Ugovor o institucionalnoj podršci s Nacionalnom zakladom za razvoj civilnog društva na razdoblje od tri godine. Ovom podrškom financiraju se upravljački i administrativni poslovi Udruge.

Osim navedenih projekata kojima je Udruga postavila temelje svoje osnovne djelatnosti, pružanja socijalne usluge dnevnog boravka za djecu s teškoćama u razvoju, ona je provela i provodi niz projekata kojima se podiže kvaliteta življenja djece i mladih s teškoćama u razvoju. Između ostalih, valja izdvojiti projekt „Senzorički vrt“, glazbene radionice i domaćinstvo.

Prošle 2023. godine Udruga je potpisala s Gradom Karlovcem Ugovor o najmu dijela škole u Gornjim Stativama, nekadašnje područne škole. Ovim ugovorom Udruga je trajno osigurala prostor za svoje aktivnosti.

Useljenjem u prostor škole na Stativama otvorile su se dodatne mogućnosti za proširenje djelatnosti. Udruga je osnovala zasebnu organizacijsku jedinicu Inkluzivni centar Frendofon te započela s inkluzivnim aktivnostima za djecu poput Juice&Art radionica (po uzoru na popularni Wine&Art za odrasle) i Ljetne škole crtanja i slikanja.

Slika 6: Ljetna škola crtanja i slikanja



Izvor: privatni album Udruge Fren dof on

Osim navedenog, Udruga je svoju djelatnost proširila terapijskim aktivnostima pa tako zaposlena psihologinja provodi terapiju igrom kao oblik psihoterapije za djecu i savjetovanja za roditelje.

U 2024. godini Udruga Fren dof on dobitnica je Nagrade Grada Karlovca koja se dodjeljuje građanima grada Karlovca, pravnim i fizičkim osobama, udrugama, klubovima, organizacijama i zajednicama te njihovim organizacijskim dijelovima za njihova višegodišnja djelovanja kojima su pridonijeli razvoju, boljitku ili promociji grada Karlovca ili njegovih pojedinih djelatnosti.

## 5. DJELATNOSTI I STRUKTURA UDRUGE FRENDOFON

Područja djelovanja Udruge definirana Statutom Udruge sljedeća su:

### Zaštita zdravlja

- aktivnosti preventivnog djelovanja za unaprjeđenje i zaštitu zdravlja te poboljšanje kvalitete života djece i mladih s teškoćama

- ostale djelatnosti preventivnog djelovanja – poboljšanje kvalitete života i zdravlja socijalno isključene djece i mladih s teškoćama

### Socijalna djelatnost

- organiziranje i provođenje različitih socijalnih usluga te socijalne pomoći i podrške djece i mladih s teškoćama (savjetovanje i pomaganje, psihosocijalna pomoć, pomoć u kući, boravak, smještaj, prevencija nasilja, stručna pomoć i podrška, skraćeni boravak, igraonice, radionice, klubovi, asistencija, psihosocijalna pomoć u kriznim situacijama)
- povremeno okupljanje i pružanje humanitarne pomoći članovima udruge

### Obrazovanje, znanost i istraživanje

- odgoj i obrazovanje djece i mladih te provedba izvaninstitucionalnih aktivnosti za djecu i mlade s teškoćama s ciljem odgoja i obrazovanja
- potpora u obrazovanju djece i mladih s teškoćama
- organiziranje i održavanje predavanja, skupova, škola, kongresa, radionica, seminara, prezentacija, tribina, okruglih stolova i drugih oblika informiranja te prenošenja znanja i vještina iz područja djelovanja udruge.

### Sport

- promicanje i provođenje tjelesnih aktivnosti i rekreacijskog vježbanja te igara koje se izvode radi zaštite i unaprjeđenja zdravlja te rekreacije djece i mladih s teškoćama

### Demokratska politička kultura

- prevencija nasilja i promicanje nenasilja te suzbijanje i zaštita od diskriminacije djece i mladih s teškoćama
- praćenje javnih politika, javno lobiranje i zagovaranje za promjene te poticanje participativne demokracije

Osim navedenih djelatnosti Udruga, prema Statutu, može provoditi i gospodarske djelatnosti (poput izrade i prodaje rukotvorina, nakita, suvenira, odjevnih predmeta; organizacije manifestacija i događanja; organizacije sportskih događanja; trgovine; ugostiteljstva; edukacije i savjetovanja; skraćenoga boravka, igraonica, radionica, klubova; organiziranja slobodnih aktivnosti), a sva ostvarena dobit koristit će se za

unaprjeđenje osnovne djelatnosti Udruge. Do sada Udruga nije provodila gospodarske djelatnosti tijekom svojega rada.

Od navedenih područja djelovanja Udruga se dosad nije bavila međunarodnom suradnjom i gospodarstvom. Također nije razvijala gospodarsku djelatnost jer se dosad financirala projektno i donacijama. Međunarodna suradnja nije razvijena zbog pandemije COVID-19 i usmjerenosti dosad isključivo na razvoj primarnih djelatnosti udruge kao što su zaštita zdravlja, socijalne usluge, obrazovanje i drugo.

Udruga trenutno ima 57 članova. Tri su osnivačice Udruge. Udruga ima otvoreno članstvo te svaki pojedinac koji je zainteresiran može ispuniti pristupnicu i postati članom Udruge. Članstvo se dijeli na redovne i podupiruće. Redovni članovi, kojih trenutno ima 20, sudjeluju u nekoj od aktivnosti udruge te imaju pravo sudjelovanja u odlučivanju na skupštini. Udrugu zastupaju predsjednica i tajnica. Organi su odlučivanja Upravno vijeće, koje se sastoji od triju članova, Skupština (redovni članovi) i predsjednica.

U aktivnosti Frendofona trenutno je uključeno 20 djece te njihove obitelji, koji kontinuirano prema svojim potrebama koriste usluge Udruge (dnevni boravak, radionice i sl.).

Korisnici Udruge djeca su s većim teškoćama u razvoju poput poremećaja iz spektra autizma, cerebralne paralize i intelektualnih teškoća.

Za potrebe prijave jednog od projekata Udruga Frendofon zatražila je i dobila podatke Centra za socijalnu skrb Karlovac iz kojih je vidljiv značajan porast korisnika usluga Centra, odnosno registriranih osoba s invaliditetom i djece s teškoćama u razvoju. Od 2019. do 2022. godine broj korisnika sljedećih usluga kretao se na sljedeći način:

- doplatak za njegu s utvrđenim invaliditetom III. stupnja porastao je sa 66 na 232 korisnika
- broj korisnika osobne invalidnine (IV. stupanj invaliditeta) porastao je s 138 na 191
- broj korisnika rane intervencije porastao je s 13 na 28
- broj korisnika psihosocijalne podrške porastao je s 38 na 72

- broj korisnika usluge integracije porastao je s 5 na 38
- broj korisnika u statusu roditelja njegovatelja porastao je s 29 na 33.

Korisnici svih prethodno navedenih usluga Centra za socijalnu skrb potencijalni su korisnici usluga Udruge Frenodfon.

U Udruzi je trenutačno zaposleno 7 osoba na puno određeno vrijeme. Zaposleni su na sljedećim radnim mjestima:

- terapeut – voditelj stručnog tima
- asistent i animator
- direktorica udruge
- tajnica udruge i voditeljica Inkluzivnog centra
- administrator
- radnik u vrtu na projektu „Senzorni vrt“
- pomoćna radnica na projektu „Senzorni vrt“.

Vanjski suradnici uglavnom su stručnjaci za rad s djecom s teškoćama u razvoju koje udruga nema zaposlene (radni terapeuti, senzorni terapeuti, edukacijski rehabilitatori, logopedi, psihoterapeuti), Buka, Artis includum, Tira les, Centar Coralina te stručnjaci ostalih područja kao što su konzultanti za pisanje i provedbu projekata (Okviri znanja), voditelji tematskih radionica (Knjiguljica), dizajneri i web dizajneri.

U radu udruge gotovo svakodnevno sudjeluju stalni ili povremeni volonteri. Volonterski rad organizira se i bilježi sukladno zakonu o volonterstvu.

Do 2023. godine Udruga je koristila prostore koje su joj ustupali drugi subjekti, a koji su bili prostorno nedovoljni za potrebe udruge. U kolovozu 2023. godine Udruga je s Gradom Karlovcem sklopila Ugovor o najmu dijela bivše područne škole Stative. Prostor je opremljen senzoričkom opremom, didaktičkom opremom i opremom za terapijski rad koja je uglavnom pribavljena putem donacija.

## 6. STRATEGIJA UDRUGE FRENOFON

Prvi strateški plan Udruge Frenodfon za razdoblje 2024. – 2034. godine izrađen je i usvojen u kolovozu 2023. godine. Proces strateškog planiranja proveden je u razdoblju od srpnja do kolovoza 2023. godine, uz visoku razinu sudjelovanja samih članova Udruge u izradi plana. Participativni pristup planiranju podrazumijevao je mobilizaciju ključnih dionika, uključujući ciljne skupine i njihov angažman u procesima identifikacije potreba, formuliranja prioriteta i utvrđivanja strateških ciljeva i mjera.

Uz osnovni dokument, na godišnjoj će se razini izrađivati godišnji planovi rada, koji će na detaljniji način razrađivati konkretne aktivnosti, projekte, inicijative koje će Udruga provoditi u tekućoj godini, s jasno definiranim proračunima.

U planovima Udruge brojni su projekti i inicijative korisni za korisnike, samu Udrugu i širu zajednicu. Prepoznate su i mogućnosti daljnjeg razvoja sustava prikupljanja donacija. Kako bi se sve uspješno realiziralo, potrebno je jačanje organizacijskih kapaciteta, daljnja profesionalizacija te jačanje volonterske baze, ali na način da se zadrži najveća snaga Udruge – empatija i posvećenost pomoći djeci s teškoćama i njihovim obiteljima.<sup>4</sup>

### 6.1. SWOT analiza

Tijekom procesa strateškog planiranja napravljena je SWOT analiza kako bi se utvrdile snage, slabosti, prilike i prijetnje Udruge.

Tablica 1: SWOT analiza

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dobar postojeći kolektiv i pozitivan pristup poslovnim zadacima zaposlenika u boravku</li><li>• Motivirano vodstvo udruge s jasnim ciljevima za razvoj udruge</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedovoljan broj volontera za rad u Boravku</li><li>• Nedovoljan broj profesionalnog osoblja za vođenje poslovanja i administraciju u udruzi</li></ul>

<sup>4</sup> Strateški plan Udruge Frenodfon, [www.frenodfon.hr](http://www.frenodfon.hr) (05.08.2024.)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usluga boravka za djecu i mlade s teškoćama u razvoju jedinstvena u KAŽUP-u</li> <li>• Razvijena dobra suradnja s lokalnim vlastima</li> <li>• Prepoznatljivost udruge u lokalnoj zajednici</li> <li>• Dobra medijska popraćenost aktivnosti koje udruga provodi</li> <li>• Razvijen mehanizam privatnih donacija (pojedinci, gospodarstvenici) u udruzi</li> <li>• Dobra organizacija rada usluge Boravka</li> <li>• Dobra otvorena komunikacija između članova udruge</li> <li>• Dobiven novi prostor na korištenje koji omogućava udruzi dostatne uvjete za sve potencijalne korisnike i za razvoj dodatnih sadržaja</li> <li>• Dobra umreženost sa sličnim udrugama na razini RH, kao i stručnjacima iz područja rada s djecom i mladima s teškoćama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novi prostor koji zahtjeva znatnu adaptaciju za aktivnosti udruge</li> <li>• Nedovoljan broj stručnjaka (psihologa, terapeuta, logopeda) za rad sa djecom i mladima s teškoćama u udruzi</li> <li>• Ovisnost udruge o projektnom načinu financiranja aktivnosti</li> <li>• Nedostatna znanja vodstva udruge za upravljanje i vođenje poslovanja udruge (projektni management, računovodstvo i financije, rukovoditeljske vještine)</li> <li>• Nepostojanje iskustva i znanja članova udruge u pokretanju i vođenju društvenog poduzeća</li> <li>• Trenutačna nemogućnost uključivanja svih zainteresiranih korisnika u boravak</li> <li>• Još uvijek nedovoljno razvijena svijest o potrebi inkluzije djece i mladih s teškoćama u razvoju u lokalnoj zajednici</li> </ul>
<p><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povoljni nacionalni okvir (strategija, mogućnosti financiranja) za transformaciju udruge u društveno poduzeće</li> <li>• Postojanje mjera aktivne politike zapošljavanja za poticanje zapošljavanja OSI-ju u udruzi i društvenom poduzeću Frenofona</li> <li>• Rastući trend posjete izletištim u prirodi u RH s raznim turističkim sadržajima (postojanje potražnje za uslugom)</li> <li>• Postojanje dobrih primjera razvoja društveno-poduzetničkih aktivnosti udruge za OSI-je u RH za razmjenu iskustva i znanja</li> <li>• Korištenje sredstava strukturnih fondova (EFRR, ESF+) u narednom razdoblju za provedbu programa i aktivnosti udruge</li> <li>• Korištenje sredstava Nacionalne zaklade za RCD za razvoj kapaciteta udruge te za upravljačko-administrativne poslove</li> <li>• Mogućnost registriranja udruge kao pružatelja socijalne usluge kod MRMSOSP-a</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljan broj stručnjaka za rad s djecom i mladima s teškoćama u razvoju (psihologa, terapeuta, logopeda) na tržištu rada</li> <li>• Izazov predfinanciranja projekata te kašnjenja u isplati sredstava u slučaju strukturnih fondova</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
| • Rastući broj potencijalnih korisnika usluga Frendofona u narednim godinama |  |
|--|--|

Izvor: Strateški plan Udruge Frendofon preuzeto sa stranice [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (05.08.2024.)

Iz provedene SWOT analize može se zaključiti kako su ljudski potencijali temelj razvoja Udruge. S jedne strane ističe se dobar kolektiv s pozitivnim pristupom prema radu, motivirano vodstvo i dobra komunikacija, a s druge strane uočava se nedostatak stručnog kadra, nedostatak volontera, nedostatak stručnog administrativno-upravljačkog znanja i iskustva u vođenju Udruge te nedovoljan broj zaposlenih koji rade s djecom. Zbog navedenog jasno je kako bi dugoročna strategija udruge svakako trebala dati jasne ciljeve i mjere kojima bi se proširili i ojačali ljudski kapaciteti Udruge.

## 6.2. Misija i vizija

### Misija

Poticanje, podrška i promicanje inkluzije u društvu.

### Vizija

Inkluzivni centar Frendofon mjesto je sigurnosti, susreta i druženja djece i mladih s teškoćama u razvoju i njihovih obitelji.

## 6.3. Strateški ciljevi, mjere i aktivnosti za ostvarenje ciljeva<sup>5</sup>

Strateški cilj 1: Doprinijeti inkluziji u društvo djece i mladih s teškoćama u razvoju

- Indikator 1.1. Broj stručnjaka različitih profila koji su educirani o djeci i mladima s teškoćama u razvoju
- Indikator 1.2. Broj osoba (šira javnost) koji su informirani o djeci i mladima s teškoćama u razvoju

---

<sup>5</sup> Strateški plan Udruge Frendofon, [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (05.08.2024.)



Tablica 2: Mjere i aktivnosti za ostvarenje strateškog cilja 1

<p>Naziv mjere</p> <p>Aktivnosti</p>	<p>1.1. OSIGURATI KONTINUIRANU PODRŠKU ODGOJNO-OBRAZOVNIM USTANOVAMA U PROVOĐENJU INKLUZIJE DJECE I MLADIH S TEŠKOĆAMA U RAZVOJU</p> <p>1.1.1. Zagovarati prilagodbe uvjeta u odgojno-obrazovnim ustanovama za omogućavanje inkluzije djece i mladih s teškoćama u razvoju</p> <p>1.1.2. Provoditi kontinuirano stručno osposobljavanje odgojno-obrazovnih djelatnika o inkluziji djece i mladih s teškoćama u razvoju</p> <p>1.1.3. Producirati i distribuirati informativno-edukativne materijale o inkluziji djece i mladih s teškoćama u razvoju za potrebe odgojno-obrazovnih ustanova</p> <p>1.1.4. Razvijati svijest kod učenika i vrtičke djece o uključivanju djece i mladih s teškoćama u razvoju u odgojno-obrazovne programe</p> <p>1.1.5. Oformiti i provoditi mobilni tim za intervenciju u kriznim situacijama u odgojno-obrazovnim ustanovama</p>
<p>Naziv mjere</p> <p>Aktivnosti</p>	<p>1.2. OSVIJESTITI ŠIRU JAVNOST O DJECI I MLADIMA S TEŠKOĆAMA U RAZVOJU</p> <p>1.2.1. Provoditi inkluzivne radionice za djecu o djeci i mladima s teškoćama u razvoju</p> <p>1.2.2. Kontinuirano organizirati Festival autizma</p> <p>1.2.3. Provoditi medijsko-marketinške javne kampanje podizanja svijesti o djeci i mladima s teškoćama u razvoju</p>

	<p>1.2.4. Izdavati dječju literaturu za poticanje inkluzije djece i mladih s teškoćama u razvoju</p> <p>1.2.5. Producirati različiti medijski sadržaj za poticanje inkluzije djece i mladih s teškoćama u razvoju</p> <p>1.2.6. Sudjelovati u raznim konferencijama i stručnim skupovima s ciljem jačanja svijesti o potrebi inkluzije djece i mladih s teškoćama u razvoju</p> <p>1.2.7. Otvoriti iskustveno-senzorni kabinet za osvještavanje o poremećajima senzorne integracije</p> <p>1.2.8. Poticati poslovni i javni sektor na inkluziju djece i mladih s teškoćama u razvoju i osoba s invaliditetom kroz različite mjere i aktivnosti</p>
--	--

Izvor: Strateški plan Udruge Frendofon preuzeto sa stranice [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (05.08.2024.)

Strateški cilj 2: Unaprijediti postojeće i razviti nove socijalne usluge i aktivnosti za djecu i mlade s teškoćama u razvoju

- Indikator 2.1. Broj unaprijeđenih i novih usluga i aktivnosti za djecu i mlade s teškoćama u razvoju
- Indikator 2.2. Broj djece i mladih s teškoćama u razvoju uključenih u usluge i aktivnosti

Tablica 3: Mjere i aktivnosti za ostvarenje strateškog cilja 2

Naziv mjere	2.1. UREDITI I ADAPTIRATI PROSTOR NA STATIVAMA ZA POTREBE INKLUZIVNOG CENTRA
Aktivnosti	<p>2.1.1. Izraditi idejno rješenje uređenja prostora i okoliša Inkluzivnog centra na Stativama</p> <p>2.1.2. Adaptirati prostor Inkluzivnog centra na Stativama za provođenje novih i prilagođenih usluga i aktivnosti za djecu i mlade s teškoćama u razvoju</p> <p>2.1.3. Urediti okoliš Inkluzivnog centra na Stativama</p>

Naziv mjere	2.2. RAZVITI NOVU USLUGU RADNE TERAPIJE U INKLUZIVNOM CENTRU
Aktivnosti	2.2.1. Izgraditi ljudske kapacitete za pružanje usluge radne terapije 2.2.2. Uređenje terapijskog senzornog kabineta 2.2.3. Promocija nove usluge radne terapije među roditeljima i skrbnicima djece i mladih s teškoćama u razvoju
Naziv mjere	2.3. UNAPRIJEDITI POSTOJEĆU USLUGU DNEVNOG BORAVKA ZA DJECU I MLADE S TEŠKOĆAMA U RAZVOJU
Aktivnosti	2.3.1. Evaluirati i revidirati postojeću uslugu dnevnog boravka za djecu i mlade s teškoćama u razvoju 2.3.2. Unaprijediti postojeće ljudske kapacitete za provođenje unaprijeđene usluge dnevnog boravka za djecu i mlade s teškoćama u razvoju 2.3.3. Razvoj dodatnog sadržaja i materijala za potrebe unaprijeđene usluge dnevnog boravka za djecu i mlade s teškoćama u razvoju
Naziv mjere	2.4. UNAPRIJEDITI POSTOJEĆU I RAZVITI NOVU SURADNJU S UDRUGAMA I KLUBOVIMA NA UKLJUČIVANJU DJECE I MLADIH S TEŠKOĆAMA U RAZVOJU U NJIHOVE AKTIVNOSTI
Aktivnosti	2.4.1. Organizirati promociju u udrugama i klubovima o mogućnosti uključivanja djece i mladih s teškoćama u razvoju u njihove aktivnosti 2.4.2. Potpisati sporazume o suradnji u razvoju aktivnosti za djecu i mlade s teškoćama u razvoju sa zainteresiranim udrugama i klubovima 2.4.3. Educirati voditelje aktivnosti u udrugama i klubovima za rad s djecom i mladima s teškoćama u razvoju 2.4.4. Pružiti potporu u osmišljavanju i prilagodbi aktivnosti i pristupa za djecu i mlade s teškoćama u razvoju u klubovima i udrugama 2.4.5. Zagovarati osiguranje dodatnih financijskih sredstava za aktivnosti udruga i klubova u koje su uključeni djeca i mladi s teškoćama u razvoju

Izvor: Strateški plan Udruge Frendofon preuzeto sa stranice [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (05.08.2024.)

Strateški cilj 3: Razviti društveno-poduzetničke aktivnosti u okviru Inkluzivnog centra Frendofon

- Indikator 3.1. % prihoda udruga od društveno-poduzetničkih aktivnosti

Tablica 4: Mjere i aktivnosti za ostvarenje strateškog cilja 3

Naziv mjere	3.1. OSIGURATI PREDUVJETE ZA POKRETANJE DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U FRENOFONU
Aktivnosti	3.1.1. Izraditi poslovni plan i analizu opcija za društveno-poduzetničke aktivnosti u Fren dofonu 3.1.2. Izgraditi ljudske kapacitete u Fren dofonu za pokretanje i vođenje društvenog poduzetništva 3.1.3. Napraviti analizu opcija i odabrati pravnu osobnost za društveno-poduzetničke aktivnosti u Fren dofonu 3.1.4. Umrežiti se s udrugama koje imaju društveno-poduzetničke aktivnosti s ciljem razmjene iskustva i znanja
Naziv mjere	3.2. POKRENUTI I PROVODITI DRUŠTVENO-PODUZETNIČKE AKTIVNOSTI U FRENOFONU
Aktivnosti	3.2.1. Osigurati početno financiranje za pokretanje društveno-poduzetničkih aktivnosti 3.2.2. Zapošljavanje kadrova potrebnih za provođenje društveno-poduzetničkih aktivnosti 3.2.3. Provoditi društveno-poduzetničke aktivnosti

Izvor: Strateški plan Udruge Fren dofon preuzeto sa stranice [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (05.08.2024.)

#### Strateški cilj 4: Razviti i ojačati kapacitete Fren dofona

- Indikator 4.1. Broj educiranih zaposlenika/članova Fren dofona za poslovno vođenje organizacije
- Indikator 4.2. Broj novih članova/volontera Fren dofona

Tablica 5: Mjere i aktivnosti za ostvarenje strateškog cilja 4

Naziv mjere	4.1. RAZVIJATI KVALITETU POSLOVANJA FRENOFONA
Aktivnosti	4.1.1. Provoditi edukaciju članova o poslovanju udruge (pravni okvir, financijsko poslovanje, planiranje, stručne teme)

	4.1.2. Umrežavanje sa sličnim udrugama za razmjenu iskustva i partnerske inicijative 4.1.3. Uvesti sustav osiguranja kvalitete u Frendofon 4.1.4. Unaprijediti postojeće interne akte (statut, pravilnici) Frendofona 4.1.5. Revidirati postojeći način članstva i regrutacije članstva u Frendofonu
Naziv mjere	4.2. UNAPRIJEDITI VOLONTERSKI PROGRAM U FRENDOFONU
Aktivnosti	4.2.1. Revidirati postojeći volonterski program i način prikupljanja volontera 4.2.2. Unaprijediti sustav uključivanja novih volontera u Frendofon 4.2.3. Jačati kapacitete za menadžment volontera u Frendofonu

Izvor: Strateški plan Udruge Frendofon preuzeto sa stranice [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (05.08.2024.)

Analizirajući strateške ciljeve Udruge Frendofon, kao i mjere i aktivnosti kojima će se ciljevi realizirati, jasno je kako je ulaganje u razvoj ljudskih resursa lajtmotiv koji se provlači gotovo svim ciljevima Udruge.

## 7. LJUDSKI POTENCIJALI UDRUGE FRENDOFON

Prije svega trebalo bi definirati što je udruga kao vrsta organizacije. Prema Zakonu o udrugama (NN broj: 74/14., 70/17., 98/19. i 151/22.) udruga je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena i sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje tog oblika udruživanja.

Jedno od načela djelovanja udruge jest načelo neovisnosti koje znači da udruga samostalno utvrđuje svoje područje djelovanja, ciljeve i djelatnosti, svoj unutarnji ustroj i samostalno obavlja djelatnosti koje nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom.<sup>6</sup>

Iz same definicije proizlazi kako je udruga neprofitna organizacija čiji se članovi udružuju i povezuju oko nekog zajedničkog interesa ili ostvarenja zajedničkog cilja, a koji ni u kojem slučaju nije stjecanje dobiti. Kako je pridruživanje udruzi dobrovoljno, pretpostavka je da član ima visoku motivaciju sudjelovati u djelatnostima udruge. Zbog ovoga se može reći da su udruge pokretačka snaga unutar društva jer njihovi članovi imaju znanje o pojedinim društvenim pitanjima oko kojih se okupljaju, veće od ostalih članova društva, pa samim time mogu bolje razumjeti potrebe i ciljeve koji se djelovanjem udruge žele ostvariti te jasnije komunicirati o istome s društvom.

Za zaključiti je da udругu čine i pokreću njezini članovi te razvoj udruge i njezin utjecaj na društvo isključivo ovisi o motivaciji članova. Ono što se primjećuje kod udruge koje pružaju socijalne usluge, poput Frenodfona, jest to da su takve udruge usmjerene na konkretnu ciljanu skupinu (primjerice osobe s invaliditetom) te svojim članovima i korisnicima nastoje pružiti usluge koje nisu osigurane u sustavu, a zakonski im pripadaju. Tako će udruge u području socijalne djelatnosti pružati terapijske usluge za djecu s teškoćama u razvoju (rana intervencija i psihosocijalna pomoć), uslugu osobne asistencije, poludnevnog ili dnevnog boravka za djecu s teškoćama u razvoju i odrasle osobe s intelektualnim teškoćama. Ovakve udruge preuzimaju na sebe posao koji je država trebala osigurati u sustavu, međutim zbog nedostatka organizacijskih i ljudskih kapaciteta nije.

Kako se udruge koje pružaju socijalne usluge bave izuzetno osjetljivim skupinama građana te je za takvu vrstu posla potrebno znanje i stručnost u specifičnom području, izuzetno je važno kod takvih udruge ulagati u ljudske kapacitete edukacijom, motivacijom i podrškom.

Kao što je vidljivo iz strateškog plana Udruge Frenodfon, ljudski potencijali ključni su u realizaciji misije, vizije i ciljeva Udruge. Upravo je zbog toga jedan od strateških ciljeva „razviti i ojačati kapacitete udruge“. Indikatori su za postizanje toga

---

<sup>6</sup> **Zakon o udrugama**, „Narodne novine“ broj: 74/14., 70/17., 98/19. i 151/22.

cilja broj educiranih zaposlenika/članova Frendofona za poslovno vođenje organizacije i broj novih članova/volontera Frendofona.

Ljudski potencijali Udruge mogu se podijeliti na:

- članove
- volontere
- zaposlenike.

Član Udruge može postati fizička i pravna osoba koja je zainteresirana za rad u Udruzi i želi doprinijeti ostvarenju ciljeva Udruge. Članom se postaje potpisivanjem pristupnice. Udruga ima redovno, podupiruće i počasno članstvo. Redovni članovi aktivno sudjeluju u radu Udruge te imaju pravo birati i biti birani. Podupirući članovi aktivnostima Udruge bave se samo povremeno te nemaju pravo birati i biti birani. Počasni član može biti osoba koja je izuzetno zaslužna za rad Udruge. Prava su i obveze članova:

- aktivno sudjelovati u cjelokupnom radu i aktivnostima Udruge
- birati i biti biran u tijela Udruge
- biti obaviješten o radu Udruge i njezinih tijela te o financijskome poslovanju Udruge
- aktivno sudjelovati u izvršenju ciljeva Udruge i doprinositi ostvarivanju njenih djelatnosti
- davati prijedloge, mišljenja i pritužbe na rad Udruge i njezinih tijela
- pridržavati se Statuta i općih akata Udruge
- čuvati i podizati ugled Udruge
- čuvati materijalna dobra Udruge i savjesno izvršavati preuzete obveze.<sup>7</sup>

Volonter je pojedinac koji dobrovoljno ulaže svoje vrijeme, trud, znanje i vještine u pružanje usluga za dobrobit druge osobe i društva u cjelini, bez potraživanja

---

<sup>7</sup> Statut Udruge Frendofon, [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (06.08.2024.)

materijalne i financijske dobiti.<sup>8</sup> Udruga Frenodfon svake godine povećava broj volontera pa je tako u izvještaju, koji se svake godine podnosi Ministarstvu rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, za 2023. godinu navedeno da je Udruga u toj godini imala 41 volontera te 2761 odrađeni sat volontiranja. Treba naglasiti kako se volonteri Udruge često preklapaju s članovima Udruge koji aktivno sudjeluju u radu, odnosno član Udruge postaje i volonter Udruge. Međutim, kako je djelatnost Udruge pružanje socijalnih usluga, sve je više volontera koji se javljaju jer imaju želju raditi s djecom s teškoćama. Upravo te osobe u Udruzi rade na poslovima asistenata djeci s teškoćama u razvoju i njihov rad dragocjen je za kvalitetno pružanje usluge.

Zaposlenici su osobe koje su sa poslodavcem sklopile ugovor o radu i za svoj rad, koji je ugovorom točno definiran, primaju naknadu odnosno plaću. Trenutak kad udruga krene sa zapošljavanjem značajan je iskorak u profesionalizaciji udruge i poboljšanju učinkovitosti. Udruga je Frenodfon 2021. godine provedbom projekta „Frenodfon za mamu i tatu“, koji je financirao Središnji državni ured za demografiju i mlade, krenula u tom smjeru profesionalizacije. Nakon provedbe ovoga projekta, 2022. godine Udruga je započela s provedbom projekta „Boravak u Frenodfonu – jačanje kapaciteta udruge za pružanje usluge dnevnog boravka djece s poteškoćama u razvoju“ kojim je započelo pružanje socijalne usluge dnevnog boravka za djecu s teškoćama u razvoju te su zaposleni i educirani zaposlenici koji će raditi direktno s djecom u boravku. Provedba ovoga projekta bila je ključna za stvaranje tima koji će i nakon završetka projekta (prosinac 2023. godine) nastaviti raditi s djecom u boravku. Navedenim projektom zaposlena su dva asistenta i psiholog.

Ono što je specifično za udruge jest projektno financiranje kod kojeg se javlja problem održavanja kontinuiteta zaposlenika, ali i problem pronalaska zaposlenika. Udruga Frenodfon zbog toga nastoji putem institucionalnih podrški osigurati dugoročnije financiranje zaposlenika. U 2024. godini Udruga je korisnica institucionalne podrške Grada Karlovca, Karlovačke županije i Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva. Također, cilj je sklopiti ugovor s Ministarstvom rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike za pružanje usluge poludnevnog boravka za djecu s teškoćama u razvoju. Time bi Udruga osigurala kontinuirano i

---

<sup>8</sup> Udruga „MI“, volonterski centar Split, [www.vcst.info](http://www.vcst.info) (06.08.2024.)



sigurno financiranje zaposlenih stručnjaka i asistenata koji rade direktno s djecom u boravku.

Trenutno je u Udruzi sedam zaposlenih na sljedećim radnim mjestima.

- Direktorica te tajnica udruge i voditeljica Inkluzivnog centra vodstvo su udruge i obavljaju menadžerske poslove koji obuhvaćaju zastupanje udruge, marketing, odnose s javnošću, projektne aktivnosti (pisanje i prijava projekata), financije.
- Administratorica se bavi svakodnevnim poslovanjem te projektnim aktivnostima.
- Psihologinja u dnevnom boravku djece s teškoćama u razvoju ima važnu ulogu, prije svega pri organizaciji grupnih aktivnosti te njihovu prilagođavanju individualnim potrebama svakog djeteta. Osim što sudjeluje u podršci emocionalnom, socijalnom i psihološkom razvoju djece, važno je da surađuje s obiteljima djece s teškoćama u razvoju kako bi dobila što više informacija o funkcioniranju djeteta te o razini podrške koja mu je potrebna. Uloga psihologa u dnevnom boravku djece s teškoćama u razvoju obuhvaća niz aktivnosti usmjerenih na emocionalnu dobrobit, socijalni razvoj i ukupni psihološki napredak djeteta, kao i podršku roditeljima i asistentima<sup>9</sup>
- Asistent pruža individualnu podršku djetetu s teškoćama u razvoju prema njegovim specifičnim potrebama. Uloga asistenta u radu s djecom s teškoćama u razvoju izuzetno je važna kako bi se pružila podrška svakom djetetu u onoj mjeri u kojoj mu je ona potrebna kako bi uspješno sudjelovalo u aktivnostima dnevnog boravka. To može uključivati pomoć u obavljanju zadatka, usmjeravanje pažnje, obavljanje toaleta, obavljanje higijene, hranjenje, presvlačenje ili druge oblike pomoći.<sup>10</sup>
- Vrtlarski radnik i pomoćna radnica na projektu „Senzorni vrt“ zaposleni su na razdoblje trajanja projekta. Obavljaju poslove pripreme vrta (oranje, frezanje,

---

<sup>9</sup> Priručnik o metodama rada i iskustvima uspostave dnevnog boravka za djecu s teškoćama u razvoju, [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (07.08.2024.)

<sup>10</sup> Priručnik o metodama rada i iskustvima uspostave dnevnog boravka za djecu s teškoćama u razvoju, [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (07.08.2024.)

priprema tla, obrada), uređivanje staza kroz vrt, sadnja i održavanje vrta, održavanja okoliša i unutrašnjosti prostora udruge.

Pored navedenih zaposlenika, kako bi se usluga boravka provodila očekivanom kvalitetom, potrebno bi bilo zaposliti još dva asistenta, edukacijskog rehabilitatora, radnog terapeuta i medicinsku sestru/tehničara. Upravo je zadatak vodstva, direktorice i tajnice Udruge pronaći i osigurati izvore dugoročnog financiranja radnika koji nedostaju.

## 7.1. Selekcija zaposlenika i volontera

Postupak selekcije zaposlenika i volontera izuzetno je važan jer je početak stvaranja temelja za sposobnost organizacije da ostvari svoju misiju, viziju i ciljeve. Ovaj postupak započinje identifikacijom potreba organizacije na način da se definiraju radna mjesta i volonterske pozicije te koje su kvalifikacije i vještine potrebne za određena radna mjesta. Izuzetno je važno nedvosmisleno opisati radno mjesto ili volontersku poziciju sa svim zadacima i odgovornostima koje ta pozicija podrazumijeva. U Udruzi se često radna mjesta formiraju prema projektnim zadacima. Tako su trenutno u Udruzi Frenodfon zaposleni vrtlarski radnik i pomoćna radnica na projektu „Senzorni vrt“ te će ova radna mjesta trajati do završetka projekta „Senzorni vrt“. Pri definiranju navedenih radnih mjesta u opisu poslova navedeni su poslovi koji uključuju projektne aktivnosti poput obrade i održavanja vrta te održavanje okoliša prostora Udruge.

Nakon ovog koraka postavlja se oglas za radno mjesto na web stranicu Udruge, društvene mreže ili službene stranice Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. U ovom koraku važno je naglasiti na koje se vrijeme osoba zapošljava, ako se radi o provedbi projekta koji traje točno propisano razdoblje. Ovo je za potencijalne kandidate informacija koja može biti presudna za njihovo javljanje ili nejavljanje na oglas za radno mjesto. U slučaju oglasa za volontersku poziciju ova informacija nije od presudne važnosti jer se volonteri često prijavljuju za određene pozicije kako bi za trajanja projekta stekli znanje i iskustvo u određenom području pa im i je interes volontiranje dok projekt traje, a ne dugoročno.

Po primitku prijava komisija, koju čine direktorica i tajnica Udruge, provode intervjue s kandidatima kako bi se utvrdile kompetencije, iskustva, ali i, što je izuzetno važno, motivacija za rad u udruzi koja se bavi djecom s teškoćama u razvoju. Kako bi se osiguralo pozitivno radno okruženje, odabiru se kandidati koji se uklapaju u vrijednosti i kulturu udruge te koji pokazuju veću motiviranost za rad s djecom s teškoćama u razvoju. U slučaju volonterske pozicije već sama prijava za volontiranje pokazatelj je motiviranosti za rad u Udruzi. Iskustvo je Udruge Frenodfon da se višegodišnji volonteri prijavljuju za otvorena radna mjesta na projektima, što je izuzetno povoljna situacija za Udrugu jer dobiva motiviranog i već educiranog radnika s volonterskim iskustvom na poslovima na kojima se zapošljava. Tako je primjerice tajnica Udruge i voditeljica inkluzivnog centra prije zaposlenja volontirala pet godina na poslovima pripreme i provedbe projekata, promocije Udruge, organizacije aktivnosti u Udruzi, fundraisinga i ostalih poslova koji su sada u opisu njezinog radnog mjesta. Uz nju, dosad su dvije volonterke bile zaposlene na projektima kao asistentice. Iste su po završetku projekta i dalje ostale volontirati na istim pozicijama.

Pri selekciji zaposlenika neke od ključnih osobina kojima se treba voditi sljedeće su:

- Stručnost – svako radno mjesto zahtjeva specifična znanja i vještine. Kandidati koji imaju znanja, iskustva i vještine u radu s djecom s teškoćama svakako imaju prioritet. S obzirom na to da se radi o izuzetno osjetljivoj skupini, važno je imati temeljna znanja, koja se edukacijama koje se provode u Udruzi mogu proširiti i nadograditi. Ako se radi o kandidatu koji nema znanje i iskustvo koje se traži, a pokazuje izuzetnu motivaciju za rad, unaprijed treba planirati edukacije koje će biti potrebne kako bi se takvom kandidatu podigla razina stručnosti. Iskustvo u Udruzi je pokazalo kako se kandidati bez znanja i iskustva, a s velikom motivacijom za rad s djecom s teškoćama u razvoju pokažu kao izuzetno kvalitetni radnici. Prema tome stručnost je prioritet, ali i ne i od presudne važnosti u organizacijama koje u svojim operativnim planovima imaju predviđene edukacije za zaposlenike.
- Timski rad i fleksibilnost u radu – ovo je osobina koja je u Udrugama izuzetno tražena. Udruge su najčešće vrlo male organizacije u kojima cijeli tim mora svakodnevno surađivati, protok informacija mora biti kontinuiran te često zbog

nedostatka zaposlenika pojedinci preuzimaju uloge koje i nisu u opisu radnog mjesta.

- Komunikacijske vještine i izražena empatija – za zaposlenike koji rade sa korisnicima ove osobine su vjerojatno najvažnije. Sposobnost razumijevanja stanja djeteta te mogućnost komunikacije različitim komunikacijskim oblicima, kao i motivacija za usvajanje metoda potpomognute komunikacije, ključni su za pružanje adekvatne podrške svakom pojedinom korisniku.

## 8. UTJECAJ EDUKACIJE NA KVALITETU USLUGA

Rad s djecom s teškoćama u razvoju može biti vrlo izazovan, što je jedan od razloga zašto se stručnjaci poput psihologa ne odlučuju u tom smjeru razvijati svoje karijere. Primjerice, poznata je uzrečica: „Kad si upoznao jedno autistično dijete, upoznao si samo to jedno“, koja govori o tome da znanja koja imamo o autizmu nisu sva primjenjiva na sve i da je u pristupu pojedinom djetetu potreban strogo individualizirani pristup. Rad s djecom s teškoćama ne može se obavljati rutinski prema naučenim šprancama, zahtijeva izuzetno puno empatije, prihvaćanja, razumijevanja i fleksibilnosti u radu, za što kapacitet ima jako malo stručnjaka. Nepredvidljivost djece koja može kod zaposlenika izazvati nesigurnost može biti jedan od razloga zašto je teško pronaći zaposlenike za rad u udruzi koja se bavi djecom s teškoćama u razvoju.

Iskustvo sa zaposlenicima u Udruzi govori da postoji stalna potreba za osnaživanjem kroz različite edukacije i supervizije. Sve je više djece s teškoćama u razvoju, zbog čega ima sve više znanstvenih istraživanja iz kojih proizlaze nove metode i pristupi u radu s djecom s teškoćama u razvoju. Kroz edukaciju zaposlenici dobivaju specifična znanja o vrstama teškoća i razvojnih problema te izazovima s kojima se djeca s teškoćama i njihove obitelji suočavaju svakodnevno. Zbog toga je izuzetno važna edukacija kako bi zaposlenici u radu raspolagali sa što više saznanja o najnovijim metodama koje mogu primijeniti ovisno o potrebama djeteta. Što više znanja imamo, možemo biti fleksibilniji u radu koji zahtjeva razumijevanje i komunikaciju s djecom s teškoćama. Zaposlenici koji su educirani i osnaženi osjećaju se sigurnije i uspješnije u svojoj ulozi, smanjuje im se stres u radu te su zadovoljniji na

poslu. Na ovaj način razvija se pozitivna radna atmosfera koja utječe na kvalitetu usluge i rada s djecom.

U stvaranju današnjeg tima Udruge Frenodfon kroz projekt „Boravak u Frenodfonu – jačanje kapaciteta udruge za pružanje usluge dnevnog boravka djece s poteškoćama u razvoju“ Udruga je provela niz edukacija za svoje zaposlenike i volontere. Cilj tih edukacija bio je osigurati temeljna znanja koja su potrebna za rad s djecom s teškoćama, menadžment volontera i vođenje Udruge. Osim zaposlenika na edukacijama su sudjelovali volonteri Udruge Frenodfon i partnerske Udruge Carpe Diem. S obzirom na vrstu edukacija koje su se provodile, mogu se podijeliti na sljedeći način:

#### 1. Edukacija za menadžment Udruge.

Kako bi se vodstvo udruge ojačalo upravo u segmentu prikupljanja i osiguravanja financijskih sredstava za dugoročno kvalitetno pružanje usluge dnevnog boravka, bilo je važno educirati upravu udruge u tom području. Prikupljanje sredstava (*fundraising*) odnosi se na aktivnosti koje neprofitne organizacije ili pojedinci poduzimaju kako bi prikupili financijske resurse za podršku svojim projektima, programima ili ciljevima. Iz tog razloga provedena je radionica o *fundraisingu* na kojoj su sudionici dobili uvid u moguće metode prikupljanja sredstava za rad. Edukacija o *fundraisingu* temelj je pružanja usluge dnevnog boravka jer se dobiva uvid u to kako uspješno prikupiti potrebna sredstva za financiranje svih segmenata dnevnog boravka koji bez financijske podrške ne bi ni postojali.

Osim edukacije o *fundraisingu*, vrlo važna radionica koju je također uprava (zaposlenici i volonteri) prošla jest strateško planiranje iz kojeg je proizašao i strateški plan udruge za razdoblje od 10 godina. Strateško planiranje ima velik utjecaj na poslovanje Udruge pružajući smjernice, jasnoću ciljeva te omogućavajući učinkovito upravljanje resursima. Strateškim planom udruga je definirala jasnu misiju i viziju te formulirala ciljeve u smjeru pružanja najbolje moguće podrške djeci s teškoćama u razvoju. Također su se definirale konkretne strategije kako bi se postigli ciljevi te dugoročna održivost usluge boravka i poslovanja udruge općenito.

Slika 7: Edukacija o *fundraisingu*



Izvor: privatni album Udruge Frenodfon

## 2. Edukacija tima (zaposlenici i volonteri) koji radi s djecom s teškoćama u dnevnom boravku

Provedeno je više edukacija kojima su zaposlenici dobili temeljna znanja iz različitih područja rada s djecom s teškoćama. Edukativnom radionicom senzorne integracije naučili su osnove prepoznavanja teškoća senzorne integracije te dobili uvid u moguće strategije prilagođavanja prostora potrebama djece. Ova edukacija temeljna je jer gotovo svi korisnici Frenodfona imaju teškoće senzorne integracije.

Edukacijom „Pružanje podrške i smislenih aktivnosti slobodnog vremena za djecu školskog uzrasta“ dobili su uvide kako prilagoditi okolinu (prostor) u kojoj djeca borave da bude poticajna i ugodna te kako uključiti senzornu integraciju i terapijsku igru u rad dnevnog boravka.

„Edukacijom o radu s djecom s razvojnim teškoćama“ obrađene su temeljne komunikacijske strategije, kako individualizirati pristup potrebama svakog djeteta te

kako ostvariti uspješnu suradnju s roditeljima i ostalim stručnjacima koji rade s djetetom.

Slika 8: Edukacija o radu s djecom s razvojnim teškoćama



Izvor: privatni album Udruge Frendofon

„Edukacija o Floortime terapiji“ pružila je temeljna znanja o tome kako igra može biti terapija te kako se ona kao terapijski alat može prilagoditi specifičnim potrebama svakoga djeteta za rješavanje primjerice problema pažnje, impulzivnosti ili nerazumijevanja socijalnih vještina kod autistične djece. Cilj je bio naučiti kako osigurati poticajno i ugodno okruženje u kojemu će se djeca osjećati prihvaćeno.

### 3. Edukacija o menadžmentu volontera

Članovi uprave sudjelovali su na edukaciji o menadžmentu volontera kojom su osposobljeni za organizaciju rada s volonterima. Na radionici su se sudionici imali priliku upoznati s pojmovima iz područja volontiranja i zakonskim okvirima volonterstva te su osposobljeni za provedbu programa volontera, volonterskih akcija i upravljanja volonterima.



Slika 9: Konferencija „Autizam i mentalno zdravlje“



Izvor: privatni album Udruge Frenodfon

Osim navedenih edukacija, koje su bile ključne za pokretanje usluge dnevnoga boravka, zaposlenici i volonteri Udruge Frenodfon redovito sudjeluju na edukativnim kongresima, radionicama i drugim oblicima edukacija kojima stječu nova saznanja o radu s djecom s teškoćama i neurodivergentnim osobama.

## 8.1. Supervizija

Uz navedene edukacije tijekom trajanja projekta „Boravak u Frenodfonu – jačanje kapaciteta udruge za pružanje usluge dnevnog boravka djece s poteškoćama u razvoju“ tim Udruge koji radi direktno s djecom imao je jednom mjesečno superviziju s radnom terapeutkinjom koja je provela edukacije o senzornoj integraciji i „Pružanju podrške i smislenih aktivnosti slobodnog vremena za djecu školskog uzrasta“.

Supervizija se odnosi na sustavni nadzor, vođenje, podršku i evaluaciju rada stručnjaka u njihovu poslu. U kontekstu boravka djece s teškoćama u razvoju, supervizija pomaže u osiguravanju kvalitete pružene podrške djeci s teškoćama u razvoju. Kroz superviziju stručnjaci imaju priliku učiti i razvijati se. Supervizori pružaju stručno usmjeravanje, dijele najnovija istraživanja i prakse te pomažu stručnjacima u stjecanju novih vještina i znanja relevantnih za rad s djecom s teškoćama u razvoju. Razgovori sa supervizorom pomažu stručnjaku sagledati svoje postupke, prepoznati izazove i identificirati strategije za poboljšanje. S obzirom na to da je rad s djecom s



teškoćama u razvoju vrlo izazovan, supervizija pruža podršku stručnjacima koji se suočavaju s teškoćama u radu, pomažući im razvijati strategije za rješavanje problema i nositi se s emocionalnim aspektima njihove prakse.

Slika 10: Supervizija uživo



Izvor: privatni album Udruge Frenodfon

U boravku u kojem radi više stručnjaka supervizija potiče timski rad. Stručnjaci mogu dijeliti svoja iskustva, surađivati u rješavanju izazova i zajedno raditi na poboljšanju pružene podrške. Kroz superviziju može se zajednički procijeniti napredak djeteta s teškoćama u razvoju te se razmjenom informacija o postignućima djece pomaže u prilagodbi pristupa i intervencija.

Uz sve već navedeno, supervizija može uključivati i razgovore o suradnji s obiteljima djece te stručnjaci mogu dobiti smjernice kako unaprijediti komunikaciju s roditeljima, uključiti ih u planiranje intervencija i podržati njihovu ulogu u razvoju djeteta.

Supervizija, stoga, pruža stručnjacima podršku, stručnost i alate potrebne za kvalitetno pružanje usluga djeci s teškoćama u razvoju unutar boravka. Cilj supervizije u Frenodfonu bio je osnažiti zaposlenike i pružiti im razinu podrške kroz analizu svakog pojedinog djeteta te razmatranje najboljih strategija za to dijete. Kroz supervizijske

susrete radilo se i na organizaciji prostora u kojem djeca borave te su zaposlenici upoznati s načinima korištenja senzoričke opreme s kojom udruga raspolaže.<sup>11</sup>

## 9. MENADŽMENT VOLONTERA

Na volontiranje se prije gledalo kao na jednosmjernan proces od kojeg koristi imaju isključivo korisnici volontiranja (oni za koje se volontira), no ne i sami volonteri. U novije vrijeme ovo se promijenilo jer je društvo spoznalo kako se volontiranjem mogu steći nova znanja i vještine, razviti samopouzdanje i empatija te zadovoljiti neke od potreba. Znanost je dokazala kako iskazivanje dobrote prema drugima povećava razinu serotonina (hormona sreće), endorfina (neurotransmiteri – prirodni lijekovi protiv boli) i oksitocina (hormon zbližavanja – osnažuje imunost) te smanjuje razinu kortizola (hormon stresa).<sup>12</sup> Volontersko iskustvo, kao i vještine i znanja stečena volontiranjem, mogu biti presudni pri zapošljavanju.

Prema Zakonu o volontiranju („Narodne novine“ broj: 58/07., 22/13. i 84/21.) volontiranje se prepoznaje i promiče kao aktivnost ili usluga od interesa za Republiku Hrvatsku koja doprinosi društvenom razvoju, građanskom sudjelovanju, socijalnoj koheziji i socijalnom uključivanju. Volontiranje organizira organizator volontiranja, a to mogu biti udruge, zaklade, ustanove i sve druge pravne osobe koje su neprofitne, kao i državna tijela i tijela jedinica lokalne samouprave. Organizator volontiranja izrađuje program volontiranja.<sup>13</sup>

Volontiranje se ovisno o trajanju može podijeliti na sljedeći način:

Dugotrajno volontiranje ono je koje volonter obavlja redovito i kontinuirano, na tjednoj osnovi u razdoblju od najmanje tri mjeseca bez prekida.

Kratkotrajno volontiranje ono je koje volonter obavlja jednokratno ili povremeno u vremenski ograničenom trajanju.

---

<sup>11</sup> Priručnik o metodama rada i iskustvima uspostave dnevnog boravka za djecu s teškoćama u razvoju, [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (07.08.2024.)

<sup>12</sup> Udruga „MI“, [www.vcst.info](http://www.vcst.info) (09.08.2024)

<sup>13</sup> Zakon o volontiranju, „Narodne novine“ broj: 58/07., 22/13. i 84/21., članak 7.

Volontiranje u kriznim situacijama volontiranje je koje volonter obavlja u situacijama koje nalažu hitnost i u izvanrednim društvenim situacijama.

Volontiranje poslovnog subjekta ono je volontiranje koje poslovni subjekt koji posluje s ciljem stjecanja dobiti provodi za dobrobit zajednice u suradnji s organizatorima volontiranja, a koje njegovi zaposlenici obavljaju dobrovoljno i koje nije dio radne obveze.<sup>14</sup>

Prava i obveze volontera definirana su pravilnikom o volontiranju koji donosi svaki organizator volontiranja za sebe, ali neka opća prava i obveze koje vrijede za sve volontere nalaze se u nastavku.

Volonter ima pravo:

- na potvrdu o volontiranju
- na pismeni ugovor, ako to zatraži
- smatrati se suradnikom, ne besplatnom pomoći
- na precizan i realan opis posla
- na zaštitu osobnih i privatnih podataka
- upoznati organizaciju u kojoj volontira
- sudjelovati u aktivnostima organizacije
- na kvalitetnu obuku
- na odgovarajuće uvjete rada
- na savjetovanje, podršku i usmjeravanje
- na sudjelovanje u planiranju
- na priznanje, nagrade i zahvalu
- na upoznavanje s rizicima volonterskog angažmana

---

<sup>14</sup> **Zakon o volontiranju**, „Narodne novine“ broj: 58/07., 22/13. i 84/21., članak 3.

- na stjecanje novih znanja, vještina i kompetencija.

Volonter ima odgovornost:

- volontirati u skladu s propisima i etičkim standardima
- čuvati poslovnu ili profesionalnu tajnu
- prihvatiti samo zadatke koje može obaviti
- poštovati ukazano povjerenje
- poštovati upute organizatora (osim kad se radi o moralno neprihvatljivim uslugama ili uslugama opasnim za život i zdravlje)
- obaviti zadatak odgovorno i poštovati dogovorene rokove
- surađivati s drugim volonterima i zaposlenicima organizacije.<sup>15</sup>

Volontiranjem se stječu iskustva i razvijaju kompetencije potrebne i korisne za aktivno sudjelovanje u društvu, osobni razvoj i osobnu dobrobit.<sup>16</sup> Te kompetencije mogu biti:

- socijalne kompetencije – odnose se na stvaranje i razvijanje međuljudskih odnosa
- organizacijske kompetencije – odnose se na koordinaciju, rukovođenje i upravljanje ljudima i procesima u organizaciji
- profesionalne kompetencije – odnose se na posebne profesije
- osobne kompetencije – motiviranost, kreativnost, uvid u osobne kompetencije, odgovornost, točnost, kritičko razmišljanje, sposobnost identifikacije i rješavanja problema, fleksibilnost, sposobnost preuzimanja inicijative, sposobnost suočavanja s promjenama i mnoge druge.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Udruga „MI“, [www.vcst.info](http://www.vcst.info) (06.08.2024.)

<sup>16</sup> Zakon o volontiranju, „Narodne novine“ broj: 58/07., 22/13. i 84/21., članak 2.

<sup>17</sup> Kompetencije stečene kroz volontiranje, [www.carpediem.hr](http://www.carpediem.hr), Carpe Diem, Karlovac, 2015. (09.08.2024.)

Na zahtjev volontera organizator volontiranja dužan je izdati potvrdu o kompetencijama stečenima volontiranjem, ako se radilo o dugotrajnom volontiranju.<sup>18</sup>

Organizator volontiranja može s volonterom sklopiti ugovor o volontiranju. Ugovor se sklapa u pismenom ili usmenom obliku. Ugovor u pisanom obliku se mora sklopiti u sljedećim slučajevima:

- volontiranje povezano s većim rizicima za život i zdravlje volontera
- volontiranje stranih državljana
- volontiranje državljana RH u inozemstvu koje organiziraju organizatori volontiranja sa sjedištem u RH
- dugotrajno volontiranje
- volontiranje s djecom, osobama s invaliditetom, starim i nemoćnim osobama, bolesnim osobama ili osobama koje su lišene poslovne sposobnosti
- kad volonter sam zahtijeva.<sup>19</sup>

Volonteri i organizatori volontiranja te korisnici usluga volontiranja obvezni su u svom radu djelovati u skladu s načelima Etičkog kodeksa („Narodne novine“ broj: 58/08.) koji je u 2008. godine usvojio Nacionalni odbor za razvoj volonterstva. Kodeks je minimalan zajednički skup vrijednosti, načela i standarda koje volonteri i organizatori volontiranja prihvaćaju u svom djelovanju. Njime se promiču najviše vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske. Počiva na načelu da je volonterstvo temelj civilnog društva i od vitalne važnosti za razvoj demokracije jer se sudjelovanjem u društvenim procesima jača i osobna odgovornost građana volontera.<sup>20</sup>

Volonter može na zahtjev dobiti potvrdu o volontiranju koja je dokaz ugovornog odnosa bez obzira na to u kojem obliku je ugovor sklopljen. Potvrda sadrži osobne podatke o volonteru, vrijeme volontiranja, edukacije i opis volonterskih aktivnosti. Također, organizator volontiranja može izdavati iskaznice, knjižice ili druge dokumente

---

<sup>18</sup> **Zakon o volontiranju**, „Narodne novine“ broj: 58/07., 22/13. i 84/21., članak 34a.

<sup>19</sup> **Zakon o volontiranju**, „Narodne novine“ broj: 58/07., 22/13. i 84/21., članak 26.

<sup>20</sup> **Volonterska školica – priručnik**, [www.carpediem.hr](http://www.carpediem.hr), Carpe Diem, Karlovac, 2019. (10.08.2024.)

kao dokaz volonterskog ugovora, a oni se mogu smatrati potvrdom sadrže li iste podatke kao potvrda o volontiranju.<sup>21</sup>

Slika 11: Volonterska knjižica



Izvor: preuzeto sa portala <https://www.ljportal.com/objavljen-javni-poziv-za-dodjelu-volonterske-nagrade-gordana-jelic-za-2021-godinu-44157/> (10.8.2024.)

## 10. VOLONTERSKI PROGRAM UDRUGE FRENOFON

U razdoblju 2018. – 2021. godine sve aktivnosti upravljanja Udrugom i rada s djecom provodile su se volonterski. Kako je rastao broj aktivnosti i djece, bez obzira na početak zapošljavanja u Udruzi, potreba za volonterima još je više rasla. Volonter Frenodfona Luka Vlašić dobio je nagradu za najboljeg volontera Grada Karlovca u

---

<sup>21</sup> **Zakon o volontiranju**, „Narodne novine“ broj: 58/07., 22/13. i 84/21., članak 34.



Slika 12: Luka Vlašić

2019. godini za volontersko provođenje sportskih radionica djece s teškoćama u razvoju, korisnika Udruge Frendofon.

U godinama 2023. i prvoj polovici 2024. Udruga je imala najveći broj volontera. Razlog tomu je, uz povećanje broja korisnika i potrebe za asistentima za rad s djecom, preseljenje u novi, veći prostor, koji zahtjeva obnovu i uređenje okoliša. Veliki broj volonterskih sati u drugoj polovici 2023. i prvoj polovici 2024. odrađen je upravo kroz adaptaciju prostora.



Izvor: privatni album Udruge Frendofon

Svi volonteri Udruge Frendofon koji su na poziciji asistenta mogu sudjelovati i sudjeluju kao i zaposlenici u svim edukacijama koje se odnose na rad s djecom s teškoćama u razvoju.

Volonterski program Dnevni boravak u Frendofonu nastao je iz potrebe da se djeci s teškoćama u razvoju omogući kvalitetan boravak uz stručne osobe i osmišljene aktivnosti nakon škole dok su roditelji na poslu. Edukacijama „Menadžment volontera“ i „Osmišljavanje volonterskih programa“, na kojima su sudjelovale članice udruge Frendofon, volonterski program Dnevni boravak u Frendofonu dobio je i svoj službeni početak.

Volonterski program „Dnevni boravak u Frendofonu“ pruža uslugu dnevnog boravka djeci s teškoćama u razvoju u Karlovcu. Volonterski program provodi se u prostoru udruge Frendofon veličine 150 m<sup>2</sup> koji je uređen i opremljen svim potrebnim senzoričkim alatima. Dnevni boravak traje od 8 do 17 sati svakim radnim danom.

Aktivnosti volonterskog programa:

- dovođenje djece u dnevni boravak

- pomoć u pisanju zadaća
- terapijske aktivnosti i aktivnosti poticanja socijalizacije

#### Profil volontera:

- punoljetne osobe – roditelji djece s teškoćama u razvoju
- studenti društvenih studija (psihologije, logopedije, rehabilitacije, kineziologije, učiteljskih studija, socijalne pedagogije)
- mlade nezaposlene osobe
- senzibilizirane za potrebe djece s teškoćama u razvoju
- odgovorne, strpljive i empatične osoba
- motivirane za rad u timu – spremne na učenje.<sup>22</sup>

#### Dužnost i odgovornost volontera:

- poštovati viziju, misiju i ciljeve udruge
- ažurno i odgovorno odrađivati svoje poslovne zadatke
- savjesno surađivati s drugim volonterima i organizatorom volontiranja
- svoje stečeno znanje nadograđivati u edukacijskim radionicama
- redovno voditi dnevnik volontera.

---

<sup>22</sup> **Volonterski program Udruge Frendofon**, [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr), (10.08.2024.)



Slika 13: Volonter u glazbenim radionicama



Izvor: privatni album Udruge Frendofon

Prema Zakonu o volontiranju svaki volonter na volonterskom programu „Dnevni boravak u Frendofonu“ obavezan je potpisati volonterski ugovor budući da se volontiranje provodi sa djecom s teškoćama u razvoju. Ugovorom se reguliraju međusobna prava i obveze te druge bitne činjenice. Ugovor se sklapa na početku volonterskog angažmana.

Volonteri imaju mogućnost dobivanja potvrde o stečenim kompetencijama kroz volontiranje i ako je žele, trebaju o tome izvijestiti koordinatoricu na početku volonterskog angažmana. Udruga Frendofon, kao organizator volontiranja, svakom/oj volonteru/ki na volonterskom programu „Dnevni boravak u Frendofonu“ po završetku izdaje potvrdu o volontiranju, odnosno volontersku knjižicu. Ona služi kao dokaz o volonterskome angažmanu te kao spomenar na volonterske aktivnosti koje je volonter/ka obavljao/la za udugu Frendofon. Umjesto izdavanja zasebne potvrde o volontiranju, udruga Frendofon može volonterski angažman upisati i u volontersku knjižicu koja omogućuje dokumentiranje većeg broja volonterskih iskustava ostvarenih kod različitih organizatora volontiranja.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> **Volonterski program Udruge Frendofon**, [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr), (10.08.2024.)

# 11. PSIHOLOŠKI ASPEKTI U UPRAVLJANJU ZAPOSLENICIMA I VOLONTERIMA

Psihološki aspekti čimbenici su koji utječu na naše misli, osjećaje i ponašanje. Obuhvaćaju različite vanjske i unutarnje elemente koji utječu na oblikovanje naših emocionalnih stanja i socijalnih odnosa. Za ovaj su rad važni kako bi razumjeli motivaciju, odnose u timu, kako se zaposlenici i volonteri osjećaju na poslu i kako doprinose realizaciji ciljeva Udruge.

Upravljanje zaposlenicima i volonterima u udruzi Frenhofon trebalo bi uključiti proučavanje psiholoških aspekata koji imaju utjecaj na motivaciju, zadovoljstvo i učinkovitost tima. Razumijevanjem psiholoških čimbenika mogu se utvrditi potrebe zaposlenika i volontera te se adekvatnom podrškom može utjecati na veću učinkovitost i pozitivnu radnu atmosferu.

Psihološki su čimbenici o kojima se može govoriti u kontekstu ovog rada:

1. motivacija
2. sigurnost
3. stres
4. osobni razvoj
5. zadovoljstvo
6. empatija.

## 11.1. Motivacija

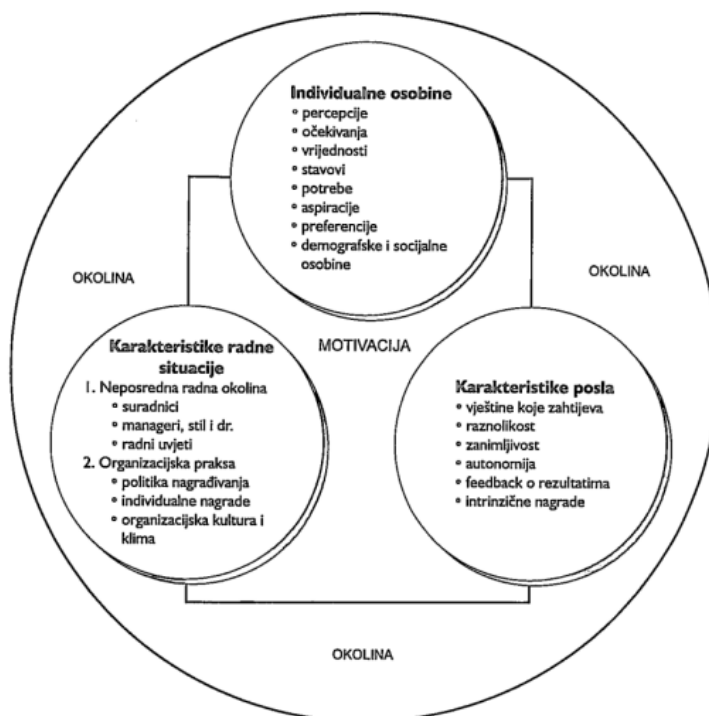
Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Ako se na motivaciju gleda u kontekstu organizacije, ona se može vidjeti s aspekta pojedinca i s aspekta menadžera. S aspekta pojedinca motivacija je stanje koje vodi k ostvarenju cilja, dok

s aspekta menadžera govorimo o motiviranju, odnosno aktivnosti koja ljude potiče da teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju. Na individualnu motivaciju djeluje mnoštvo faktora koji se mogu svrstati u četiri kategorije:

- individualne osobine
- karakteristike posla koji pojedinac obavlja
- karakteristike radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi
- šira društvena okolina.<sup>24</sup>

Nemotivirani djelatnici imat će manju radnu uspješnost, neće biti zainteresirani za kvalitetu usluga, neće se vezati za organizaciju niti će se s njom identificirati, uvijek su spremni otići iz organizacije te nisu zainteresirani za rješavanje organizacijskih problema, razvoj i uspješnost.<sup>25</sup>

Slika 14: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima



Izvor: Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 558

<sup>24</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 557, 558

<sup>25</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 601

Zbog svega prethodno navedenog najvažniji je zadatak menadžera izgradnja i primjena odgovarajućeg motivacijskog sustava. Motivacijski sustav može se definirati kao sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi. Kvalitetan motivacijski sustav mora osigurati sljedeće vrste ponašanja:

- mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji
- mora osigurati da zaposlenici kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke te postižu očekivane rezultate
- mora poticati kreativnost, inovativnost, unaprjeđenje poslovanja, ostvarivanje ciljeva i razvoja organizacije
- mora osigurati identifikaciju i emocionalnu povezanost zaposlenika s organizacijom te osigurati angažiranje svih potencijala zaposlenika u funkciji ostvarivanja kako osobnih tako i organizacijskih ciljeva.<sup>26</sup>

Opće je pravilo ponašanja prema zaposleniku da se menadžeri i organizacija prema pojedincu (zaposleniku) ponašaju onako kako žele da se upravo taj pojedinac ponaša prema njima.<sup>27</sup> Kako bi to bilo moguće, trebalo bi dobro razumjeti ljudsko ponašanje, prepoznati osjećaje i potrebe pojedinaca koji su izvor motivacije. Temeljni je koncept za objašnjenje ljudskog ponašanja utvrđivanje potreba koje ljude potiču na akciju i djelovanje. Dvije su najpopularnije teorije analize ljudskog ponašanja koje se mogu primijeniti na proučavanje i tumačenje motivacije za rad teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa i dvofaktorska teorija motivacije Fredericka Herzberga.

## 11.2. Teorija hijerarhije potreba

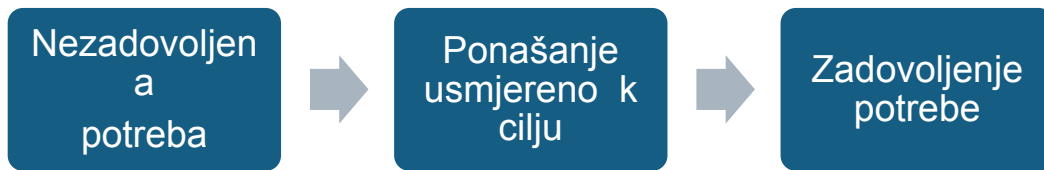
Za razumijevanje motivacije postoje mnoge teorije, a jedna je od osnovnih teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa. Maslowljeva teorija temelji se na postavci da nezadovoljena potreba pokreće ponašanje prema cilju, a cilj je zadovoljenje potrebe.,

---

<sup>26</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 601

<sup>27</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 602

Slika 15: Temeljna pretpostavka Maslowljeva modela



Izvor: Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 23

Maslow razlikuje pet kategorija potreba, a pojavljivanje svake od njih uvjetovano je prethodnim zadovoljenjem neke druge „važnije“ potrebe. Niti jedna potreba ne može se promatrati izolirano jer je svaka povezana sa zadovoljenjem ili nezadovoljenjem prethodne.<sup>28</sup>

Slika 16: Maslowljeva piramida potreba



Izvor: preuzeto sa portala [www.mojonlinepsiholog.com](http://www.mojonlinepsiholog.com) (16.8.2024.)

Prema Maslowu potrebe su nižeg ranga važnije i dok nisu zadovoljene egzistencijalne potrebe, neće se aktivirati potrebe višeg ranga. Nezadovoljena potreba postaje organizator ponašanja, a što je ona niže na hijerarhiji, njezina uloga u

<sup>28</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 557, 558

organizaciji ponašanja isključivija je i dominantnija. Povećanje u zadovoljenju potrebe u jednoj kategoriji dovodi do smanjenja snage potreba, a povećanju važnosti potreba sljedeće kategorije u hijerarhiji. Maslow je naglasio kako hijerarhija potreba nije tako rigidno čvrst poredak te se razlikuje od pojedinca do pojedinca, osobito u sredini hijerarhije. U kasnijim radovima Maslow je zaključio da čovjek najbolje funkcionira onda kada nečemu teži, kad mu nešto nedostaje i kad svoje mogućnosti stavlja u funkciju ostvarenja nekog cilja.<sup>29</sup>

*Tablica 6: Način djelovanja menadžmenta i funkcije ljudskih potencijala na zadovoljavanje različitih kategorija potreba*

KATEGORIJA POTREBA	NAČIN DJELOVANJA
Samoaktualizacija	Visoko zahtjevan posao Izazovni ciljevi Participacija u postavljanju ciljeva i odlučivanju Mogućnost kreativnosti i potvrđivanja sposobnosti Samokontrola i samousmjeravanje Mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja Planiranje karijere Motiviranje izvrsnosti i postizanje uspjeha
Poštovanje i status	Važnost posla Javno priznanje dobrog rada Davanje važnih projekata Participacija u postavljanju ciljeva i odlučivanju Simboli važnosti posla i statusa Autonomija i odgovornost u radu Programi pozitivnog potkrepljenja Mentorski sustav
Socijalne	Mogućnost socijalne interakcije Timski rad i suradnja Stabilnost grupe Kvalitetni i dobri menadžeri i suradnici Dobri međuljudski odnosi i klima Prigode poslovnih i socijalnih susreta i druženja Participacija u profesionalnim i društvenim udrugama Participativni i suradnički menadžment
Sigurnost	Sigurnost posla Sigurni radni uvjeti Zaštita na radu Minimiziranje rizika Jasan opis posla i standarda radne uspješnosti Pružanje informacija o financijskoj situaciji poduzeća i planovima razvoja i promjena Dobre beneficije (mirovinske, zdravstvene i dr.) Dobra radna klima, međusobno povjerenje

<sup>29</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 562, 563

	Vidljiva menadžerska i organizacijska podrška i pomoć
Egzistencijalne	Odgovarajuća plaća i stimulacije Dobri i ugodni radni uvjeti i okolina Dovoljno slobodnog vremena Organizacijski standard (restoran, odmor i dr.) Rekreacijske aktivnosti

Izvor: Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999.

### 11.3. Dvofaktorska teorija motivacije

Ova teorija Fredericka Herzberga polazi od dvije temeljne pretpostavke. Prva je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, već dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. To znači da suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva nije nezadovoljstvo već odsutnost zadovoljstva i obrnuto. Druga pretpostavka je postojanje dviju različitih kategorija motivacijskih faktora:

1. ekstrinzični ili higijenski faktori – situacijski – izvori zadovoljenja potreba koji proizlaze iz organizacijskog konteksta i nemaju neposredno utjecaj na motivaciju
2. intrinzični faktori – motivatori – vezani uz posao koji čovjek obavlja – proizlaze iz individualnog odnosa s radom, faktori sadržaja posla.

Konkretno, ovo bi značilo da su primjerice visoka plaća i dobri radni uvjeti samo pretpostavke otklanjanja i sprečavanja nezadovoljstva, ali ne i faktori koji utječu na zadovoljstvo. Oni su pretpostavka i temelj za pozitivno djelovanje motivatora na radno ponašanje. Herzbergova ideja strategije motivacije jest obogaćivanje posla.<sup>30</sup>

Slika 17: Herzbergova dvofaktorska teorija

<sup>30</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 574, 575, 576



Izvor: Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 575

## 11.4. Motivacija u Udruzi Frenodfon

Elementi intrinzične motivacije u Udruzi Frenodfon mogu biti:

- Osobna svrha i misija – Često su volonteri motivirani svojim osobnim uvjerenjem kako svojim radom doprinose poboljšanju kvalitete življenja djece s teškoćama u razvoju i osoba s invaliditetom, a samim time inkluziji, što utječe na boljitak društvene zajednice u kojoj žive.
- Želja za rad s djecom – Veliki motivator može biti potreba za pružanjem podrške onima kojima je potrebna. Mnogima rad s djecom i mladima daje osjećaj ispunjenosti i zadovoljstva.
- Rast i razvoj osobnih znanja i vještina – Stjecanje novih znanja i vještina putem edukacija, radionica i iskustva u radu s djecom s teškoćama može biti motivator onima koji žele kontinuirani osobni rast i razvoj. Rad s djecom s teškoćama u razvoju može biti inspirativan i značajno utjecati na osobni razvoj. Često se čuje kako su roditelji djece s teškoćama spoznali životne vrijednosti upravo preko svoje djece koja trebaju 24-satnu podršku.



- Kreativnost – Mogućnost sudjelovanja u stvaranju novih projekata, samostalno donošenje odluka te mogućnost izražavanja i realizacije vlastitih ideja povećava angažiranost pojedinaca.
- Pozitivno radno okruženje – Rad u ugodnom okruženju, dobra suradnja i timski rad utječu kod zaposlenika i volontera na veću međusobnu povezanost i povezanost s Udrugom, njezinom misijom, vizijom i ciljevima. Obiteljska atmosfera u kojoj je svaki član „obitelji“ jednako važan bez obzira na radno mjesto ili volontersku funkciju ima velik utjecaj na motivaciju i ostanak u Udruzi.

Elementi ekstrinzične motivacije mogu biti:

- Novčana naknada – Novac je važan prije svega kako bi se zadovoljile osnovne životne potrebe i zbog toga nije zanemariv element pri izboru posla. Također ne smije se zaboraviti da se obavljeni posao vrednuje i kroz isplaćenu plaću pa postoji li nesrazmjer između vrijednosti naknade za obavljeni posao i samoprocjene vrijednosti posla koji smo obavili, mogu se javljati nezadovoljstvo i frustracija kod zaposlenika. Zbog toga o svakome eventualnom nesrazmjeru, koji nažalost u Udrugama često zna biti problem, treba komunicirati i razjasniti ga. Najčešći je uzrok ovakvih situacija u Udrugama projektno financiranje koje ograničava sredstva za isplatu plaća.
- Pohvala – U slučaju pohvale, priznanja ili nenovčane nagrade motivator je osjećaj da je odrađeni posao prepoznat i cijenjen te je poticaj za daljnje djelovanje.
- Jasna struktura – Prije svega struktura ljudima daje sigurnost. Ako je osobi važno imati osjećaj sigurnosti jasno utvrđene uloge, zadaci i odgovornosti mogu biti motivator jer jasna očekivanja od zaposlenika pružaju i sigurnost da djelujemo na ispravan način i u dobrom smjeru.
- Beneficije – Odnose se, primjerice, na fleksibilno radno vrijeme, mogućnost rada od kuće, plaćene edukacije i radionice, slobodne dane i slično. Sve ovo doprinosi stvaranju ugodne i pozitivne radne atmosfere u kojoj je najznačajniji faktor rada čovjek koji ima prioritet pred procesom.

Vezano uz intrinzične i ekstrinzične elemente motivacije, valja se osvrnuti na tim Udruge Frenofon. Kako se radi o Udruzi koja se bavi socijalnom djelatnošću, za očekivati je da će kod zaposlenika prevladavati intrinzični elementi motivacije. Prije svega, volonteri se za volontiranje prijavljuju upravo zbog intrinzične motivacije za djelovanjem u svrhu poboljšanja društva pomaganjem potrebitima (djeci s teškoćama u razvoju) te zbog osobnog razvoja stjecanjem novih znanja i vještina. Kod zaposlenika uočena je intrinzična motivacija za rad s djecom te stjecanje kompetencija upravo u području rada s djecom s teškoćama u razvoju. Značajan element intrinzične motivacije i kod volontera i zaposlenika jest pozitivno radno okruženje s otvorenom, uvažavajućom komunikacijom, razumijevanjem potreba, jasnim komuniciranjem strategije, ciljeva i kratkoročnih planova. Bez obzira na projektno financiranje koje sa sobom povlači nesigurnost radnih mjesta, upravo zbog jasne komunikacije o budućim planovima zaposlenici se osjećaju uključeno i informirano, a jasne i pravovremene informacije pružaju im sigurnost.

Nešto je drugačija situacija u slučaju ekstrinzičnih elemenata motivacije u Frenofonu. Najveći problem ekstrinzične motivacije stvaraju novčane naknade, odnosno plaće zaposlenika. Kao što je već navedeno, Udruga se financira projektno i putem institucionalnih podrška. Ovakav način financiranja izazovan je kako za zaposlenike, tako i za vodstvo udruge. Prije svega, projektno financiranje znači nesigurnost u trajno zaposlenje jer uvijek postoji mogućnost „rupa“ u financiranju između dvaju projekata. Zbog toga je od 2024. godine Udruga pokrenula niz inkluzivnih aktivnosti, radionica i terapija, koje nisu financirane projektima, te se njima nastoje osigurati sredstva za eventualna razdoblja u kojima sredstva nisu osigurana projektno. Na ovaj način jasnom komunikacijom sa zaposlenicima iz kojeg se razloga ide u proširivanje djelatnosti Udruge potaknuta je njihova intrinzična motivacija za osmišljavanjem aktivnosti kojima bi privukli nove korisnike za nove naplative aktivnosti. Osim toga zaposlenicima je ponuđena mogućnost da sami svojom kreativnošću osmisle koje će to aktivnosti biti. Ono što se u praksi dogodilo jest to da su zaživjele dvije nove djelatnosti udruge koje su privukle velik interes javnosti. Prva je terapija igrom, za koju se zaposlena psihologinja u privatnom angažmanu educira, pa je time uz cilj prikupljanje financijskih sredstava omogućeno zaposlenici da se realizira u području svojega profesionalnog interesa. Druga su aktivnost umjetničke radionice za djecu i odrasle po uzoru na trenutno popularni Wine&Art te Ljetna škola crtanja i

slikanja. Također, i u ovom slučaju uz prikupljanje financijskih sredstava za Udrugu zaposleni asistent, koji je po zanimanju dipl. dizajner i slikar, dobio je priliku u poslovanje Frenodfona uvesti i dio svoje osnovne profesije. Ovakav pristup zamijenio je nedostatak ekstrinzičnog elementa adekvatne naknade za rad s intrinzičnim elementom kreativnosti i pozitivnog radnog okruženja te stavio naglasak na ekstrinzični element pohvale, priznanja i jasne strukture. Jasno je i to da dugoročno ovakva situacija neće biti održiva i da vodstvo uprave mora pronaći načine kako osigurati adekvatna i sigurna primanja ako želi zadržati postojeći tim.

Jedan su od ekstrinzičnih elemenata koji donosi rad u Udruzi Frenodfon beneficije poput fleksibilnog radnog vremena, slobodnih dana i plaćenih edukacija i radionica. Vodstvo Udruge nastoji na ovaj način svojim zaposlenicima nadoknaditi trenutno neadekvatne plaće i nesigurnost radnih mjesta.

Veliku ulogu u motivaciji zaposlenika Udruge ima vodstvo Udruge. Način komunikacije, protoka informacija, pristupa svakom pojedincu, ali i kolektivu u cjelini, razumijevanje potreba svakog pojedinca i podrška biti će presudni za motivaciju zaposlenika i volontera.

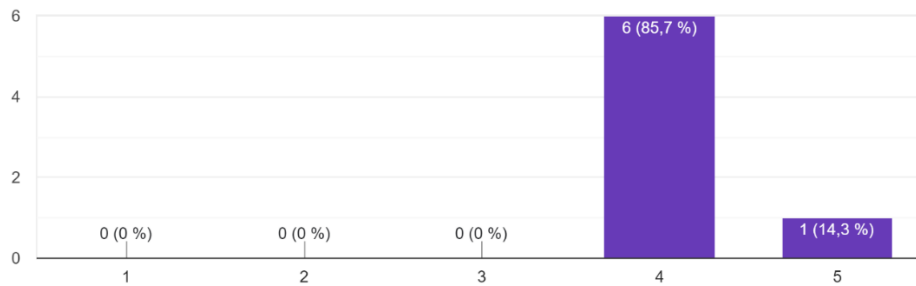
## 12. ISTRAŽIVANJE PSIHOLOŠKIH FAKTORA ZAPOSLENIKA UDRUGE FRENOFON

Kako bi se utvrdili psihološki faktori koji utječu na zaposlenike Udruge Frenodfon, provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika, anonimno uz pomoć alata Google obrasci. Dobiveni su rezultati sljedeći:

## Grafikon 1: Ukupno zadovoljstvo radom u Udruzi Frendofon

Kako biste ocijenili svoje ukupno zadovoljstvo radom u Udruzi Frendofon?

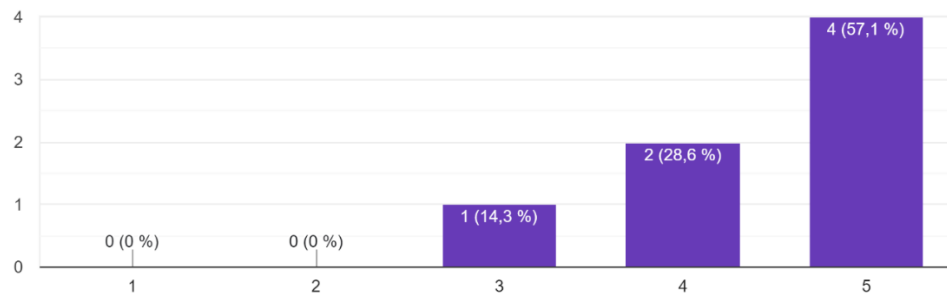
7 odgovora



## Grafikon 2: Motivacija za obavljanje radnih zadataka

Koliko se osjećate motiviranim za obavljanje svojih radnih zadataka?

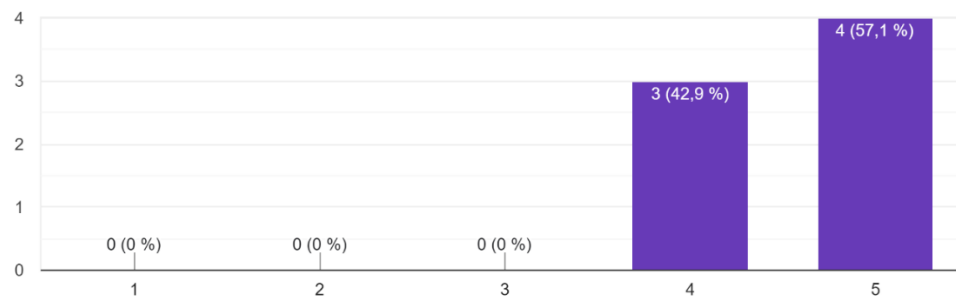
7 odgovora



## Grafikon 3. Prepoznavanje rada od strane nadređenih

U kojoj mjeri smatrate da je vaš rad prepoznat i cijenjen od strane vaših nadređenih?

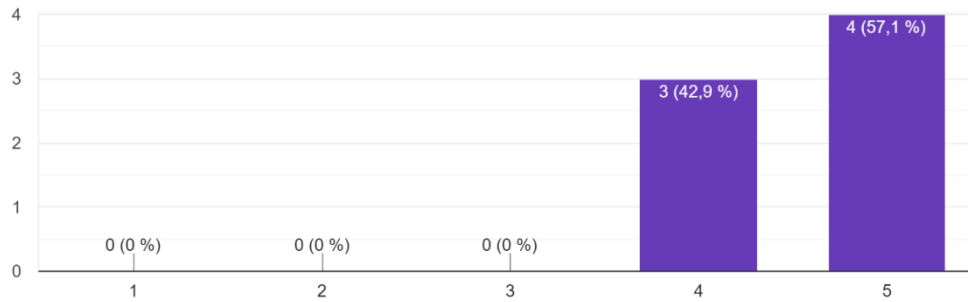
7 odgovora



#### Grafikon 4. Prilike za izražavanje ideja za rad Udruge

Koliko smatrate da imate priliku izražavati svoje ideje i mišljenja u vezi s radom udruge?

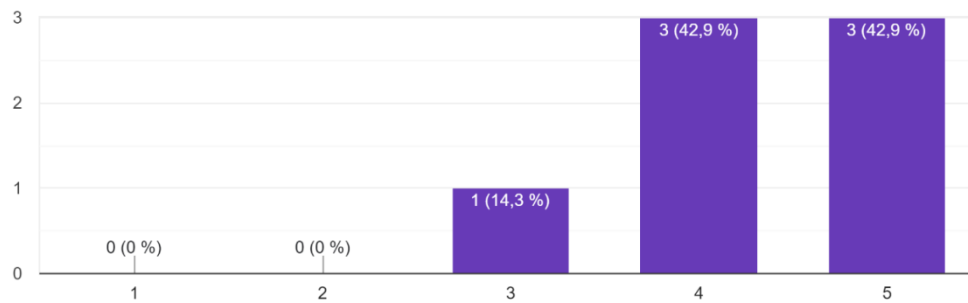
7 odgovora



#### Grafikon 5. Zadovoljstvo radnim uvjetima

Koliko ste zadovoljni radnim uvjetima (oprema, prostor, fleksibilnost radnog vremena) u Udruzi Frendofon?

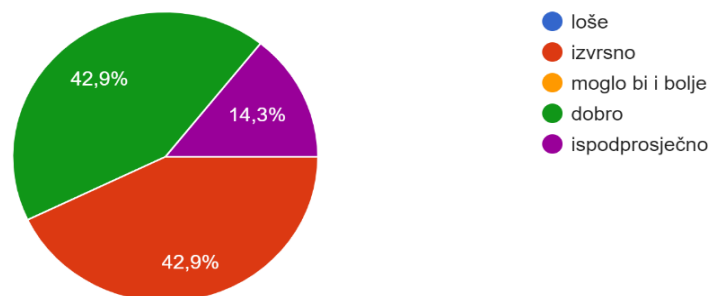
7 odgovora



#### Grafikon 6: Organizacijska kultura i radna atmosfera

Kako biste ocijenili organizacijsku kulturu i atmosferu u Udruzi Frendofon?

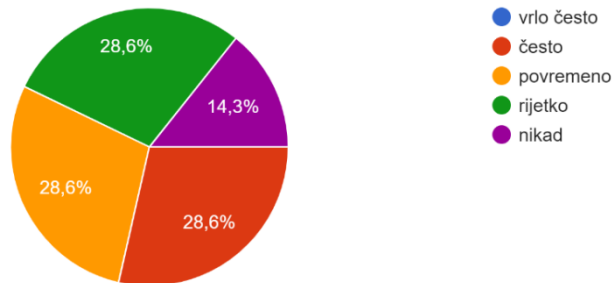
7 odgovora



## Grafikon 7: Stres

Koliko često osjećate stres zbog posla?

7 odgovora

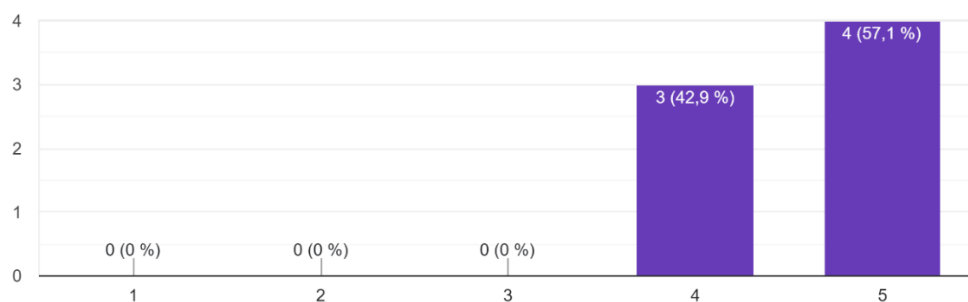


## Grafikon 8: Važnost postojanja strategije za rad u Udruzi

Koliko smatrate da je postojanje jasne strategije za zaposlenike važno za vaš rad u Udruzi

Frendofon?

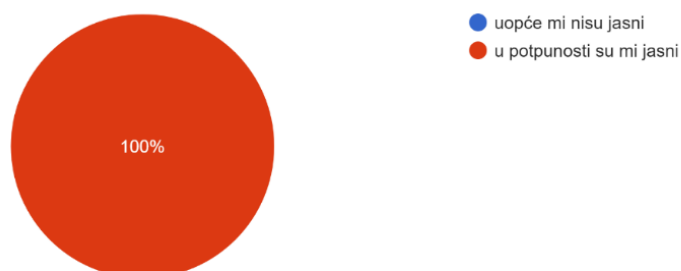
7 odgovora



## Grafikon 9: Jasnoća strateških ciljeva

Koliko su vam jasni strateški ciljevi udruge u vezi s vašom radnom ulogom?

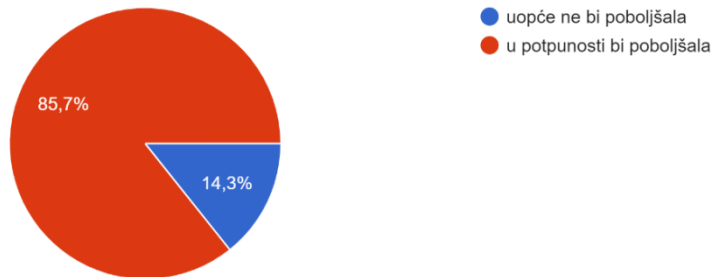
7 odgovora



## Grafikon 10: Komunikacija

Koliko smatrate da bi bolja komunikacija strateških ciljeva poboljšala vaše razumijevanje i usklađenost s misijom udruge?

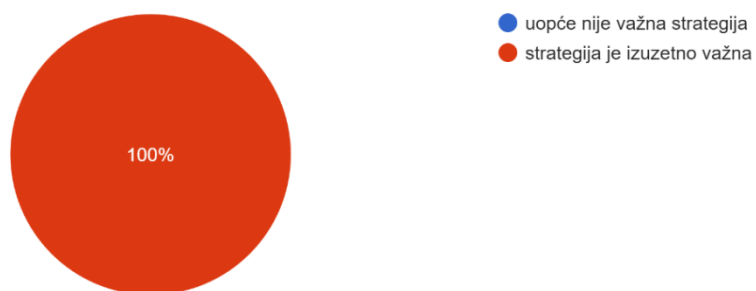
7 odgovora



## Grafikon 11: Važnost postojanja strategije za poboljšanje radnih uvjeta

Kako biste ocijenili važnost postojanja strategije za poboljšanje radnih uvjeta u udruzi?

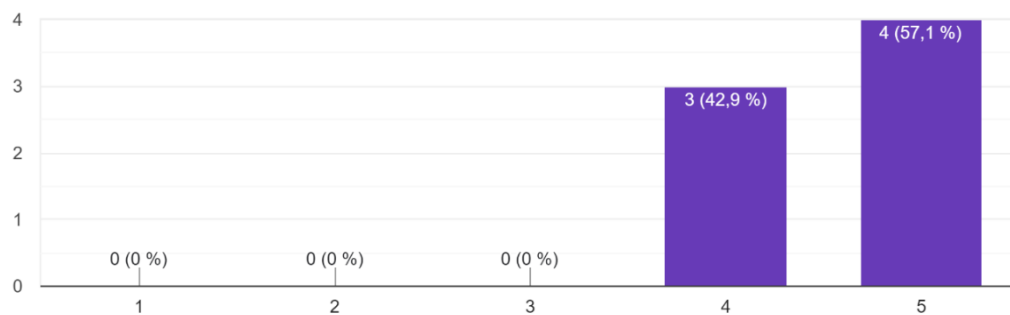
7 odgovora



## Grafikon 12: Podrška

Kako biste ocijenili podršku koju dobivate od svojih kolega i nadređenih?

7 odgovora



Odgovori na pitanje „Što vas najviše motivira u vašem radu u Udruzi Frendofon?“

Sreća i zadovoljstvo naše dječice

Udruga Frendofon i predivna zajednica djece, roditelja, volontera i zaposlenih ispunjena sretnim danima.

Zadovoljstvo i sreća korisnika odnosno djece u udruzi.

Djeca i dugoročna vizija.

Zadovoljstvo djece i roditelja.

Da svojim radom mogu nekome pomoći, dobar timski odnos.

Osmjeh na dječjem licu.

Odgovori na pitanje „Što biste promijenili u svom radnom okruženju kako biste povećali svoje zadovoljstvo i motivaciju? „

Renovirala bi radni prostor

Tehničke uvjete rada (prostora).

Mjesečna primanja.

plaću, više zaposlenih u boravku, a povezano s tim i fleksibilnost radnog vremena, uređenje prostora.

Plaća, bolja komunikacija.

Bolju komunikaciju.

Rezultati upitnika pokazali su kako većina zaposlenika Frendofona svoje ukupno zadovoljstvo radom u Udruzi ocjenjuje vrlo dobrim. Osjećaju se motiviranima za rad, a izvor motivacije možemo povezati s intrinzičnim faktorima kao što su zadovoljstvo rada s djecom, pomaganje osjetljivim skupinama građana, a manji broj zaposlenika navodi kao motivaciju viziju Udruge i dobar timski rad. Zaposlenici smatraju kako je njihov rad prepoznat i cijenjen od strane nadređenih. Čak 42,9% zaposlenika smatra kako je radna atmosfera izvrsna, isto toliko smatra kako je dobra, a manji broj od 14,3% snatra kako je ispodprosječna. Kod promjena u radnom okruženju većina navodi ekstrinzične faktore poput plaće i tehničkih uvjeta rada (uređenje prostora), a manji broj smatra kako treba poboljšati komunikaciju. Osjećaj stresa vezan uz posao prema rezultatima



možemo definirati kod zaposlenika Frendofona kao prosječan. Zaposlenici ocjenjuju podršku koju dobivaju od kolega i nadređenih vrlo dobrom i odličnom.

Zaposlenici smatraju kako je postojanje jasne strategije za zaposlenike važno za njihov rad u Udruzi. Svima su u potpunosti jasni strateški ciljevi udruge vezano uz pojedinačne radne uloge te čak 85,7% zaposlenika smatra kako bi bolja komunikacija o strateškim ciljevima poboljšala razumijevanje i usklađenost s misijom udruge. Svi zaposlenici smatraju da je postojanje strategije važno za poboljšanje radnih uvjeta.

Iz provedenog istraživanja razvidno je kako u kod zaposlenika Udruge Frendofon prevladavaju intrinzični faktori motivacije te nedostaju ekstrinzični faktori koji bi mogli biti ključni za njihov ostanak u Udruzi, a to su adekvatna plaća i bolji tehnički uvjeti rada koji se odnose na objekt u kojem rade.

## 13. NAGRAĐIVANJE KAO FAKTOR ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIKA I VOLONTERA

Različite strategije koje se koriste za motivaciju temelje se na tri spoznaje bihevioralnih znanosti:

- Većina ljudskih potreba, prema tome i faktora motivacije, nematerijalnog je karaktera, što znači da uz materijalne faktore, za koje se godinama smatralo kako su jedini važni, izuzetno je bitno zadovoljiti potrebe zaposlenika kao što su status, poštovanje, priznanje, samoaktualizacija i razvoj.
- Temeljno je pravilo što više individualnih potreba i ciljeva organizacija može zadovoljiti vjerojatnost visoke motivacije, i identifikacije je veća.
- Treba nagrađivati ono čega želite da bude više (primjerice suradnju, vrhunsku kvalitetu usluga, inovacije i sl.).

Motivacijske strategije se stoga mogu podijeliti na:

1. Materijalne ili financijske

## 2. Nematerijalne ili nefinancijske.<sup>31</sup>

### 13.1. Materijalne strategije nagrađivanja

Slika 18: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- ostali poticaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije i školarine</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- menadžerske beneficije</li> </ul>
	Poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>- udio u profitu</li> <li>- udio u vlasništvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštita</li> <li>- životno i drugo osiguranje</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmori</li> <li>- božićnica i slično</li> <li>- skrb o djeci i starima</li> </ul>

Izvor: Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 614

Iz tablice je vidljivo da se strategija materijalnog nagrađivanja može promatrati s dvaju aspekata – aspekta pojedinca ili poduzeća i aspekta izravnosti materijalnih dobitaka.

Prvi aspekt (pojedinaac ili poduzeće) odnosi se na to da se jedan dio materijalnih nagrada temelji na individualnom radu i učinku, a drugi dio vezan je za organizacijsku razinu te se uz njega povezuju strategije poput bonusa vezanih za organizacijske jedinice, dioničarstvo zaposlenih, sudjelovanje u dobitku i sl.

Izravni materijalni dobici oni su koje pojedinac dobiva u novcu, dok su neizravni oni koji doprinose individualnom materijalnom standardu te se ne primaju u novcu.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 605, 606

<sup>32</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 613, 614

Udruga Frendofon neprofitna je organizacija te su strategije vezane uz materijalno nagrađivanje teže provedive. Jedan je od strateških ciljeva Frendofona razvijanje društveno-poduzetničkih aktivnosti u okviru Inkluzivnog centra Frendofon. Dodatnim izvorom financiranja Udruge mogli bi se dogoditi značajni pomoci upravo u ovom dijelu materijalnoga nagrađivanja zaposlenika. Trenutni izvori financiranja, projekti i institucionalne podrške strogo propisuju plaće i ne dozvoljavaju isplatu bonusa, božićnica, regresa ili novčanih nagrada. Dio u kojem Udruga projektnim sredstvima može sudjelovati neizravne su materijalne kompenzacije poput plaćenoga usavršavanja ili dodatnih edukacija, opravdanih izostanaka, plaćenoga vremena tijekom usavršavanja te usluga prehrane.

Ovakav pristup održiv je sve dok kod zaposlenika postoji intrinzična motivacija, ali je vezan i uz stil života zaposlenika. Primjerice, zaposlenici koji imaju djecu o kojoj skrbe imaju izraženiju ekstrinzičnu motivaciju, konkretno potrebu za adekvatnom plaćom i mogućnošću dodatnih materijalnih nagrada jer su njihove potrebe za materijalnom sigurnošću izraženije i veće. Vrlo je izazovno i zahtjevno potaknuti intrinzičnu motivaciju ako potreba za sigurnošću (materijalnom) nije zadovoljena. Zbog ovoga sve udruge imaju zajednički problem, a to je velika fluktuacija ljudi jer su zaposlenici Udruga najčešće mladi ambiciozni ljudi koji žele ulagati u svoje iskustvo i znanje te im u trenutku zapošljavanja nije presudan materijalni faktor. U određenoj dobi dolazi do izmjene prioriteta te materijalna sigurnost postaje dominantna potreba i tada, bez obzira na intrinzičnu motivaciju, materijalno nagrađivanje preuzima značajnu ulogu u izboru zaposlenja. Može se reći da udruga ima uspješan menadžment i dobru strategiju upravljanja ljudskim potencijalima ako može balansirati između potreba i motivacije.

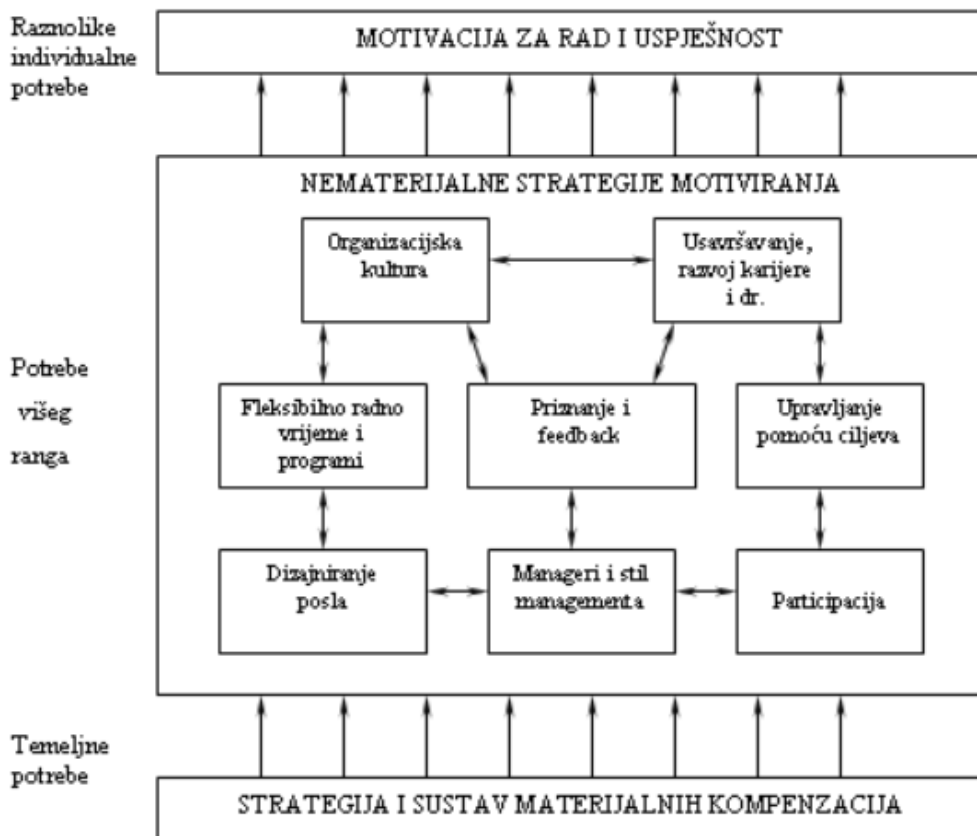
## 13.2. Nematerijalne strategije nagrađivanja

Nematerijalno nagrađivanje ima veliku ulogu pri motivaciji i povećanju zadovoljstva zaposlenika te razvoju i uspjehu organizacije. Nematerijalni oblici nagrađivanja imaju čak intenzivniji i dugoročniji psihološki utjecaj na zaposlenike. Prije svega utječu na povezanost zaposlenika s organizacijom i razvijanje dobrih timskih odnosa, a sve to smanjuje fluktuaciju zaposlenika. Ovakvim sustavom nagrađivanja

dolaze do izražaja individualni doprinosi zaposlenika organizaciji, zaposlenik se osjeća uspješno te motivirano za daljnji razvoj i napredak. Nematerijalno nagrađivanje usmjereno je na poticanje kreativnosti i inicijative jer kad zaposlenik vidi da su njegove ideje prepoznate i priznate, još će više doprinositi ciljevima organizacije. Osim toga, utječe na radnu atmosferu i osjećaj zajedništva, što svakako utječe na uspješnost organizacije i dobar imidž prema van. Može se zaključiti da je nematerijalno nagrađivanje zapravo ulaganje u ljudski kapital koje se vraća kroz bolju kvalitetu rada koja je posljedica veće angažiranosti zaposlenika.

Slika na sljedećoj strani prikazuje vrste potreba te slijed zadovoljavanja potreba po uzoru na Maslowa. Iz tablice se može zaključiti da je materijalno nagrađivanje usmjereno na zadovoljenje temeljnih potreba. Ako temeljnim potrebama smatramo osnovne fiziološke potrebe poput potrebe za hranom, potpuno je jasno da će za njihovo zadovoljenje biti potreban novac, odnosno materijalna nagrada. Za potrebe višeg ranga kao što su dobra radna atmosfera, dobra suradnja s nadređenima, timski rad, socijalne interakcije, jasan opis posla i standarda mjerenja radne uspješnosti te dostupnost informacija, značajniji će biti nematerijalni sustav nagrađivanja, odnosno motivacije. Moguće su strategije u ovom rangu potreba fleksibilno radno vrijeme, ulaganje u obrazovanje zaposlenika, razna priznanja zaposlenicima za doprinos u razvoju poduzeća, razvoj organizacijske kulture te participacija u postavljanju ciljeva. Najviši rang potreba čine individualne potrebe ili ono što Maslow naziva samoaktualizacijom. Upravo su potrebe poput potrebe za kreativnošću i potvrde sposobnosti, potrebe za profesionalnim razvojem i napredovanjem, potrebe za suočavanjem i postizanjem osobito izazovnih ciljeva te potrebe za participiranjem u odlučivanju ono što može biti veliki izvor motivacije za rad i uspješnost.

Slika 19: Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti



Izvor: Fikreta Bahtijarević Šiber: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 668

Iz svega može se zaključiti da nematerijalno nagrađivanje ima veću ulogu kod potreba višeg ranga, ali isto tako da su potrebe nižeg ranga temelji za razvoj i pojavljivanje potreba višeg ranga koje su izuzetno veliki motivatori za rad i uspješnost u radu.

Udruga Frenofon zaposlenicima može pružiti nematerijalno nagrađivanje putem pohvala i priznanja, fleksibilno radno vrijeme, sudjelovanje u edukacijama, poticanje kreativnosti i inovacija, timsku suradnju, međusobno poštovanje i pozitivno radno okruženje. Iz prethodno prezentiranog provedenog istraživanja jasno je kako su zaposlenici i sami prepoznali navedeno kao svoje izvore motivacije za rad u udruzi.

## 14. KONCEPT "NENASILNE KOMUNIKACIJE" U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Koncept „nenasilne komunikacije“ (*Nonviolent Communication*, dalje u tekstu: NVC) razvio je psiholog Marshall B. Rosenberg 60-ih godina 20. stoljeća. Ovaj koncept komunikacije učinkovit je alat u međuljudskim odnosima kako na osobnoj razini, tako i na profesionalnoj. Koncept NVC-a vrlo je jednostavan, a temelji se na empatijskom povezivanju s drugima, ali i sa sobom. Komunikacija je temelj stvaranja odnosa. O njoj ovisi kakvi će biti odnosi u radnom okruženju te kakva će radna atmosfera prevladavati u određenoj organizaciji. Način komunikacije u organizaciji ima velik utjecaj na motivaciju zaposlenika i povezivanje zaposlenika s organizacijom, njezinom misijom, vizijom i ciljevima. Primjena koncepta NVC-a u organizaciji može pozitivno utjecati na organizacijsku kulturu, suradnju među zaposlenicima i povećanje razine zadovoljstva zaposlenika i volontera. Svakodnevnim korištenjem NVC-a u radnom okruženju razvija se osjećaj međusobnog prihvaćanja, poštovanja i uvažavanja, što sve doprinosi zajedništvu i odličnoj timskoj suradnji.

Koncept NVC-a utemeljen je na razumijevanju osjećaja i potreba bez prosuđivanja, etiketiranja i davanja dijagnoza. NVC se događa u sadašnjem trenutku i usmjeren je na trenutnu situaciju i trenutne osjećaje koji proizlaze iz nezadovoljenih potreba. Upravo zbog toga je ovaj koncept izuzetno moćan jer je fokus na sadašnjem trenutku življenja i potrebama koje imamo sada vezano uz određenu situaciju. Razumjeti nečije ili svoje osjećaje i potrebe znači empatijski se povezati, a kako Rosenberg navodi u svojoj knjizi, „kada slušamo osjećaje i potrebe, više ne vidimo čudovišta u ljudima“. Tada nemamo potrebu za kritikom, napadom, obranom ili povlačenjem iz komunikacije jer smo viđeni, saslušani i prihvaćeni. Povezivanjem na toj razini strategije za daljnje djelovanje same će se nametnuti jer razumijevanjem svojih i sugovornikovih osjećaja i potreba razvija se jasnoća, a posljedica je jasnoće lakoća u komunikaciji.

## 14.1. Osnove „Nenasilne komunikacije“

Proces NVC-a sastoji se od četiri temeljna koraka:

1. opažanje
2. osjećaji
3. potrebe
4. molba.<sup>33</sup>

Opažanje je prvi korak. Opažamo trenutnu situaciju bez procjenjivanja i prosudbi. Pri opažanju važno je ostati objektivan jer ako opažamo s procjenom, sugovornik to može shvatiti kao kritiku. Primjerice: „Primjećujem da posao nije napravljen u zadanom roku,“

„Reci da si razočarana nezavršenim poslovima koje vidiš, ali nazivajući me neodgovornim, nećeš me motivirati.“

Marshall Rosenberg

Drugi je korak prepoznati svoje i sugovornikove osjećaje vezane uz konkretnu situaciju u kojoj se nalazimo. Primjerice: „Osjećam se uznemireno i zabrinuto kad vidim da posao nije odrađen u zadanom roku.“ Važno je da neprepoznavanje i neizražavanje osjećaja dovodi do izuzetno velike količine stresa, a mi najčešće za to okrivljujemo vanjske uzroke, dok je uzrok u nama potisnut.

Treći je korak prepoznati i jasno izraziti potrebe koje nisu zadovoljene i zbog kojih nam se javljaju prethodni osjećaji. Potrebe i osjećaji međusobno su povezani i nerazdvojni. Svaka zadovoljena ili nezadovoljena potreba u nama će probuditi neki osjećaj. Zbog toga je izuzetno važno prepoznati osjećaj te prepoznati zbog koje se zadovoljene/nezadovoljene potrebe pojavio jer jedino tako imat ćemo daljnji smjer djelovanja i komunikacije koji mogu dovesti do jasnih strategija i postizanja rješenja u određenim situacijama. Primjerice: „Kad posao nije završen u zadanim rokovima,

---

<sup>33</sup> Marshall B. Rosenberg, „**Nenasilna komunikacija – jezik života**“, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava - Osijek, 2000., str. 27.

osjećam se uznemireno i zabrinuto te imam potrebe za jasnoćom, redom, mirom, potporom i definiranjem ciljeva.“

Zadnji je korak izražavanje molbe za činjenjem onoga što bi bilo potrebno da potrebe budu zadovoljene. Molba mora biti afirmativna, ostvariva i vezana uz konkretnu situaciju. Vezano uz prethodne primjere, molba bi glasila: „Molim te da zajednički definiramo novi rok koji će ti omogućiti obavljanje zadatka.“

## 14.2.Primjena NVC-a u poslovanju Udruge Frenofon

Iako su prema provedenom istraživanju zaposlenici Frenofona zadovoljni radnom atmosferom koja uključuje i komunikaciju, važno je educirati se i svjesno koristiti oblike komunikacije koji će takvu radnu atmosferu održati i unaprijediti. Kako se povećavaju djelatnosti Udruge, tako je sve više zaposlenih. Više zaposlenih znači i više različitih karaktera koji imaju različite vrijednosti i uvjerenja. Upravo zbog toga jasno izražavanje te aktivno slušanje drugih ključno je za dobre međusobne odnose, prihvaćanje i razumijevanje. Kad osoba vidi da su njegovi osjećaji i potrebe prepoznati i uvaženi, s lakoćom će se uključiti u timski rad. To će svakako dovesti do povećanja osjećaja zajedništva i pripadanja, povećat će se motivacija i rezultat će biti kvalitetno pružanje socijalnih usluga djeci s teškoćama u razvoju.

Međutim, kao i u svakom kolektivu, svakodnevno surađuju različiti karakteri na ostvarivanju istog cilja te bez obzira na motivaciju, dobre namjere i pozitivnu atmosferu neizbježno će ponekad doći do sukoba. Upravo NVC u tom dijelu rješavanja sukoba vrlo je moćan alat. Ako se kontinuirano bude provodila komunikacija po načelima NVC-a, zaposlenici Udruge moći će lakše prepoznati osjećaje i potrebe drugih, ali i izraziti svoje vlastite bez napada na druge i ugrožavanja drugih. Na ovaj način smanjit će se i količina stresa koja može biti uzrokovana lošim i konfliktnim međuljudskim odnosima. Osim toga, mogućnost jasnog izražavanja svojih osjećaja i potreba na radnom mjestu utječe na povećanje participacije u donošenju odluka i stvaranju novih projekata, koji onda mogu biti veće kvalitete jer se uzimaju u obzir različite perspektive na problem/situaciju/ideju. Generalno možemo zaključiti kako nenasilna komunikacija u Frenofonu može smanjiti stres i sagorijevanje zaposlenika te utjecati da se sve aktivnosti provode na način koji je svima prihvatljiv.



Kako bi se ovakav koncept u Udruzi Frenfon počeo provoditi, primarno je educirati vodstvo Udruge, a zatim provesti edukacije i iskustvene radionice sa svim zaposlenicima i volonterima Udruge. Izuzetno je važno da vodstvo Udruge provodi koncept NVC-a te da svojim primjerom svakodnevno potiče ostale na primjenu. U Udruzi se NVC može koristiti prilikom sastanaka, donošenja odluka i rješavanja sukoba. Korištenjem NVC-a u radu Udruge omogućit će se postizanje ciljeva uz poštovanje svakog zaposlenika, volontera i člana Udruge.

*„Nikad ne možemo druge ni na što natjerati.“*

*„Razmišljanje temeljeno na tome što tko zaslužuje blokira suosjećajnu komunikaciju.“*

Marshall Rosenberg

## 15. ZAKLJUČAK

Diplomskim radom istraženi su i prikazani ljudski resursi Udruge Frenfon, temeljni aspekti upravljanja ljudskim resursima, njihova povezanost sa strateškim ciljevima udruge te načini na koje upravljanje ljudskim resursima može utjecati na ostvarivanje ciljeva organizacije. Na primjeru Udruge Frenfon, neprofitne organizacije čija je djelatnost pružanje socijalnih usluga u zajednici, podrška inkluziji i podizanje svijesti u društvu o djeci s teškoćama u razvoju (s naglaskom na poremećaj spektra autizma) i osobama s invaliditetom, prikazano je kako je strategija udruge povezana s ljudskim potencijalima, koji su izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama te na koji način strategije upravljanja ljudskim potencijalima utječu na realizaciju strateških ciljeva.

Udruga Frenfon je, kao i većina organizacija civilnoga društva, suočena s izazovima financiranja redovne djelatnosti. Kako bi se ipak osigurao kontinuitet održavanja aktivnosti, udruga uz zaposlenike, čija je plaća uglavnom financirana projektno, u svoj redovan rad uključuje volontere. U 2023. godini udruga je donijela svoju strategiju razvoja za razdoblje od 10 godina kojom su utvrđeni ciljevi i mjere kojima će se ciljevi realizirati. Strategija između ostalog naglašava važnost ulaganja u

ljudske resurse osnaživanjem i educiranjem zaposlenika i volontera kako za rad s ciljanom skupinom (djecom s teškoćama u razvoju), tako i za provedbu ostalih strateških ciljeva (podrška inkluziji, razvoj društveno-poduzetničkih aktivnosti, uvođenje nove terapijske usluge). Ljudski kapaciteti najvažniji su resursi Udruge Frendofon zbog čega je osnaživanje ljudskih potencijala izdvojeno kao jedan od četiri strateška cilja udruge.

Kako bi se utvrdilo koje su najprihvatljivije strategije za osnaživanje ljudskih potencijala, najprije je trebalo utvrditi koji su to ljudski potencijali u Udruzi Frendofon. U radu obrađena je tema volontera i prikazan menadžment volontera Udruge Frendofon. U organizacijama civilnog društva volonteri su nositelji velikog dijela aktivnosti, čime sudjeluju uz zaposlenike u ostvarenju misije, vizije i ciljeva organizacije. Udruga Frendofon je u 2023. godini izradila volonterski program za volontere koji rade kao asistenti u dnevnom boravku za djecu s teškoćama u razvoju, međutim ovo je samo dio volontera koji sudjeluje u provedbi aktivnosti Udruge Frendofon. S obzirom na to da je rad s djecom s teškoćama u razvoju vrlo izazovan te se mali broj volontera odlučuje za takvo volontiranje, volonterski program izrađen je isključivo za volontere koji rade s djecom kako bi se definirao profil volontera i kako bi potencijalnim volonterima bilo jasno koja je njihova uloga u radu s djecom s teškoćama u razvoju te kako bi ih se na taj način potaknulo u donošenju konačne odluke za volontiranje u Frendofonu.

S obzirom na to da sustav materijalnog nagrađivanja te kontinuitet održavanja radnih mjesta u Frendofonu, zbog specifičnih načina financiranja udruge, nikako ne mogu biti na prvom mjestu kao motivatori za zapošljavanje i rad u Frendofonu, trebalo je istražiti koji su to načini nagrađivanja i izvori motivacije kojima se mogu privući i zadržati ljudski potencijali u Frendofonu. U istraživanju, koje je za potrebe diplomskog rada provedeno među zaposlenicima udruge, utvrđeno je kako prevladava intrinzična motivacija koja je utemeljena na potrebi za pomaganjem djeci s teškoćama u razvoju, pozitivnom radnom okruženju, dobrom timskom radu te međusobnom podrškom. Dobiveni rezultati istraživanja trebaju biti temelj strategije upravljanja ljudskim potencijalima, međutim kako bi se zaposlenici zadržali, svakako treba realizirati sve ostale strateške ciljeve udruge koji će doprinijeti proširenju motivatora za rad u Frendofonu (primjerice razvoj društveno-poduzetničkih aktivnosti koje će osigurati sigurne i adekvatne materijalne nagrade zaposlenicima).

Razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima složen je i izazovan proces u organizacijama civilnoga društva zbog izazova financiranja, ali i zbog ograničenog broja zaposlenika, pa često funkcije strateškog menadžmenta i menadžmenta ljudskih potencijala obavlja jedna do dvije osobe kojima je to samo jedan od zadataka. Zbog toga je izuzetno važno i ključno za obavljanje tih funkcija osnažiti i educirati te osobe.

Kontinuirana edukacija, supervizija (koja se kroz provedbu projekta „Boravak u Frenodfonu“ pokazala kao primjer dobre prakse koju bi trebalo uvesti kao redovnu), jačanje menadžmenta volontera, razumijevanje potreba zaposlenika i primjena koncepta „nenasilne komunikacije“ Marshalla Rosenberga čine bazu upravljanja ljudskim potencijalima Udruge Frenodfon. Razvoj i napredak ljudskih potencijala temelji su realizacije strateških ciljeva.

Strategija udruge i upravljanje ljudskim potencijalima snažno su povezani i ne može ih se razdvojiti. Strategija određuje smjer i definira ciljeve koje udruga želi postići, dok upravljanje ljudskim potencijalima osigurava da ljudski resursi budu nositelji promjena i razvoja te imaju sve potrebne alate, vještine i motivaciju da te ciljeve realiziraju. Uspješna integracija ovih dviju komponenti omogućuje udruzi da se razvija, prilagođava potrebama korisnika te uspješno ostvaruje svoju misiju i viziju.

## LITERATURA

## Stručna literatura

1. Bahtijarević Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Buble M. i dr., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
3. Rosenberg Marshall B., „Nenasilna komunikacija – jezik života“, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava - Osijek, 2000.

## Internetski izvori

1. Kompetencije stečene kroz volontiranje, Carpe Diem, Karlovac, 2015., [www.carpediem.hr](http://www.carpediem.hr) (09.08.2024.)
2. Priručnik o metodama rada i iskustvima uspostave dnevnog boravka za djecu s teškoćama u razvoju, Udruga Frendofon, Karlovac, 2023. [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (07.08.2024.)
3. Statut Udruge Frendofon, [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (06.08.2024.)
4. Strateški plan Udruge Frendofon, [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (05.08.2024.)
5. Udruga „MI“, volonterski centar Split, [www.vcst.info](http://www.vcst.info) (06.08.2024.)
6. Volonterski program Udruge Frendofon, [www.frendofon.hr](http://www.frendofon.hr) (10.08.2024.)
7. Volonterska školica - priručnik, Carpe Diem, Karlovac, 2019., [www.carpediem.hr](http://www.carpediem.hr) (10.08.2024.)

## Propisi

1. Zakon o udrugama, „Narodne novine“ broj: 74/14., 70/17., 98/19. i 151/22.
2. Zakonu o volontiranju, „Narodne novine“ broj: 58/07., 22/13. i 84/21.

# POPIS ILUSTRACIJA

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Ukupno zadovoljstvo radom u Udruzi Frendofon .....	52
Grafikon 2: Motivacija za obavljanje radnih zadataka.....	53
Grafikon 3. Prepoznavanje rada od strane nadređenih .....	53
Grafikon 4. Prilike za izražavanje ideja za rad Udruge .....	54
Grafikon 5. Zadovoljstvo radnim uvjetima.....	54
Grafikon 6: Organizacijska kultura i radna atmosfera .....	54
Grafikon 7: Stres .....	55
Grafikon 8: Važnost postojanja strategije za rad u Udruzi.....	55
Grafikon 9: Jasnoća strateških ciljeva .....	55
Grafikon 10: Komunikacija .....	56
Grafikon 11: Važnost postojanja strategije za poboljšanje radnih uvjeta.....	56
Grafikon 12: Podrška .....	56

## POPIS SLIKA

Slika 1: Logo Udruge Frendofon .....	6
Slika 2: Edukacija „Edukacijom do uspješne inkluzije“ .....	7
Slika 3: Frendofonske pričaonice.....	8
Slika 4: Predstava „Semafor“ .....	9
Slika 5: Slikovnica „Tvrtko, sakupi ih sve!“ .....	9
Slika 6: Ljetna škola crtanja i slikanja .....	10
Slika 7: Edukacija o <i>fundraisingu</i> .....	31
Slika 8: Edukacija o radu s djecom s razvojnim teškoćama .....	32
Slika 9: Konferencija „Autizam i mentalno zdravlje“ .....	33
Slika 10: Supervizija uživo .....	34
Slika 11: Volonterska knjižica .....	39
Slika 12: Luka Vlašić.....	40
Slika 13: Volonter u glazbenim radionicama.....	42
Slika 14: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima .....	44
Slika 15: Temeljna pretpostavka Maslowljeva modela .....	46
Slika 16: Maslowljeva piramida potreba .....	46
Slika 17: Herzbergova dvofaktorska teorija .....	48
Slika 18: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	59
Slika 19: Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti .....	62

## POPIS TABLICA

Tablica 1: SWOT analiza .....	15
Tablica 2: Mjere i aktivnosti za ostvarenje strateškog cilja 1 .....	17
Tablica 3: Mjere i aktivnosti za ostvarenje strateškog cilja 2 .....	19
Tablica 4: Mjere i aktivnosti za ostvarenje strateškog cilja 3 .....	21
Tablica 5: Mjere i aktivnosti za ostvarenje strateškog cilja 4 .....	21
Tablica 6: Način djelovanja menadžmenta i funkcije ljudskih potencijala na zadovoljavanje različitih kategorija potreba .....	47