

# Specifičnosti menadžmenta neprofitnih organizacija

---

**Delonga, Anna-Maria**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:165319>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-09**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**PRAVNI FAKULTET**  
**STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA**

**Anna - Maria Delonga**

**SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA NEPROFITNIH  
ORGANIZACIJA**

**DIPLOMSKI RAD**

Zagreb, 2023. godina

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**PRAVNI FAKULTET**  
**STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA**

**Anna - Maria Delonga**

**SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA NEPROFITNIH  
ORGANIZACIJA**

**DIPLOMSKI RAD**

Ime i prezime mentora: prof. dr. sc. Zdenko Babić

Zagreb, 2023. godina

# Sadržaj

<u>1. UVOD</u> .....	1
<u>2. POJAM MENADŽMENTA</u> .....	3
<u>3. NEPROFITNE ORGANIZACIJE</u> .....	5
<u>3.1. Neprofitni sektor</u> .....	6
<u>3.2. Karakteristike</u> .....	6
<u>3.3. Vrste neprofitnih organizacija</u> .....	8
<u>3.4. Financiranje neprofitnih organizacija</u> .....	12
<u>4. POSEBNOSTI MENADŽMENTA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA</u> .....	15
<u>4.1. Upravljanje ljudskim resursima kod neprofitnih organizacija</u> .....	16
<u>4.2. Financijski čimbenik upravljanja neprofitnih organizacija</u> .....	19
<u>5. SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA</u> .....	21
<u>5.1. Centar za pružanje usluga u zajednici “Svitanje”</u> .....	21
<u>5.1.1. Specifičnosti menadžmenta</u> .....	22
<u>5.2. Klub Mariška</u> .....	24
<u>5.2.1. Specifičnosti menadžmenta kluba Mariška</u> .....	25
<u>5.3. Udruga bolje sutra</u> .....	27
<u>5.3.1. Specifičnosti menadžmenta Udruge bolje sutra</u> .....	29
<u>5.4. Crveni križ Zagreb</u> .....	30
<u>5.4.1. Specifičnosti menadžmenta Crvenog križa Zagreb</u> .....	32
<u>5.5. UNICEF</u> .....	33
<u>5.5.1. Specifičnosti menadžmenta UNICEF-a</u> .....	35
<u>5.6. Save the Children</u> .....	36
<u>5.6.1. Specifičnosti menadžmenta neprofitne organizacije Save the Children</u> .....	37
<u>6. ZAKLJUČAK</u> .....	43
<u>LITERATURA</u> .....	45
<u>POPIS SLIKA</u> .....	47

## Sažetak

### **SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA**

Neprofitne organizacije su organizacije koje imaju svrhu i ciljeve usmjerene prema ostvarivanju društvene dobrobiti, a ne stvaranju financijske dobiti. One se razlikuju od profitnih organizacija, poput tvrtki, koje imaju za cilj generiranje profita za vlasnike ili dioničare. Specifičnost neprofitnih organizacija proizlazi iz njihove svrhe koja može biti raznovrsna, uključujući humanitarni rad, socijalnu skrb, zaštitu okoliša, promicanje kulture, zdravlja, obrazovanja i mnoge druge područja. One često rade na zadovoljavanju potreba i interesa zajednice ili određene skupine ljudi. Cilj ovog rada je istražiti i analizirati specifičnosti menadžmenta neprofitnih organizacija. Fokus će biti na razumijevanju karakteristika, izazova i najboljih praksi u vođenju i upravljanju organizacijama koje imaju društvene ili humanitarne ciljeve. Upravljanje neprofitnim organizacijama može biti izazovno jer su one često suočene s ograničenim resursima, potrebom za usklađivanjem s propisima i standardima te potrebom za postizanjem pozitivnih društvenih utjecaja. Menadžment u ovim organizacijama obično uključuje planiranje i provedbu projekata, mobilizaciju resursa, upravljanje volonterima, suradnju s dionicima te praćenje i evaluaciju rezultata rada.

**Ključne riječi:** neprofitne organizacije, menadžment, projekti, resursi, volonterizam.

## **Abstract**

### **SPECIFICITIES OF NONPROFIT ORGANIZATION MANAGEMENT**

Nonprofit organizations are organizations that have a purpose and goals focused on achieving social welfare rather than generating financial profit. They differ from for-profit organizations, such as companies, which aim to generate profit for owners or shareholders. The specificity of nonprofit organizations arises from their purpose, which can be diverse, including humanitarian work, social care, environmental protection, cultural promotion, health, education, and many other areas. They often work to meet the needs and interests of communities or specific groups of people. The aim of this work is to explore and analyze the specificities of nonprofit organization management. The focus will be on understanding the characteristics, challenges, and best practices in leading and managing organizations with social or humanitarian objectives. Managing nonprofit organizations can be challenging as they are often confronted with limited resources, the need for compliance with regulations and standards, and the need to achieve positive social impacts. Management in these organizations typically involves project planning and implementation, resource mobilization, volunteer management, stakeholder collaboration, and monitoring and evaluation of outcomes.

**Key words:** nonprofit organizations, management, projects, resources, volunteerism.

## Izjava o autorstvu rada

Ovime potvrđujem da sam osobno napisala rad:

---

i da sam njegova autorica.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima (bilo da su u pitanju mrežni izvori, udžbenici, knjige, znanstveni, stručni ili popularni članci) u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

Ime i prezime: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

# 1. UVOD

Menadžment neprofitnih organizacija obuhvaća upravljanje organizacijama čiji je primarni cilj pružanje javnog dobra, zadovoljavanje potreba određene ciljne grupe ili promoviranje društvenih, humanitarnih, obrazovnih, kulturnih ili drugih neprofitnih aktivnosti. Ove organizacije imaju posebne karakteristike i izazove koje se razlikuju od profitnih organizacija. Jedna od osnovnih specifičnosti menadžmenta neprofitnih organizacija je fokus na društvenu korist i ostvarivanje misije organizacije, umjesto na stvaranje financijskog profita. Ciljevi su često usmjereni na unapređenje zajednice, rješavanje socijalnih problema ili promicanje određenih vrijednosti. Menadžeri neprofitnih organizacija moraju biti vođe s jasnom vizijom i sposobnošću usklađivanja ciljeva organizacije s potrebama ciljne grupe. Financiranje je jedan od ključnih izazova za neprofitne organizacije. One se oslanjaju na donacije, subvencije, grantove i druge izvore javnog financiranja kako bi financirale svoje aktivnosti. Stoga je menadžment neprofitnih organizacija suočen s izazovima osiguravanja dovoljnih sredstava za održavanje operacija, plaćanje zaposlenika, nabavu resursa i ostvarivanje ciljeva.

Struktura neprofitnih organizacija često uključuje upravne odbore, volonterski rad i angažman dionika iz zajednice. Ovi elementi doprinose složenosti upravljanja organizacijom, jer zahtijevaju koordinaciju, suradnju i usklađivanje interesa različitih dionika. Menadžeri moraju razviti vještine upravljanja timovima i osigurati uključivanje svih relevantnih aktera u proces donošenja odluka. Motivacija zaposlenih u neprofitnim organizacijama često nije vezana za financijske stimulanse. Umjesto toga, motivacija može proizaći iz zadovoljstva i svijesti o obavljanju društveno korisnog rada, priznanja, profesionalnog razvoja ili osjećaja pripadnosti. Menadžeri trebaju razviti strategije motivacije koje se temelje na tim aspektima i promoviraju angažman i radnu satisfakciju zaposlenika. Odgovornost neprofitnih organizacija je šireg društvenog karaktera. Ove organizacije su odgovorne ne samo svojim članovima i dionicima, već i društvu u cjelini.



Predmet ovog rada su specifičnosti menadžmenta neprofitnih organizacija.

Cilj ovog rada je istražiti i analizirati specifičnosti menadžmenta neprofitnih organizacija. Fokus će biti na razumijevanju karakteristika, izazova i najboljih praksi u vođenju i upravljanju organizacijama koje imaju društvene ili humanitarne ciljeve. Cilj je pružiti uvid u posebnosti menadžmenta neprofitnih organizacija kako bi se steklo znanje i razumijevanje o tome kako uspješno voditi takve organizacije i ostvariti njihove ciljeve u odnosu na profitne organizacije. Jednako tako cilj ovog rada je prikazati na koje su sličnosti i različitosti u upravljanju manjih, u odnosu na veće, globalne neprofitne organizacije.

U okviru rada će se analizirati specifičnosti ciljeva neprofitnih organizacija, financiranja, strukture, motivacije zaposlenih i odgovornosti. Također će se istražiti najbolje prakse u menadžmentu neprofitnih organizacija kako bi se identificirali ključni faktori uspjeha i izazovi s kojima se susreću menadžeri u tim organizacijama. U nastavku rada biti će prikazan način rada i funkcioniranja nekoliko domaćih i stranih kompanija.

U istraživanju menadžmenta neprofitnih organizacija korištene su različite metode. Teorijska analiza je proučavala relevantnu literaturu i teorijske koncepte kako bi se steklo temeljno znanje o specifičnostima ovih organizacija. Sinteza je omogućila integraciju dobivenih saznanja, dok je deskripcija opisivala različite aspekte menadžmenta. Komparacija je uspoređivala organizacije i prakse kako bi se identificirale sličnosti i razlike. Kombinacija ovih metoda omogućila je sveobuhvatan pristup istraživanju menadžmenta neprofitnih organizacija i razvoj relevantnih saznanja. Jednako tako se koristila analiza studije slučaja u kojoj se obradilo nekoliko domaćih, ali i globalnih neprofitnih organizacija.

## 2. POJAM MENADŽMENTA

Menadžment je ključna ljudska aktivnost koja je postala neophodna od trenutka kada su ljudi počeli stvarati skupine kako bi ostvarili ciljeve koji se ne mogu postići pojedinačno. Menadžment se odnosi na proces koordinacije rada pojedinaca unutar tih skupina radi ostvarenja organizacijskih ciljeva. Kroz godine razvoja, menadžment je postao znanstvena disciplina s vlastitim područjem istraživanja, teorijskim saznanjima i principima koji objašnjavaju događaje na tom području (Buble, 2006).

Menadžment obuhvaća različite organizacije, bez obzira na njihovu veličinu ili vrstu, uključujući kako profitna tako i neprofitna poduzeća. On se primjenjuje kako u kontekstu proizvodnje roba, tako i u pružanju usluga. Ključna uloga menadžmenta je rad s drugim ljudima i iskorištavanje njihovog znanja i resursa kako bi se postigli organizacijski ciljevi u dinamičnom okruženju, uz efektivno i efikasno korištenje ograničenih resursa (Sikavica, Bahtijarević-Šiber).

Menadžment se smatra jednom od najvažnijih ljudskih aktivnosti, gdje je odgovornost menadžera osigurati da pojedinci unutar skupine doprinose maksimalno mogućim naporima za postizanje ciljeva organizacije. Primjenjujući suvremene koncepte menadžmenta u znanstvenom i praktičnom smislu, te potičući poduzetništvo kroz osnivanje malih i srednjih poduzeća s dobro osmišljenim programima proizvodnje i usluga, stvaraju se osnovni uvjeti za privlačenje domaćeg i stranog kapitala (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004).

Menadžment predstavlja važnu potrebu kao znanstvena i istovremeno praktična poslovna disciplina, koja obuhvaća način razmišljanja, rada i ponašanja svih onih koji pridonose gospodarskom razvoju zemlje. Danas, u razvijenim zemljama, gotovo da ne postoji visokoškolska institucija u kojoj se ne proučava ova znanstvena disciplina. To ukazuje na činjenicu da će menadžment, kao znanstveno i praktično potvrđena filozofija poslovanja, sve više utjecati na ukupni gospodarski razvoj svake zemlje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004).

Menadžment se opisuje kao proces kojim se koristi više osoba kako bi koordinirale aktivnosti drugih s ciljem postizanja optimalnih rezultata. Njegov zadatak je oblikovanje i održavanje okoline kako bi se postigli odabrani ciljevi uz efektivno korištenje resursa. Učinkovitost u postizanju ciljeva i učinkovito korištenje ograničenih radnih resursa ključni su segmenti ovog procesa. Menadžment kao znanstvena i praktična disciplina obuhvaća radno organiziranje, ljudske resurse i operacije proizvodnje (Žugaj, Brčić, 2003).

Društveni interes u poslovanju poduzeća manifestira se kroz osiguravanje dovoljnih količina raznovrsnih proizvoda visoke kvalitete, stvaranje novih radnih mjesta za nezaposlene, unaprjeđenje radnih uvjeta i osiguranje sredstava za ispunjavanje zajedničkih potreba. Važno je postići ravnotežu između privatnih i društvenih interesa, što ovisi o razvijenosti etičkih standarda i kriterija u zemlji. Etički standardi se manifestiraju kroz načela maksimiziranja osobne koristi (egoizma), maksimiziranja društvene koristi (altruizma) i poštovanja formalnih prihvaćenih kriterija. Kontinuirano unaprjeđivanje etičkih standarda i kriterija treba težiti podizanju na višu razinu i usklađivanju ne samo unutar države, već i na međunarodnoj razini (Sikavica, Bahtijarević-Šiber).

Postoje značajne razlike između različitih zemalja u odgojno-obrazovnom sustavu, socio-kulturnom sustavu, etičkim standardima, zakonskim i ekonomskim okvirima koji imaju veliki utjecaj na svako poduzeće koje posluje na međunarodnom tržištu (Funda, 2011). Ključ za uspjeh poduzeća na međunarodnom tržištu je usvajanje koncepta komparativnog menadžmenta (Funda, 2011). To znači da se u praksi poslovni rezultati značajno razlikuju ovisno o vanjskom okruženju u pojedinim zemljama, kao što su iskorištenost ljudskih resursa, informiranje radnika, participacija zaposlenih u kontroli kvalitete, konzultacije pri donošenju poslovnih odluka, iskustvo zaposlenika i slično. Iako su osnove menadžmenta univerzalne, krajnji poslovni rezultati se razlikuju zbog utjecaja vanjskog okruženja u pojedinim zemljama.

### 3. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Neprofitne organizacije općenito se mogu definirati kao organizacije oslobođene poreza koje su osnovane s ciljem služenja javnom interesu. Javni interes može se ogledati u kategorijama neprofitnih organizacija kao što su dobrotvorne, obrazovne, znanstvene, književne ili vjerske. Poslovne organizacije tijesno surađuju s neprofitnim organizacijama (često nazvanim jednostavno "neprofitne"), jer nastoje ispuniti svoje korporativne društvene odgovornosti s pažnjom prema svojoj filantropiji i odnosima s zajednicom. Odnosi između poslovanja i društva značajno se poboljšavaju kada poslovne subjekte smatraju legitimnim i važnim dionicima. Neprofitne organizacije dio su onoga što se naziva neprofitnim sektorom, a postoji mnogo različitih vrsta neprofitnih organizacija s različitim karakteristikama. Postoji niz različitih društvenih uzroka koji se zastupaju putem neprofitnih organizacija, a tri ključne faze neprofitnih organizacija uključuju (1) osnivanje, (2) upravljanje i (3) vođenje (Carroll, 2018).

Definicija neprofitnih organizacija prema Pavičiću i suradnicima iz 2013. godine naglašava da takve organizacije služe realizaciji određenog javnog interesa. Njihova osnovna zadaća nije ostvarivanje profita, već su one oblikovane, djeluju i definirane okruženjem u kojem se nalaze. Ova definicija ističe da neprofitne organizacije nastaju s ciljem pružanja usluga, a ne s namjerom ostvarivanja profita za svoje vlasnike.

Anthony i Young, u svojoj definiciji iz (2003.) godine, također naglašavaju da neprofitne organizacije imaju potpuno drugačiji cilj od ostvarivanja profita za vlasnika. Njihova glavna svrha je pružanje usluga, a pojam "neprofitni" označava da takve organizacije djeluju u javnom interesu, a ne u cilju ostvarivanja profita. Ove organizacije često djeluju u područjima koja se ne mogu adekvatno organizirati na tržišnoj osnovi.

Pavičić i suradnici nadalje definiraju neprofitni sektor kao sve pojedince i organizacije koje sudjeluju u društveno prihvatljivim inicijativama i aktivnostima usmjerenim na unaprjeđenje kvalitete života i/ili razvoj lokalne zajednice. Orijentacija na pružanje besplatnih ili subvencioniranih usluga koje su potrebne korisnicima, kao i naglašavanje društvenog aktivizma, predstavljaju bitne karakteristike neprofitnih organizacija prema ovoj definiciji. Također se ističe razlika između organizacija u neprofitnom sektoru i onih u privatnom sektoru čiji je glavni cilj ostvarenje profita za vlasnike (Pavičić i suradnici, 2013.).

Ukratko, definicije koje su navedene ukazuju na to da neprofitne organizacije služe javnom interesu, prvenstveno kroz pružanje usluga i aktivnosti koje imaju za cilj unaprjeđenje kvalitete života i/ili razvoj lokalne zajednice. Njihovo djelovanje nije usmjereno na ostvarivanje profita, već na postizanje društvenih promjena i zadovoljavanje potreba korisnika.

### **3.1. Neprofitni sektor**

Neprofitne organizacije, kada se uzimaju zajedno, nazivaju se dijelom neprofitnog sektora. To je opći naziv koji se koristi za institucije i organizacije u društvu koje nisu poslovne ili vladine. Neprofitni sektor ponekad se naziva drugim imenima, kao što su sektor bez cilja stjecanja dobiti, neovisni sektor, treći sektor, filantropski sektor ili dobrovoljni sektor. Izvan Sjedinjenih Američkih Država, neprofitne organizacije obično se nazivaju nevladinim organizacijama. Procjenjuje se da neprofitni sektor u Sjedinjenim Američkim Državama čini otprilike 6% svih organizacija i da je otprilike 1 od 15 američkih građana zaposlen u neprofitnoj organizaciji. Neprofitne organizacije svake godine troše milijarde dolara.

Ukratko, neprofitne organizacije su sveprisutne i dotiču gotovo svakoga. Kolektivno, neprofitni sektor sastavljen od ovih neprofitnih organizacija predstavlja značajan segment društva koji utječe na cjelokupno građanstvo. Svi izvori ukazuju na to da neprofitni sektor raste po veličini.

### **3.2. Karakteristike**

Kao što njihovo ime implicira, osnovna karakteristika neprofitnih organizacija je da ne mogu isplaćivati dobit vlasnicima. Neprofitne organizacije nemaju vlasnike u tradicionalnom poslovnom smislu. Za razliku od poslovnih organizacija koje mogu generirati dobit i distribuirati je investitorima, vlasnicima ili dioničarima, neprofitne organizacije ne mogu distribuirati prihod koji predstavlja prihode veće od troškova. Neprofitne organizacije imaju dionike, a ne dioničare. Ti dionici uključuju klijente koji imaju koristi od njihovih usluga ili programa te zajednicu općenito koja dobiva neizravne koristi od njihovog prisustva. To ne znači da neprofitne organizacije ne mogu ostvariti nikakvu dobit (prihode veće od troškova). Jednostavno znači da se svaka ostvarena dobit mora zadržati i ponovno investirati u proračun i programe organizacije.

Većina neprofitnih organizacija osnovana je s ciljem pružanja javne koristi ili usluge. Imati javnu svrhu ili misiju ključna je identifikacijska karakteristika neprofitnih organizacija jer ih se tako općenito smatra u društvu. One se osnivaju od strane zainteresiranih strana s ciljem služenja društvu općenito ili za određene probleme, teme ili skupine klijenata.

Neprofitne organizacije su privatne u smislu da nisu dio vlade. Obično su pravno osnovane kao pravne osobe. Sami se upravljaju svojim odborima direktora koji obično čine volonteri predani misiji neprofitne organizacije. Što se tiče svakodnevnih operacija, ovisno o njihovoj veličini i proračunu, neprofitne organizacije mogu biti sastavljene samo od neplaćenih volontera ili mogu imati plaćeno osoblje, uključujući plaćene izvršne direktore i menadžere. Često, većina neprofitnih organizacija ima barem mali tim zaposlenika koji su plaćeni, ali većinu svog posla obavljaju volonteri. Mnoge neprofitne organizacije dobivaju svoja sredstva iz privatnih priloga pojedinaca, tvrtki, zaklada. Međutim, mnoge druge neprofitne organizacije generiraju prihode naplaćivanjem naknada za svoje usluge, zarađujući kamate na ulaganja ili proizvodnjom i prodajom dobara i usluga. Ukratko, postoje mnoge različite vrste neprofitnih organizacija i one se financiraju na različite načine.

Kada ljudi razmišljaju o neprofitnim organizacijama, često misle da su sve oslobođene poreza. Mnoge neprofitne organizacije se organiziraju na način da mogu dobiti status oslobođenosti od poreza od Porezne uprave (IRS) i državnih poreznih agencija, ali nisu sve neprofitne organizacije oslobođene poreza. Najpoznatije organizacije koje dobivaju status oslobođenosti od poreza su one označene kao 501(c)(3) organizacije. Mnoge neprofitne organizacije se organiziraju na taj način jer ovise o privatnom financiranju i priložima, te žele organizirati sebe na način da donatori mogu ostvariti porezne olakšice za svoje priloge.

Thomas Wolf tvrdi da postoje pet karakterističnih obilježja neprofitnih organizacija: (1) moraju imati misiju javne službe, (2) moraju biti organizirane kao neprofitne ili dobrotvorne korporacije, (3) njihova upravljačka struktura mora isključivati sebične interese i privatnu financijsku dobit, (4) moraju biti oslobođene plaćanja federalnih poreza i (5) moraju posjedovati poseban pravni status koji omogućuje da se darovi koji im se upute mogu odbiti od poreza. Ova obilježja opisuju većinu neprofitnih organizacija, ali mogu postojati iznimke od tih karakteristika.

### **3.3. Vrste neprofitnih organizacija**

Ne postoji jednoznačni kriterij podjele neprofitnih organizacija jer oni djeluju u različitim područjima društva. Ipak, postoji podjela prema vlasništvu, načinu financiranja, kao i pravno-organizacijskim oblicima.

Neprofitne organizacije prema djelatnostima koje ove organizacije obavljaju prema Marić se dijele prema vlasništvu i području rada. Kada se promatra vlasništvo neprofitnih organizacija, one mogu biti vladine i nevladine, pri čemu se vladine neprofitne organizacije dijele na savezne, državne i lokalne. Državne su one neprofitne organizacije koje su od javnog interesa i obavljaju poslove općeg društvenog interesa čija je djelatnost podržana od strane države odnosno lokalne zajednice, pri čemu se rad takvih organizacija obavlja prema državnoj politici. Najčešće su osnovane kao ustanove ili (rjeđe) udruge. S druge strane, nevladine (nedržavne) neprofitne organizacije ili privatne neprofitne organizacije su osnovane kao udruge ili (rjeđe) ustanove od različitih grupa građana ili pravnih osoba, kako bi štitili njihove interese. Takve se organizacije financiraju iz dobrovoljnih priloga, donacija, dotacija, subvencija, članarina kao i iz vlastitih prihoda ostvarenih prodajom proizvoda/usluga prema trgovačkim zakonima. Određeni se programi privatnih neprofitnih organizacija mogu prema propisima, financirati iz državnog proračuna, proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, te fondova (Marić, 2018).

Podjela prema načinu financiranja postoje organizacije koje su financirane prodajom usluga čiji prihod i uspješnost ovise od broja klijenata (npr. privatne škole, privatne bolnice), te organizacije koje su financirane donacijama i potporama u kojima nema izravne veze između korisnika usluga (klijenata) i izvora financiranja što znači kako njihova uspješnost ne ovisi od financijske podrške korisnika (korisnik ne plaća primljenu uslugu) (Marić, 2018).

Promatrajući područje rada koje neprofitne organizacije obavljaju, postoje kulturne, obrazovne, religijske, političke, zdravstvene, dobrotvorne, zaštitne i socijalne neprofitne organizacije (Marić, 2018). Osim navedenih podjela neprofitnih organizacija one se mogu dijeliti i prema svrsi i području djelovanja, propisima, zakonskim regulativama, društvenim normama i sl..

Prema Pavičić neprofitne organizacije se mogu prema djelatnostima dijeliti na:

- umjetnost i kultura,
- obrazovanje i povezane djelatnosti,
- zaštita i unapređivanje okoliša,
- zaštita životinja,
- zaštita društvenog i tjelesnog zdravlja, kao i retardiranih i nemoćnih osoba,
- zaštita potrošača,
- prevencija zločina i delikvencije, zaštita javnih interesa.
- pomoć pri zapošljavanju.
- socijalna zaštita (smještaj, prehrana, itd.),
- javna sigurnost, hitni i izvanredni slučajevi,
- rekreacija, slobodno vrijeme, sport,
- skrb o mladima,
- humanitarne aktivnosti,
- međunarodne aktivnosti i suradnja,
- ljudska i građanska prava, društvene aktivnosti i pokreti,
- međusobna pomoć i solidarnost,
- zaklade/fondovi,
- istraživanje, planiranje, tehnološka i tehnička pomoć,
- milosrđe, filantropske aktivnosti,
- vjerska institucije, duhovni razvoj.

Neprofitne organizacije koji su vezani uz umjetnost, kulturu i humanističke znanosti uključuju muzeje, koncertne dvorane, organizacije za umjetnost, povijest, genealogiju, dvorane slavni, zaštitu povijesnih zdanja te udruženja pisaca, umjetnika i izvođača.



Primjeri neprofitnih organizacija u obrazovanju prikazuju širok raspon formalno ustrojenih obrazovnih organizacija. To uključuje javne i privatne škole i fakultete, knjižnice, centre za stalno obrazovanje, programe pismenosti i slično.

Područja vezana uz zdravlje obuhvaćaju širok spektar različitih neprofitnih organizacija. Primjeri uključuju organizacije povezane s bolnicama, bankama krvi, ambulantnim klinikama, ustanovama za mentalno zdravlje i medicinskim istraživanjima (Carroll, 2018).

Humanitarne usluge su šire od područja zdravlja. Uključuju neprofitne organizacije koje se bave zaštitom javnosti od kriminala, uslugama za zatvorenike, razvojem i obukom radne snage, uslugama za nezaposlene, uslugama prehrane, uslugama za djecu i mlade, skloništima za beskućnike i uslugama za starije osobe.

Također, postoje neprofitne organizacije koje uključuju organizacije temeljene na vjerskim vrijednostima, organizacije usmjerene na zaštitu okoliša i organizacije koje se bave zaštitom dobrobiti životinja. Prema navedenome vidljivo je kako su područja aktivnosti neprofitnih organizacija prilično široka, te kako gotovo ne postoji područje u kojima ovakve organizacije ne mogu djelovati.

Marić navodi slijedeću podjelu neprofitnih organizacija prema pravno-organizacijskim oblicima u Hrvatskoj:

- Udruge predstavljaju oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih i pravnih osoba. Navedene se osobe u udruge udružuju zbog zaštite i ostvarivanja zaštite određenih zajedničkih vrijednosti, interesa ili ciljeva bez namjere stjecanja dobiti. Udrugom upravljaju njezini članovi, posredno ili neposredno preko svojih izabраниh predstavnika u tijelima udruge. Kao najviše tijelo udruge definirana je skupština koja donosi sve važne odluke, pri čemu udruga samovoljno prema statutu ima pravo osnivanja i ostalih tijela, ukoliko želi ili su im jednostavno potrebna za funkcioniranje udruge. Udruga je dužna raditi prema demokratskim načelima. Prema navedenome udruge danas često obavljaju pojedine javne poslove koji se nalaze u određenim područjima društvenog života. Potrebno je napomenuti kako su to ponajviše pojedini subjekti čiji je osnivač država, najčešće komore i strukovne udruge, npr. Hrvatska gospodarska komora, odvjetnička komora i sl..

- Zaklada je neprofitna organizacija utemeljena s vlastitim izvorom sredstava. Sredstva zaklade odnosno imovina zaklade izdvojena za namjenu za koju je zaklada osnovana upotrebljava se prema programima u korist pojedinaca ili skupina koji su korisnici sredstava zaklade. Najpoznatiji oblici zaklada su vezani uz zaštitu okoliša, te održivog razvoja, kao i društveno socijalni oblici, poput kulturni, prosvjetni, duhovni, športski, zdravstveni i humanitarni. Zaklada je oblik organizacije koji ima funkciju poboljšanje opće dobrobiti, a svojim djelovanjem povezuje osobe koje imaju iste stavove, vrijednosti, mišljenja i razmišljaju na isti način kakvim će unaprijediti život svih članova unutar društvene zajednice.
- Fundacije su slične kao i zaklade samo što je njihova imovina namijenjena da u pojedinom trenutku, a ne trajno, služi za ostvarivanje neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe. Kada se promatraju fundacije tu se promatra imovina koja je namijenjena da u nekom određenom vremenskom služi ostvarivanju određene općekorisne odnosno dobrotvorne svrhe.
- Ustanove su neprofitne organizacije koje čine temeljne pravne subjekte za trajno obavljanje djelatnosti bez primarne svrhe stjecanja dobiti, pri čemu je svima zajednička karakteristika kako je riječ o organizacijama koje služe javnom interesu i koje ne dijele dobit. Ustanove mogu osnivati i domaće, kao i strane fizičke i pravne osobe. Osnivanjem udruge se upisuju u registar ustanova kao i u drugu evidenciju ustanova koje provodi ministarstvo u čijem se krugu djelovanja nalazi osnovana ustanova. Osim toga, postoje i javne ustanove, čija temeljna razlika je što se ona osnivaju za obavljanje određene djelatnosti za koju je zakonom određeno da se treba djelovati kao javna služba. Javne ustanove osnivaju Republika Hrvatska, općina, grad ili županija unutar i izvan svoga djelokruga upravljanja prema zakonu. Ustanove kao i svaki oblik organizacije imaju svoja tijela. U ovom slučaju ta tijela čine upravno vijeće i ravnatelj koji upravljaju ustanovom, stručni voditelj i stručno vijeće kao i druga tijela (po potrebi, ali ne nužno), pri čemu se sve odluke oko mandata, izbora članova i slično donose i definiraju zakonom o osnivanju ustanove.
- Političke stranke, komore, sindikati, vjerske zajednice i drugi (Marić, 2018).

### **3.4. Financiranje neprofitnih organizacija**

Za normalan rad neprofitnih organizacija također je potrebno prikupiti odgovarajuća sredstva. Bez toga bi njihov rad bio nemoguć, te se postavljeni ciljevi ne bi mogli realizirati. Samo profesionalno prikupljanje sredstava za rad neprofitnih organizacija se javlja početkom 20. stoljeća. Do tada je to isključivo bilo vezano uz dobru volju imućnih obitelji/pojedinaca. Pri tome su se ponajviše financijska sredstva davala različitim vjerskim zajednicama, dječjim sirotištima ili obrazovnim ustanovama.

Alfirević i suradnici navode tri kategorije resursa koje su neprofitnim organizacijama nužno potrebni kako bi mogli ostvariti postavljene ciljeve i neometano poslovati:

- financijski resursi,
- zaposlenici i volonteri, te
- prihodi od proizvoda i usluga, odnosno aktivnosti neprofitne organizacije (Alfirević, Pavičić, Najev Čaćija, Mihanović i Matković, 2013).

Učinkovitost rada neprofitnih organizacija ponajviše je vezana uz realizaciju postavljenih ciljeva koji se ne mogu ostvariti bez prikupljenih sredstava. U ovom slučaju, donatori su sudionici neprofitnih organizacija kada se promatra prikupljanje potrebnih financijskih sredstava. Postoji razlika između donatora jer se radi o različitim procesima financiranja neprofitnih organizacija. Donacija predstavlja čin darivanja novca, stvari ili usluga primatelju bez očekivanja protuusluge ili protučinidbe, dok je sponzorstvo davanje za koje postoji protuusluga određene reklame. Sponzor daje novac, robu ili usluge, dok ga primatelj zauzvrat reklamira isticanjem njegove tvrtke, odnosno proizvoda/usluga na reklamnim panoima.

Sredstva za potrebne aktivnosti neprofitne organizacije mogu se dobivati iz različitih izvora na različite načine. Možemo izdvojiti četiri glavne kategorije izvora sredstava:

1. Donacije individualnih donatora
  - važni pojedinačni novčani darovi
  - mali darovi

## 2. Donacije

- donacije profitnih subjekata i donacije profitnih zaklada
- donacije neprofitnih zaklada
- donacije u proizvodima

## 3. Prihodi od vlastite djelatnosti

- prodaja proizvoda i usluga
- članarine
- prihodi od investicija

## 4. Prihodi od partnerstva s privatnim sektorom

- udio u projektu marketinga opće dobrobiti
- naknada za oglašavanje putem Interneta
- naknada za licenciranje (Alfirević, Pavičić, Najev Čaćija, Mihanović i Matković, 2013).

Za financiranje neprofitne organizacije od iznimne je važnosti filantropija odnosno kultura dobrovoljnog davanja za opće dobro. Profitne organizacije sve češće podržavaju rad neprofitnog sektora novčanim i materijalnim sredstvima i pri čemu su oslobođeni plaćanja poreza na dobit. Porezno se priznaju darovanja u tuzemstvu (darovanja u inozemstvu nisu porezno priznati trošak) za kulturne, znanstvene, odgojno-obrazovne, zdravstvene, humanitarne, sportske, vjerske, ekološke i druge općekorisne svrhe udrugama i drugim osobama koje navedene djelatnosti obavljaju u skladu s posebnim propisima (Alfirević, Pavičić, Najev Čaćija, Mihanović i Matković, 2013).

Uz financijski čimbenik, za normalno funkcioniranje neprofitnih organizacija važni su i ljudski resursi pri čemu su u radu takvih organizacija posebno važni volonteri.

Volonterstvo Marić definira dragovoljnim ulaganjem vremena, znanja i vještina pri čemu pojedinac ne očekuje nikakvu materijalnu korist. Smatra se kako volonterski rad nije učinkovit samo onome kome se tim radom pomaže, nego i samome volonteru. Ono je povezano s raznim pozitivnim rezultatima koji se povezuju uz psihološku dobrobit i zdravlje (Marić, 2018).

Upravo radom volontera neprofitne organizacije su podigle kvalitetu rada, svojim korisnicima pri tome omogućavaju kvalitetniju uslugu, ali i samim zaposlenicima pojednostavnjuju i omogućuju učinkovitije obavljanje radnih zadataka (Marić, 2018).

Volontiranje, osim što korisno djeluje na pojedinca, je korisno za ostvarivanje pojedinih znanja i vještina posebno onih koje se razvijaju putem timskog rada. Tu se radi o komunikacijskim, kompjutorskim i savjetodavnim vještinama koje pri kasnijem zaposlenju kod poslodavaca donose dodatne prednosti. Ostvarivanjem svih vještina koje stvaraju određeno znanje gradi se i pouzdanost, odgovornost same osobe kao i vrijednost te predanost postavljenim radnim zadacima. Navedeno osobama koji volontiraju stvaraju osjećaj empatije ne samo prema sebi nego i prema drugim ljudima (Marić, 2018).

U Hrvatskoj su temeljni pojmovi vezani za volontiranje, temeljna načela, vrijednosti i uvjeti volontiranja, kao i prava i dužnosti volontera te organizatora volontiranja, definirani Zakonom o volonterstvu (NN 58/07, 22/13, 84/21).

## **4. POSEBNOSTI MENADŽMENTA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA**

Iako poslovanje neprofitnih organizacija nije usmjereno na povećavanju profita, ciljevi takvih organizacija su kompleksni i ovise o brojnim čimbenicima koji se odnose na zadovoljavanje pojedinih potreba. Marić navodi kako je temeljni cilj neprofitnih organizacija u povećavanju količine i kvalitete stvorenih proizvoda/usluga u okviru najčešće vrlo ograničenog budžeta. Iz takvog cilja slijede ciljevi kao što su zadovoljstvo korisnika neprofitnih organizacija, ali i njihovih upravitelja i donora. Marić navodi kako se ciljevi neprofitnih organizacija mogu ostvariti i temeljem povećavanja novčanih tokova, ponajviše onih koji dolaze od različitih donatora (Marić, 2018).

Prema navedenome je lako ustvrditi kako se i na neprofitne organizacije mogu koristiti kriteriji produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti. Povećavanjem produktivnosti tj. količinom ponude svojih usluga neprofitne organizacije nastoje povećati i zadovoljstvo svojih korisnika. Efektivnost neprofitne organizacije ostvaruju putem zadovoljavanja potreba i želja korisnika kroz kontinuirano unaprjeđenje i razvoj svojih proizvoda/usluga. Efikasnost je usmjerena na smanjivanju troškova, koje ne smije negativno utjecati na kvalitetu proizvoda/usluga koje se nude (Marić, 2018).

Kako se poslovanje neprofitne organizacije odvija u okvirima ograničenog budžeta, tako je i cilj njihova poslovanja ostvarivanje povećanja zadovoljstva kako korisnika tako i koristi što je zbog dostupnog budžeta izazovno (Alfirević, Pavičić, Najev Čačija, Mihanović i Matković, 2013). Ukoliko se planiraju u poslovanje neprofitne organizacije uvesti određene nove ponude, tj. novog ili drugačijeg zadovoljavanja potreba korisnika, menadžment pri tome treba smanjivati troškove, ali samo ako ostvaruje odgovarajuću razinu kvalitete koja pri tome ne ostvaruje potpuno zadovoljstvo korisnika.

Odlučivanje u poslovanju neprofitnih organizacija nije isključivo pod utjecajem menadžmenta, tj. osobe koja organizacijom upravlja. Zbog naravi poslovanja neprofitne organizacije, samo odlučivanje se obavlja putem pregovaranja interesnih strana, pri čemu su u značajnoj mjeri uključeni i sami korisnici. Jednom kada se definiraju i postave ciljevi koje je potrebno ostvariti, menadžment neprofitnih organizacija se ponaša jednako kao i menadžment profitnih, odnosno ciljeve nastoji realizirati na što učinkovitiji način (Alfirević, Pavičić, Najev Čaćija, Mihanović i Matković, 2013).

Poslije definiranja ciljeva i samog planiranja na koji način postavljene ciljeve realizirati, trebaju se prevesti određene organizacijske i ljudske prilagodbe koje su vezane uz takve ciljeve, postaviti potrebni stil vođenja, te kontrolirati rad organizacije. Zbog toga je važno i kod poslovanja neprofitnih organizacija znati osnovna znanja i prakse menadžmenta.

#### **4.1. Upravljanje ljudskim resursima kod neprofitnih organizacija**

Za upravljanje neprofitnim organizacijama su prema Alfireviću i suradnicima važna tri resursa: ostvareni prihodi od poslovanja, ljudski i financijski resursi (Alfirević, Pavičić, Najev Čaćija, Mihanović i Matković, 2013). Marić smatra kako je uz takve resurse potrebno dodati i potrebite informacije i znanje koje uvelike omogućavaju učinkovito upravljanje organizacijom i ostvarivanje postavljenih ciljeva (Marić, 2018).

Upravljanje ljudskim potencijalima i financijama su dva najvažnija segmenta menadžmenta neprofitnih organizacija koje je potrebno posebno promatrati.

Ljudi, ljudski resursi, odnosno kadrovi prema Bublji čine živi element organizacije poduzeća koji svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću u značajno utječu na uspješnost ostvarivanju postavljenih ciljeva poduzeća, pa tako i neprofitnih organizacija. U tome se posebno razlikuju od materijalnih resursa (Buble, 2006).

Ljudski su resursi posebni za svako poduzeće i neprofitne organizacije jer se ne mogu se kopirati. To što dva poduzeća imaju isti broj zaposlenih, stručnu i profesionalnu strukturu, spolnu i dobnu strukturu, i sl., ne znači kako imaju jednake ljudske resurse, njihovu kvalitetu i stručnost.

Bahtijarević-Šiber smatra kako ljudske resurse razlikuje činjenica kako ukupne organizacijske, intelektualne, stručne i ostale sposobnosti nisu samo zbroj osobnih sposobnosti, nego kvaliteta koje ovise o ostalim elementima (ukupnoj praksi i programima upravljanja ljudskim resursima, stilu menadžmenta, organizacijskoj kulturi, strukturi, općim socijalnim odnosima i dr.) koji mogu biti veći ili manji (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Prema Gutiću i Rudelju pojava "radna snaga" je ponajviše vezan uz tradicionalnu ekonomiju i teoriji organizacije u kojima su zaposlenici ravnopravni sa strojevima koji se u poslovanju koriste zbog čega se smatraju najamnom radnom snagom. Isti autori navode kako se tada promatra tehnički pristup i hijerarhija, struktura, raspon kontrole, analiza procesa, standardizacija i podjela orgovarajućih radnih zadataka (Gutić i Rudelj, 2012).

Za Bahtijarević-Šiber upravljanje ljudskim resursima nije isključivo važna poslovna funkcija, nego i posebna filozofija odnosno pristup upravljanju u kojoj se ljudi smatraju izrazito bitnim potencijalom, te ujedno i vrlo bitnom konkurentskom i stratejskom prednošću (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Obradović i suradnici upravljanje ljudskim resursima povezuju sve aktivnosti koje su povezane sa zaposlenicima. Navedeno se odnosi na njihovu produktivnost, izražavanje mišljenja i poslova koje oni obavljaju. Kako bi mogli učinkovito obavljati postavljene im radne zadatke, prema istim autorima je potrebno posebno područje koje će biti umjereno isključivo njima, a to je upravo moguće upravljanjem ljudskim resursima (Obradović, Samardžija i Jandrić, 2015).

Drucker smatra kako se upravljanje ljudskim resursima značajno razlikuje od upravljanja ljudskim resursima u profitnim. Najvažniji čimbenici su da zaposlenici trebaju biti motivirani, te imati osjećaj uključenosti i doprinosa zajednici (Drucker, 2011). Marić navodi kako se ljudi zapošljavaju u pojedinoj neprofitnoj organizaciji zbog misije koje takva organizacija ima, vrijednostima kojima je vođena, kao i organizacijske kulture koju pruža. Zbog toga je prema Marić važno i zaposlenike neprofitnih organizacija motivirati, usmjeravati njihov rad i energiju u pozitivnom smjeru, smjeru ostvarivanja postavljenih ciljeva neprofitne organizacije (Marić, 2018).



Marić smatra kako je slijedećih 5 kategorija aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama potrebno za uspješnost njihova poslovanja:

1. zapošljavanje,
2. pravedno nagrađivanje,
3. međusobna komunikacija zaposlenika i menadžmenta,
4. usklađivanje s lokalnim i državnim zakonima zapošljavanja, te
5. čuvanje i unapređenje imidža organizacije (Marić, 2018).

Radna snaga se prema Marić može podijeliti na četiri kategorije: plaćene zaposlenike, volontere, radnike koje su vezani neovisnim ugovorima, te vanjskim suradnicima (Marić, 2018). Menadžeri neprofitne organizacije moraju znati interese i potrebe svojih zaposlenika kako bi ih mogli motivirati i postaviti odgovarajuće radne zadatke. To je potrebno kako bi se mogli realizirati postavljeni ciljevi i kako bi se učinkovito pratilo društvene promjene kojima se sama organizacija bavi. Same neprofitne organizacije moraju kao i profitne ulagati u svoje zaposlenike i volontere kako bi prikazali njihovu neophodnost za organizaciju, ali i sam imidž organizacije prema javnosti.

Kada se promatra upravljanje ljudskim resursima kod neprofitnih organizacija, potrebno je spomenuti i volontere. Upravo su volonteri jedan od važnih čimbenika koju neprofitne organizacije razlikuje od profitnih. Marić navodi kako je volontiranje aktivnost koju određena osoba dobrovoljno preuzima, za koju nije plaćena. Ista autorica navodi kako je zakonski volontiranje definirano kao dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina pomoću kojih se obavljaju aktivnosti za dobrobit pojedinca ili zajednica, da pri tome iste osobe nisu za to plaćene (Marić, 2018).

Prema Marić smo volontiranje karakteriziraju slijedeće osobine: volontiranje je dobrovoljna aktivnost, ne naplaćuje se, te se obavlja za dobrobit zajednice. Često se postavlja pitanje zbog čega bi netko volontirao i pri tome ne bi bio plaćen. Uz doprinos volontera zajednici, on svojim iskustvom i radom dodatno usavršava svoje znanje i vještine.

Marić navodi kako se na volontiranje odlučuju oni koji imaju želju samoostvarenja, individualizma, druženja s ljudima, volju za učenjem novih stvari iz određenog područja, ostvarivanja važnih društvenih kontakata koji im u budućnosti mogu koristiti, stjecanja novih prilika i mogućnosti, osigurati rad u odgovarajućoj organizaciji, te ostvariti određeni društveni značaj (Marić, 2018).

#### **4.2. Financijski čimbenik upravljanja neprofitnih organizacija**

Samo ime neprofitna organizacija ukazuje kako temeljni zadatak takve organizacije nije ostvarivanje profita, ali i takva organizacija treba voditi računa o financijskim resursima kako bi mogla normalno funkcionirati. U odnosu na profitne organizacije koje ostvaruju određeni profit i na taj način se "održavaju na životu", neprofitne organizacije se financiraju iz različitih izvora.

Marić navodi kako neprofitne organizacije prikupljaju financijska sredstva stvaraju pozitivne odnose sa poslovnim partnerima i stvaranja partnerskih mreža, proširivanjem poznanstava/svrhe same organizacije, kao i uključivanje korisnika usluga u vođenje same organizacije (Marić, 2018). Alfirević i suradnici smatraju kako u poslovanju neprofitnih organizacija ne postoji određena struktura prikupljanja potrebitih financijskih sredstava, kao niti hijerarhija po kojoj se može vidjeti koji su izvori za organizaciju primarni (Alfirević, Pavičić, Najev Čačija, Mihanović i Matković, 2013). Takvi izvori financija se mijenjaju prema aktivnostima organizacije kao i o samim zainteresiranim stranama. Pri tome Alfirević i suradnici navode slijedeće temeljne skupine izvora financiranja neprofitnih organizacija:

- donacije pojedinih donatora (pojedinačni novčani darovi, mali darovi),
- donacije (profitnih organizacija i zaklada, neprofitnih zaklada i donacije u proizvodima),
- prihodi od vlastite djelatnosti,
- prihodi od partnerstva s privatnim sektorom (Alfirević, Pavičić, Najev Čačija, Mihanović i Matković, 2013).

Važnu ulogu u financiranju neprofitnih organizacija imaju donatori i sponzori. Donatore čine one subjekte koje pomažu neprofitnim organizacijama neočekivajući bilo kakav oblik kompenzacije. S druge strane, sponzori očekuju nekakav oblik kompenzacije, tj. korist i naknadu koja se očituje kroz npr. tiskanja njihovih vizualnih identiteta na brošurama, letcima, odnosno promotivnim materijalima organizacije. Samo sponzorstvo je zakonski regulirano sklapanjem ugovora o sponzorstvu u kojem se navode obveze sponzora i neprofitne organizacije. Same donacije i sponzorstva mogu biti u novcu ili određenim stvarima i uslugama. Ipak, prije bilo koje aktivnosti neprofitna organizacija mora definirati osnovnu zadaću i razlog zbog kojeg se prikupljaju potrebna sredstva, pri čemu treba biti točna u označavanju same količine sredstava koju nastoji prikupiti (Radalj, 2020). Postoje i donatori koji se ne žele javno izlagati, pa neprofitne organizacije trebaju biti oprezne oko prikazivanja samih donatora. U tome je im važno stvarati dugoročne partnerske odnose s onima koji potpomažu rad neprofitne organizacije. Donacije se događaju samo zbog podržavanja misije koju neprofitna organizacija ima, dok je s druge strane, promoviranje vlastitog imidža temeljni razlog sponzorstva. Velike kompanije čak u svojim financijskim predviđanjima izdvajaju određena sredstva za sponzorstva koja biraju temeljem povrata koji se može realizirati. Može se zaključiti kako je kod donatora interes postavljen na neprofitnu organizaciju i njene aktivnosti, dok je kod sponzora interes koji može ostvariti. Radelj smatra kako se trošak sponzorstva kod sponzora navodi kao trošak promidžbe, pri čemu je neprofitna organizacija obvezna izdati račun (Radalj, 2020).

## 5. SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

U nastavku ovog poglavlja biti će više riječi o specifičnosti menadžmenta sljedećih neprofitnih organizacija: Centar za pružanje usluga u zajednici “Svitanje”, Klub Mariška, Udruga bolje sutra, Crveni križ Zagreb, UNICEF, te Save the Children.

### 5.1. Centar za pružanje usluga u zajednici “Svitanje”

Centar Svitanje pruža socijalne usluge poludnevnog boravka u gradu Koprivnici i Ludbregu u Varaždinskoj županiji. Također, pruža socijalne usluge savjetovanja i pomaganja biološkim i udomiteljskim obiteljima, uslugu savjetovanja i pomaganja djeci i mladima nakon izlaska iz skrbi te djeci smještenoj u udomiteljskim obiteljima, te uslugu savjetovanja i pomaganja posvojiteljskim obiteljima. Njihovi stručni radnici educiraju udomitelje za područje grada Đurđevca i grada Ludbrega, te pružaju socijalnu uslugu organiziranog stanovanja uz povremenu podršku u gradu Koprivnici u 2 stana koji su u vlasništvu Grada Koprivnice (Svitanje, 2023).



*Slika 1. Logo Centra za pružanje usluga u zajednici - Sunce*

*Izvor: Centar za pružanje usluga u zajednici, <https://www.centar-svitanje.hr/>, 18.08.2023.*

Centar Svitanje ostvaruje podršku od svog osnivača, Ministarstva rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, kao i Koprivničko-križevačke županije te gradova Koprivnice, Ludbrega, Križevaca i Đurđevca. Također, brojni donatori i prijatelji pridonose njihovom radu, omogućujući im da pruže najbolju skrb djeci koja su njihovi korisnici. Centar Svitanje osjeća poseban ponos što pomaže mladim ljudima da oblikuju svoju budućnost i sudjeluje s voljom i ljubavlju u njihovom odgoju i razvoju. Kada govorimo o odgoju, ne može se ne spomenuti ljubav, jer odgoj je ljubav koja čini da netko živi, izrasta i raste. Pored ljubavi, Centar Svitanje osigurava svojim korisnicima stručne radnike, ugodno ozračje, osmišljen odgojni program i uzorno odgojno iskustvo. Nastoji sve svoje korisnike upoznati s plemenitim ciljevima koji mogu probuditi radost i nadu u bolje sutra.

Centar Svitanje će nastaviti činiti male, optimistične korake u svom radu s korisnicima, imajući na umu da svakim dobrom djelom, poticajem, pohvalom i osmjehom mijenja lice Zemlje i postaje bolji čovjek. Izražava iskrenu zahvalnost svima koji brinu, pomažu i surađuju s njima, te što su često uključeni u njihove planove kojima podržavaju njihov rad (Svitanje, 2023).

#### *5.1.1. Specifičnosti menadžmenta*

Centar za pružanje usluga u zajednici "Svitanje" posvećen je razvijanju visoke kvalitete podrške i pomoći djeci, roditeljima i obiteljima putem pružanja usluga psihosocijalnog rada. Njihova glavna svrha je osigurati sigurno okruženje za djecu i mlade te ih podržati u razvoju njihovog punog potencijala. Centar aktivno se zalaže za dobrobit djece i mladih u zajednici, te radi na jačanju svijesti o njihovim potrebama i ostvarivanju njihovog ravnopravnog položaja u društvu. Oni stavljaju djecu i mlade, zajedno s njihovim obiteljima, u središte svih svojih usluga (Svitanje, 2023).

Glavni cilj Centra Svitanje je stvaranje specijaliziranog centra za pružanje socijalnih usluga u sjeverozapadnoj Hrvatskoj. Kroz svoje djelovanje, Centar teži osigurati sigurno i poticajno okruženje za djecu i mlade u biološkim, udomiteljskim ili posvojiteljskim obiteljima, u skladu s principima utvrđenim rezolucijom 44/25 UN-a iz 1989. godine.

Specifičnosti menadžmenta Centra za pružanje usluga u zajednici "Svitanje" uključuju usmjerenost na pružanje socijalnih usluga djeci, mladima i njihovim obiteljima. Upravljanje Centrom Svitanje zahtijeva visoku razinu stručnosti i osjetljivosti prema potrebama korisnika. Jedna od specifičnosti je prilagodljivost i fleksibilnost u pružanju usluga, budući da Centar Svitanje mora odgovoriti na različite potrebe i izazove koje se javljaju u zajednici. To zahtijeva dobru organizaciju resursa i timski rad kako bi se osigurala učinkovita podrška korisnicima. Također, menadžment Centra Svitanje mora razvijati i održavati suradnju s relevantnim dionicima, poput lokalnih vlasti, obrazovnih institucija, zdravstvenih ustanova i drugih organizacija civilnog društva. Ova suradnja je ključna za pružanje sveobuhvatne podrške i uspostavljanje sinergije između različitih dionika u zajednici (Svitanje, 2023).

Financijski menadžment također ima posebnu važnost u Centru Svitanje, s obzirom na potrebu za osiguravanjem stabilnih izvora financiranja kako bi se kontinuirano pružale kvalitetne usluge. Menadžment mora biti sposoban upravljati proračunom, prikupljati sredstva iz različitih izvora i provoditi transparentno financijsko praćenje i izvještavanje.

Važan aspekt menadžmenta Centra Svitanje je i vođenje stručnog tima. Menadžment treba osigurati pravilnu procjenu potreba korisnika i pravilno raspoređivanje stručnjaka kako bi se osigurala najbolja podrška. Koordinacija tima, redoviti sastanci i usmjerenje rada prema postavljenim ciljevima su također ključni aspekti menadžmenta. Konačno, menadžment Centra Svitanje mora biti posvećen kontinuiranom unaprjeđenju i evaluaciji usluga kako bi se osigurala njihova kvaliteta i prilagodljivost. To uključuje praćenje rezultata, povratne informacije korisnika i prilagodbu programa i usluga prema njihovim potrebama. Uz sve ove specifičnosti, menadžment Centra Svitanje ima ključnu ulogu u osiguravanju sveobuhvatne podrške, unaprjeđenju kvalitete života djece, mladih i njihovih obitelji te jačanju svijesti o njihovim potrebama u lokalnoj zajednici (Svitanje, 2023).

## 5.2. Klub Mariška

Klub za starije osobe "Mariška" je neprofitna i nevladina organizacija, koja je upisana u Registar udruga Republike Hrvatske i samostalna u svom djelovanju. Klub je osnovan 12. lipnja 2002. godine i aktivno djeluje na području Koprivničko-križevačke županije. Glavni cilj Kluba je okupljanje starije populacije i osmišljavanje aktivnosti kako bi se kvalitetno provodilo njihovo slobodno vrijeme te rješavali problemi i potrebe ove populacije, uzimajući u obzir njihove mogućnosti, potrebe i afinitete (Klub Mariška, 2023).

Klub "Mariška" osnovali su zaposlenici Doma za starije i nemoćne osobe Koprivnica, a Klub djeluje unutar prostora Doma. Inicijativa za osnivanje Kluba potekla je od trenutnih članova Kluba. Ime Kluba "Mariška" dolazi od Mariške Holoubek Funjak, poznate koprivničke glazbenice mađarskog podrijetla. Mariška je svoj život posvetila pomoći drugima, svirala je s brojnim profesionalnim i amaterskim glazbenicima te je poučavala mlade. Stekla je veliku popularnost kao članica sastava "Mariška band". Klub je osnovan kao počast i sjećanje na legendarnu baku Marišku, koja je svojom energijom i ljubavlju prema životu pokazala da starost može biti aktivno i zdravo razdoblje života.

Klub "Mariška" provodi različite aktivnosti s ciljem poboljšanja kvalitete života starijih osoba i drugih skupina koje su u riziku od socijalne isključenosti. Organiziraju se programi i projekti koji uključuju sportsko-rekreativne, kulturno-umjetničke, kreativne, društvene, zabavne i slične aktivnosti, kako bi članovi Kluba imali organizirano korištenje slobodnog vremena. Također, Klub organizira stručna predavanja iz područja gerontologije, socijalne i zdravstvene zaštite, kao i programe cjeloživotnog učenja u obliku tečajeva, seminara i edukacija. Sve te aktivnosti imaju za cilj pružiti podršku i obogatiti život starijih osoba te promovirati njihovu aktivnu i zdravu starost (Klub Mariška, 2023).

Klub "Mariška" pruža savjetodavnu pomoć i podršku starijim osobama, prateći stanje njihovih ljudskih prava s posebnim naglaskom na prava starijih. Također, Klub poduzima akcije i inicijative koje promiču ljudska prava i socijalnu pravdu. Organizira tribine, okrugle stolove i druge stručne skupove posvećene razvoju civilnog društva, promicanju društvene solidarnosti, razvoju socijalne djelatnosti, zaštiti zdravlja te drugim područjima od interesa Kluba.

Klub izdaje publikacije poput časopisa, vodiča i brošura te provodi istraživanja koja se odnose na procjenu stanja i probleme starije populacije te prati zakonsku regulativu koja se odnosi na starije osobe (Klub Mariška, 2023).



*Slika 2. Upravljačka tijela kluba Mariška*

Izvor: Klub Mariška, <https://klub-mariska.hr/upravljacka-tijela/>, 18.08.2023.

Jedna od ključnih aktivnosti Kluba je organiziranje, pružanje i razvijanje socijalnih usluga kao što su pomoć u kući, "halo pomoć" i usluge prijevoza. Također, Klub pruža druge usluge i pomoć iz područja socijalne djelatnosti u skladu sa Zakonom o socijalnoj skrbi i drugim propisima. Klub također provodi akcije senzibiliziranja i podizanja svijesti javnosti i vlasti o potrebama i problemima starije populacije te predlaže moguća rješenja. Područja djelovanja Kluba, sukladno Statutu, obuhvaćaju socijalnu djelatnost, zaštitu zdravlja, kulturu i umjetnost, obrazovanje i istraživanje, ljudska prava, međunarodnu suradnju, demokratsku političku kulturu, zaštitu okoliša i sport. Klub kontinuirano radi na unapređenju ovih područja i promicanju dobiti starijih osoba u skladu s njihovim potrebama i interesima (Klub Mariška, 2023).

#### *5.2.1. Specifičnosti menadžmenta kluba Mariška*

Specifičnosti menadžmenta Kluba "Mariška" proistječu iz njegove prirode kao neprofitne i nevladine organizacije koja djeluje samostalno. Ova organizacija ima svojstvene karakteristike koje se odnose na način upravljanja, organizaciju aktivnosti i ostvarivanje ciljeva Kluba.



Prvo, menadžment Kluba "Mariška" mora biti usmjeren na postizanje ciljeva i svrhe Kluba, a to je pružanje podrške i poboljšanje kvalitete života starijih osoba. To zahtijeva strateško planiranje i vođenje aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi Kluba i zadovoljile potrebe starije populacije.

Druga specifičnost menadžmenta Kluba odnosi se na upravljanje resursima. Klub se oslanja na financijske i materijalne resurse koje dobiva putem donacija, sponzorstava i drugih izvora financiranja. Menadžment Kluba treba učinkovito upravljati tim resursima kako bi osigurao stabilnost financiranja, transparentno trošenje sredstava te optimalno korištenje prostora i opreme.

Treće, menadžment Kluba je usmjeren na angažman i motivaciju članova i volontera. Klub se oslanja na angažman stručnih djelatnika, ali i volontera koji doprinose radu Kluba. Stoga je važno upravljati tim ljudskim resursima na način koji osigurava njihovu motivaciju, podržava njihovu stručnost i omogućuje kontinuirani razvoj.

Još jedna specifičnost menadžmenta Kluba je usmjerenost na suradnju i partnerstva. Klub surađuje s drugim organizacijama, institucijama i lokalnom zajednicom kako bi ostvario svoje ciljeve i pružio što bolju podršku starijim osobama. Upravljanje tim partnerstvima zahtijeva uspostavljanje i održavanje dobrih odnosa, komunikaciju, koordinaciju aktivnosti te razmjenu resursa i znanja.

Konačno, menadžment Kluba "Mariška" je otvoren za inovacije i prilagodbe. S obzirom na promjene u potrebama i interesima starije populacije, kao i vanjskim okolnostima, Klub mora biti spreman prilagoditi svoje aktivnosti i usluge. To zahtijeva fleksibilnost, kontinuirano praćenje trendova i evaluaciju rada Kluba kako bi se osiguralo da ostaje relevantan i učinkovit u pružanju podrške starijim osobama. Ukratko, specifičnosti menadžmenta Kluba "Mariška" obuhvaćaju usmjerenost na ciljeve Kluba, učinkovito upravljanje resursima, angažman i motivaciju članova i volontera, suradnju i partnerstva te otvorenost za inovacije i prilagodbe. Ove karakteristike su ključne za uspješno vođenje Kluba i ostvarivanje njegove misije u podršci starijim osobama.

### **5.3. Udruga bolje sutra**

Udruga osnovana 2. svibnja 2003. godine ima za cilj poboljšanje kvalitete života osoba s invaliditetom. Od samog početka, njezine aktivnosti su usmjerene na promjenu svijesti građana bez invaliditeta o potrebama osoba s invaliditetom. Njihove inicijative su uspjele potaknuti lokalnu vlast da poštuje zakone tako da se okoliš prilagodi svakom čovjeku, uklanjajući urbanističke i arhitektonske barijere. Danas je grad Koprivnica prilagođen osobama s invaliditetom u velikoj mjeri, što je od izuzetne važnosti za zadovoljenje njihovih ostalih životnih potreba (Udruga bolje sutra, 2023).

Udruga je partner gradskoj vlasti u mnogim programima koje osmišljava i provodi lokalna uprava. Imaju svog predstavnika u izradi Lokalne Agende 21, dokumenta o održivosti razvoja u lokalnoj zajednici. Predstavnik Udruge sudjelovao je u izradi ROP-a Koprivničko-križevačke županije, a također je član Radnog tijela gradonačelnika Grada Koprivnice, Koordinacijskog odbora projekta "Zdravi grad" Koprivnica te Gradskog vijeća Grada Koprivnice. On obnaša funkciju predsjednika Odbora za izjednačavanje mogućnosti i socijalnu integraciju, člana Odbora za obitelj i mlade te člana Odbora za predstavke i pritužbe građana. Udruga je također sudjelovala u izradi Nacionalne strategije jedinstvene politike za osobe s invaliditetom u razdoblju od 2003. do 2006. i od 2011. do 2013. godine. U toj strategiji su ugrađene mjere kojima su neka prava djece branitelja i djece roditelja s invaliditetom izjednačena s pravima civilnih osoba (Udruga bolje sutra, 2023).



*Slika 3. Članovi Udruge bolje sutra*

*Izvor: Udruga bolje sutra, <https://www.udruga-bolje-sutra.hr/hrvatska-tematska-2/>, 18.08.2023.*

Aktivnosti Udruge imaju utjecaj na donošenje lokalnih odluka i propisa u korist osoba s invaliditetom. To uključuje poticaje za samozapošljavanje, oslobođenje od komunalnih doprinosa u određenim postocima te oslobođenje od plaćanja parkiranja na mjestima označenim za parkiranje osoba s invaliditetom u Koprivnici. Kroz građanske inicijative koje je pokrenula Udruga, nabavljena su pomagala koja su nedostajala u javnim ustanovama. Primjerice, kupljena je prilagođena stolica za djecu s invaliditetom koja se nalazi na dječjem odjelu Knjižnice i čitaonice "Fran Galović" u Koprivnici. Nakon modne revije u kojoj su manekenke bile žene u kolicima, ginekološka ambulanta u Domu zdravlja Koprivničko-križevačke županije u Koprivnici prilagođena je ženama s invaliditetom, a nabavljena je i prilagođena ginekološka stolica za žene u kolicima. Udruga je također članica Hrvatskog saveza udruga tjelesnih invalida, Hrvatskog saveza udruga cerebralne i dječje paralize te Saveza društava distrofičara Hrvatske.

Sve aktivnosti, programe i projekte Udruga provodi sukladno Statutu, Planu i programu rada te Financijskom planu prihoda i rashoda za tekuću godinu uz stručnu podršku. Njihov cilj je osigurati da kvaliteta tih aktivnosti bude što bolja za dobrobit osoba s invaliditetom, članova njihovih obitelji i lokalne zajednice (Udruga bolje sutra, 2023).

### 5.3.1. *Specifičnosti menadžmenta Udruge bolje sutra*

Specifičnosti menadžmenta Udruge "Bolje sutra" uključuju sljedeće:

- Fokus na poboljšanje kvalitete života: Menadžment Udruge "Bolje sutra" ima snažan fokus na poboljšanje kvalitete života ciljne skupine koju udruga podržava. Svi programi, projekti i aktivnosti usmjerene su prema ostvarivanju tog cilja.
- Partnerstva s lokalnom vlašću: Udruga uspostavlja partnerstva s lokalnom vlašću kako bi ostvarila svoje ciljeve. Kroz suradnju s gradskom vlašću, udruga osmišljava i provodi programe koji se usredotočuju na potrebe osoba s invaliditetom.
- Sudjelovanje u izradi politika i strategija: Menadžment Udruge "Bolje sutra" aktivno sudjeluje u izradi politika i strategija koje se odnose na osobe s invaliditetom. To uključuje sudjelovanje u izradi Nacionalne strategije jedinstvene politike za osobe s invaliditetom te regionalnih i lokalnih planova i programa.
- Građanske inicijative i zagovaranje: Udruga pokreće građanske inicijative kako bi ukazala na potrebe i probleme osoba s invaliditetom te poboljšala njihov položaj u društvu. Također, aktivno sudjeluje u zagovaranju za promjene zakona i propisa u cilju ostvarivanja jednakih prava i pristupa za osobe s invaliditetom.
- Stručna podrška i suradnja: Menadžment Udruge "Bolje sutra" osigurava stručnu podršku za sve aktivnosti i projekte. Udruga surađuje s stručnjacima iz relevantnih područja kako bi osigurala kvalitetnu provedbu programa i pružanje podrške ciljnoj skupini.
- Članstvo u savezima i organizacijama: Udruga je aktivni član Hrvatskog saveza udruga tjelesnih invalida, Hrvatskog saveza udruga cerebralne i dječje paralize te Saveza društava distrofičara Hrvatske. Kroz ta članstva, udruga ostvaruje suradnju, razmjenu iskustava i podršku s drugim organizacijama koje se bave invaliditetom.
- Transparentnost i odgovornost: Menadžment Udruge "Bolje sutra" vodi računa o transparentnosti i odgovornosti u svom radu. Redovito informira članove, partnere i javnost o provedenim aktivnostima, financijskom poslovanju i postignutim rezultatima.

Sve ove specifičnosti zajedno doprinose uspješnom menadžmentu Udruge "Bolje sutra" te omogućuju ostvarenje njenih ciljeva i misije u poboljšanju kvalitete života osoba s invaliditetom (Udruga bolje sutra, 2023).

#### **5.4. Crveni križ Zagreb**

Gradsko društvo Crvenog križa Zagreb je osnovano 1878. godine i jedno je od najstarijih organizacija Crvenog križa u Republici Hrvatskoj. Kao nevladina i neprofitna organizacija, njegova je svrha promicanje humanitarnih ciljeva i zadaća u području zaštite i promicanja zdravlja, socijalne skrbi te zdravstvenog i humanitarnog obrazovanja (Crveni križ Zagreb, 2023).

Društvo se temelji na sedam temeljnih načela Međunarodnog pokreta Crvenog križa i Crvenog polumjeseca: humanosti, nepristranosti, neutralnosti, neovisnosti, dobrovoljnosti, jedinstvu i univerzalnosti. Djeluje uz pomoć volontera i stručnog osoblja te organizira i provodi različite oblike pomoći građanima u duhu humanizma i solidarnosti. Gradsko društvo Crvenog križa Zagreb svoje djelovanje temelji na odredbama Ženevskih konvencija i Dopunskih protokola te pruža pomoć u situacijama ljudske patnje uzrokovane oružanim sukobima, prirodnim katastrofama, ekološkim incidentima, tehnološkim nesrećama i epidemijama. Također, aktivno doprinosi promicanju i zaštiti zdravlja, prevenciji bolesti te promicanju zdravlja i okoliša.

Osnovni ciljevi Gradskog društva Crvenog križa Zagreb, definirani Zakonom o Hrvatskom Crvenom križu, uključuju ublažavanje ljudske patnje, poticanje i promicanje solidarnosti, promicanje volonterstva i uzajamne pomoći te socijalne sigurnosti građana. U svom djelovanju, Gradsko društvo Crvenog križa Zagreb poštuje prava i slobode svake osobe, bez obzira na rasu, boju kože, spol, jezik, vjeru, političko ili drugo uvjerenje, nacionalno ili socijalno podrijetlo, imovinsko stanje, rođenje, obrazovanje, socijalnu pripadnost ili bilo koji drugi kriterij razlikovanja. Kao punopravni član Hrvatskog Crvenog križa, Gradsko društvo Crvenog križa Zagreb uživa posebnu zaštitu i skrb Republike Hrvatske. Sjedište društva nalazi se u Zagrebu, na adresi Ilica 223, a njegovo djelovanje obuhvaća područje Grada Zagreba s statusom županijskog društva (Crveni križ Zagreb, 2023).

Uz sjedište u Ilici 223, Gradsko društvo Crvenog križa Zagreb posjeduje i nekoliko drugih objekata koji se koriste za obavljanje njihovih djelatnosti. Prvo, društvo posjeduje dječje igralište u Novom Vinodolskom, koje je namijenjeno zabavi i aktivnostima za djecu. Ovo igralište pruža prostor za igru i druženje te potiče razvoj djece kroz aktivnosti na otvorenom. Također, Gradsko društvo Crvenog križa Zagreb ima dječje igralište na Sljemenu. Ovo igralište pruža mogućnost djeci da se igraju i uživaju u prirodi te sudjeluju u organiziranim aktivnostima koje promiču zdravlje i socijalno uključivanje (Crveni križ Zagreb, 2023).



*Slika 4. Logo Hrvatskog crvenog križa Zagreb*

*Izvor: Hrvatski crveni križ, <https://ckzg.hr/en/homepage/>, 18.08.2023.*

Društvo raspolaze prostorom za smještaj beskućnika u Kosnici, koji se koristi za pružanje privremenog smještaja i podrške osobama koje su se našle u teškim životnim situacijama. Ovdje se osigurava sigurno i dostojanstveno okruženje za one koji su ostali bez krova nad glavom. Na području Grada Zagreba, Gradsko društvo Crvenog križa Zagreb ima nekoliko radionica namijenjenih radu s osobama s invaliditetom. Te radionice smještene su na lokacijama Črnomerec, Trešnjevka, Susedgrad, Dubrava i Novi Zagreb Siget. Ove radionice omogućuju osobama s invaliditetom da se uključe u razne aktivnosti i razvijaju svoje vještine.

Također, društvo koristi tri skladišta za prikupljanje pomoći namijenjene socijalno ugroženim građanima. Ta skladišta nalaze se u Novom Zagrebu - Sigetu, Blatu te na lokaciji Žitnjak, u prostorima Zagrebačkog holdinga, Podružnice Terminala. Ova skladišta omogućuju organiziranu prikupljanje i distribuciju potrebne pomoći. Kao dodatak, društvo ima i dva prostora za prikupljanje i distribuciju odjeće i obuće, smještena na adresi Petrova 120. Ovi prostori omogućuju prikupljanje donacija odjeće i obuće te njihovu distribuciju osobama kojima je to potrebno. Svi ovi objekti i prostori omogućuju Gradskom društvu Crvenog križa Zagreb da pruži podršku i pomoć onima kojima je najpotrebnija na različitim područjima djelovanja (Crveni križ Zagreb, 2023).

Misija Gradskog društva Crvenog križa Zagreb je da doprinese ostvarivanju i provedbi socijalne politike Grada Zagreba kroz mobilizaciju svih raspoloživih resursa. Njihova misija obuhvaća poticanje pozitivnih društvenih promjena te pružanje potrebnih i pravovremenih usluga i različitih oblika pomoći u području obrazovanja, zdravstva i socijalne skrbi. Vizija Gradskog društva Crvenog križa Zagreb je pružiti svu potrebnu socijalnu pomoć građanima u potrebi uz podršku temeljenu na vrijednostima humanosti, nepristranosti, neutralnosti, neovisnosti, dobrovoljnosti, jedinstvu i univerzalnosti. Njihova vizija seže prema stvaranju društva u kojem se svakoj osobi pruža adekvatna pomoć i podrška, bez obzira na njihovu poziciju ili okolnosti (Crveni križ Zagreb, 2023).

Kroz svoju misiju i viziju, Gradsko društvo Crvenog križa Zagreb želi aktivno sudjelovati u promicanju socijalne pravde, osigurati kvalitetne socijalne usluge te pridonijeti stvaranju pravednijeg i humanijeg društva. Njihov rad se temelji na načelima Međunarodnog pokreta Crvenog križa i Crvenog polumjeseca, te se trude pružiti podršku i pomoć svim građanima koji se nalaze u potrebi, bez ikakve diskriminacije ili razlikovanja.

#### *5.4.1. Specifičnosti menadžmenta Crvenog križa Zagreb*

Specifičnosti menadžmenta Gradskog društva Crvenog križa Zagreb uključuju organizacijske i strateške pristupe usmjerene na ostvarivanje ciljeva i misije organizacije. Evo nekoliko specifičnosti menadžmenta Crvenog križa Zagreb (Crveni križ Zagreb, 2023):

- Mobilizacija resursa: Menadžment Crvenog križa Zagreb ima zadatak mobilizirati sve raspoložive resurse kako bi se osigurala pravovremena i učinkovita pomoć građanima u potrebi. To uključuje upravljanje ljudskim, financijskim i materijalnim resursima kako bi se osigurala kontinuirana podrška i pružanje usluga.
- Volonterski rad: Crveni križ Zagreb se oslanja na volonterski rad kao važan dio svojeg menadžmenta. Menadžment treba učinkovito upravljati volonterskom radnom snagom, osiguravajući adekvatnu obuku, superviziju i motivaciju volontera. Također je važno pružiti podršku i osigurati dobre uvjete za volontiranje kako bi se osigurala njihova kontinuirana angažiranost.

- **Strateško planiranje:** Menadžment Crvenog križa Zagreb provodi strateško planiranje kako bi utvrdio dugoročne ciljeve i smjernice organizacije. To uključuje identifikaciju prioritetnih područja djelovanja, uspostavljanje strategija za ostvarivanje ciljeva te praćenje i vrednovanje rezultata. Strateško planiranje pomaže organizaciji da usmjeri svoje aktivnosti prema najvažnijim potrebama zajednice.
- **Partnerstva i suradnja:** Menadžment Crvenog križa Zagreb aktivno surađuje s drugim organizacijama, institucijama i lokalnom zajednicom kako bi ostvario svoje ciljeve. Održavanje partnerstava s relevantnim dionicima, poput lokalne vlasti, drugih humanitarnih organizacija i institucija, omogućuje bolju koordinaciju i zajedničko djelovanje u pružanju pomoći i podrške.
- **Transparentnost i odgovornost:** Menadžment Crvenog križa Zagreb provodi transparentno upravljanje organizacijom, osiguravajući odgovorno korištenje resursa i transparentno izvještavanje o financijskom poslovanju. Transparentnost i odgovornost su ključni elementi u izgradnji povjerenja s donatorima, volonterima i korisnicima usluga.
- **Kontinuirano usavršavanje:** Menadžment Crvenog križa Zagreb prepoznaje važnost kontinuiranog usavršavanja i stručnog razvoja svojih djelatnika. Osiguravanje edukacija i razvojnih programa pomaže unaprijediti vještine i znanja zaposlenika te osigurava visoku razinu stručnosti u pružanju usluga.

Kroz primjenu ovih specifičnosti menadžmenta, Gradsko društvo Crvenog križa Zagreb nastoji učinkovito upravljati svojim resursima, ostvariti svoje ciljeve i pružiti podršku građanima u potrebi na području obrazovanja, zdravstva i socijalne skrbi.

## **5.5. UNICEF**

UNICEF radi na najtežim mjestima diljem svijeta kako bi došao do djece i adolescenata u najnepovoljnijem položaju i zaštitio prava svakog djeteta. U preko 190 zemalja i teritorija, UNICEF se bori za preživljavanje, napredak i ostvarenje potencijala djece, od rane dobi pa sve do adolescencije.



Kao najveći svjetski dobavljač cjepiva, UNICEF podupire zdravlje i prehranu djece, osigurava sigurnu vodu i sanitarne uvjete, pruža kvalitetno obrazovanje i razvoj vještina, prevenciju i liječenje HIV-a za majke i bebe, te štiti djecu i adolescente od nasilja i iskorištavanja (UNICEF, 2023).

Prilikom izbijanja humanitarnih kriza, UNICEF je prisutan na terenu, donoseći spasonosnu pomoć i nadu djeci i obiteljima. Kao nepolitička i nepristrana organizacija, UNICEF nikada ne ostaje neutralan kada je u pitanju zaštita dječjih prava i života, te izgradnja njihove budućnosti. Opća skupština Ujedinjenih naroda ovlastila je UNICEF da se bori za zaštitu dječjih prava, pružanje osnovnih potreba i širenje mogućnosti kako bi svako dijete ostvarilo svoj puni potencijal (UNICEF, 2023).



*Slika 5. Logo UNICEF*

*Izvor: <https://www.unicef.org/unicef-and-sustainable-development-goals>*

UNICEF se vodi Konvencijom o pravima djeteta te nastoji uspostaviti dječja prava kao trajna etička načela i međunarodne standarde ponašanja prema djeci. Ističe da je opstanak, zaštita i razvoj djece univerzalni razvojni imperativ i sastavni dio ljudskog napretka. UNICEF mobilizira političku volju i materijalne resurse kako bi pomogao zemljama, posebno onima u razvoju, da osiguraju "prvi poziv za djecu" i izgrade kapacitete za oblikovanje odgovarajućih politika i pružanje usluga djeci i njihovim obiteljima. Organizacija se zalaže za posebnu zaštitu djece u najnepovoljnijem položaju, kao što su žrtve rata, katastrofa, ekstremnog siromaštva, nasilja, izrabljivanja i djeca s invaliditetom (UNICEF, 2023).

UNICEF djeluje i u hitnim situacijama kako bi zaštitio prava djece. U suradnji s partnerima UN-a i humanitarnim agencijama, UNICEF pruža podršku svojim partnerima kroz svoje jedinstvene objekte za brzi odgovor, s ciljem ublažavanja patnje djece i onih koji brinu o njima. UNICEF je nestranačka organizacija koja surađuje bez diskriminacije. Prioritet imaju djeca u najnepovoljnijem položaju i zemlje s najvećim potrebama.

Kroz svoje programe, UNICEF promiče jednaka prava žena i djevojčica te podržava njihovo puno sudjelovanje u političkom, društvenom i gospodarskom razvoju njihovih zajednica. UNICEF surađuje sa svim partnerima kako bi ostvario ciljeve održivog ljudskog razvoja koji su usvojeni od strane međunarodne zajednice, te kako bi ostvario viziju mira i društvenog napretka sadržanu u Povelji Ujedinjenih naroda.

#### *5.5.1. Specifičnosti menadžmenta UNICEF-a*

Specifičnosti menadžmenta UNICEF-a uključuju sljedeće elemente (UNICEF, 2023):

- Djelovanje na globalnoj razini: UNICEF je prisutan u preko 190 zemalja i teritorija diljem svijeta. To zahtijeva visoku razinu koordinacije i upravljanja na globalnoj razini kako bi se osigurala dosljednost i učinkovitost programa i intervencija.
- Međunarodna suradnja: UNICEF uspostavlja suradnju s različitim partnerima, uključujući vladine agencije, nevladine organizacije, lokalne zajednice i UN-ove agencije. Upravljanje tim širokim mrežama partnera zahtijeva fleksibilnost, dijeljenje informacija i koordinaciju aktivnosti kako bi se postigao zajednički cilj - zaštita djece.
- Mobilizacija resursa: UNICEF se oslanja na donacije i financijsku podršku kako bi financirao svoje programe. Menadžment UNICEF-a uključuje strategije za mobilizaciju resursa, prikupljanje sredstava i transparentno upravljanje financijskim resursima kako bi se osigurala njihova pravilna raspodjela i maksimizirao utjecaj na dobrobit djece.
- Hitne situacije i humanitarni odgovor: UNICEF je uključen u odgovor na hitne situacije poput prirodnih katastrofa, sukoba i epidemija. To zahtijeva brzo reagiranje, mobilizaciju resursa i upravljanje složenim operacijama u uvjetima krize.
- Praćenje i evaluacija: UNICEF kontinuirano prati napredak i rezultate svojih programa kako bi osigurao njihovu učinkovitost i prilagodio ih potrebama djece. To uključuje prikupljanje podataka, analizu rezultata i evaluaciju programa radi poboljšanja budućih intervencija.

- Zagovaranje i politička podrška: UNICEF se bavi zagovaranjem dječjih prava i politika koje podržavaju dobrobit djece. To zahtijeva diplomatske vještine, komunikacijsku strategiju i suradnju s vladama i drugim dionicima kako bi se promicale političke odluke i zakonodavne mjere koje će poboljšati živote djece.

Ukratko, menadžment UNICEF-a obuhvaća upravljanje globalnim operacijama, međunarodnu suradnju, mobilizaciju resursa, upravljanje hitnim situacijama, praćenje i evaluaciju programa te zagovaranje dječjih prava i politika. Sve ove specifičnosti usmjerene su prema ostvarenju cilja - zaštititi prava djece i poboljšanju njihovih života diljem svijeta.

## 5.6. Save the Children

Neprofitna organizacija Save the Children je osnovana 1919. godine i globalno je prisutna u 120. zemalja. Sa sjedištem u Londonu, ova međunarodna nevladina neprofitna organizacija je usmjerena na poboljšanju života djece kroz zdravstvenu skrb, obrazovanje, hitnu pomoć, gospodarski razvoj itd. Kao globalni pokret, organizacija posjeduje 30 podružnica diljem svijeta. Područja fokusa uključuju glad, zdravlje, obrazovanje, politiku i zagovaranje, klimatsku krizu i ratovi koji utječu na živote djece (Save the children, 2023).



*Slika 5. Logo neprofitne organizacije Save the Children*

Izvor: Save the children, <https://www.savethechildren.org/us/about-us>, 05.09.2023.

Utemeljiteljica organizacije Eglantyne Jebb vidjela je kako djeca umiru od gladi i bolesti nakon završetka Prvog svjetskog rata. Zato je 1919. godine pokrenula Fond *Save the Children* kako bi prikupila prijeko potrebna sredstva za okončanje patnje djece diljem ratom razorene Europe. Danas, više od 100 godina kasnije, rade diljem svijeta kako bi djeci pružili zdrav početak života, priliku za učenje i zaštitu od zla. Kad nastupi kriza i kada su djeca najugroženija, uvijek se među prvima odazovu i zadnji odlaze. Čine sve što je potrebno za djecu, svaki dan i u kriznim vremenima, mijenjajući njihove živote i budućnost koju zajednički dijele.

Godine 2021. *Save the Children* i njegove organizacije članice doprle su do gotovo 43 milijuna djece i odgovorile na 103 hitne humanitarne situacije. Njihov zajednički prihod bio je oko 2,2 milijarde USD.

Postavili su plan za 2030. godinu, a to je stvoriti svijet u kojem će sva djeca:

- Preživjeti: Nijedno dijete ne umire od uzroka koji se mogu spriječiti prije njihovog petog rođendana.
- Naučiti: Sva djeca uče iz kvalitetnog osnovnog obrazovanja.
- Zaštićeni: Nasilje nad djecom se više ne tolerira.

Ovakav plan se u organizaciji temelji na više od 100 godina iskustva okupljanja zajednica, civilnog društva, vlada, poduzeća i donatora radi postizanja trajnih promjena za djecu. To je jedini način na koji se može nadahnuti stvarni razvoj u načinu na koji svijet postupa s djecom.

#### *5.6.1. Specifičnosti menadžmenta neprofitne organizacije *Save the Children**

Ljudi su u svakoj organizaciji tako i neprofitnoj organizaciji *Save the Children* jedna od najvažnijih karika. Kroz svoju mrežu partnera organizacija povećava pomoć sa 100 specijaliziranih članova osoblja i tisuće volontera. Na primjer, kada je veliki potres pogodio Haiti 2010. godine, *Save the Children*, već je u roku od nekoliko sati bio prisutan sa 400 članova osoblja koji su pokrenuli aktivnosti spašavanja. Tijekom sljedećih nekoliko dana organizacija je dovela oko 75 članova tima za brzo raspoređivanje iz cijelog svijeta, a u nekoliko tjedana je sa žrtvama potresa radilo preko 1000 ljudi. Takve aktivnosti treba znati i biti sposoban organizirati, kako operativno, tako i financijski.

Unatoč uspjesima poput ovih, organizacija je vjerovala kako bi mogla imati još veći utjecaj ako restrukturira svoju organizaciju kako bi bolje zadovoljila potrebe svijeta koji se svakodnevno u velikoj mjeri mijenja. Organizacija je dugo djelovala kao slabi savez zemalja članica koje su djelovale neovisno i nisu uvijek imale iste ciljeve ili strateške prioritete. Samo u Etiopiji, *Save the Child* je imao sedam zasebnih ureda, a svaki je vodio drugu zemlju članicu. To je oslabilo njegovu sposobnost komunikacije i učinkovite suradnje s vladama, nevladinim organizacijama i drugim partnerima. Najvažnije je da je takav nedostatak razrjeđivao vitalni rad za djecu. Sve su se države članice složile oko takve stvarnosti i potrebe da se to popravi.

Vođena općim ciljem da imaju veći utjecaj na živote djece širom svijeta, Save the Children su započela veliku transformaciju, oslanjajući se na dokazane tehnike upravljanja promjenama iz privatnog sektora.

Posvećene potrebi za promjenama, zemlje članice zajedno su radile na razvoju zajedničke vizije ujedinjene organizacije koja bi govorila jednim glasom i dala veći utjecaj. Ta je vizija postala pokretačka snaga promjena, vodeći djecu kroz neizbježne pregovore, kompromise i teške odluke.

U središtu transformacije bio je novi entitet Save the Children International, koji bi sve međunarodne programe spojio u jedinstvenu strukturu upravljanja linijama. U prošlosti je međunarodnim programima zemalja članica koje neovisno djeluju upravljalo više od 20 regionalnih ureda. Oni su objedinjeni u samo sedam regionalnih ureda. Novi model omogućava članovima osoblja brže odgovore na potrebe programa pružajući im veću slobodu donošenja odluka.

Zajednička vizija, nova organizacija i koordinirano vodstvo omogućili su organizaciji da ostvare četiri ključne prednosti:

- veće usklađivanje kroz zajedničku viziju, vrijednosti i ciljeve;
- globalno koordinirano upravljanje/komunikacija;
- bolja mobilizacija resursa i stručnosti; te
- učinkovitije aktivnosti (Save the Children, 2023).

Zajednička vizija, vrijednosti i ciljevi služe kao kompas za rad organizacije. Zemlje članice su se okupile kako bi raspravljale i dogovarale se o prioritetima i raspravljale o tome koje aktivnosti treba provoditi i gdje usmjeriti svoje resurse. Istodobno, oni dijele svoju stručnost i ulažu više fokusa u svoje napore. Na primjer, nakon poplava 2011. u Kambodži, sve organizacije unutar Save the Children su zajedno radili na rješavanju obrazovnih potreba djece čije su škole uništene. Jedan je član imao više stručnosti u humanitarnom odgovoru, dok je drugi imao bliži odnos s vladom zemlje. Udruživanjem snaga svojih članovi su mogli brzo osnovati privremene škole u domovima i javnim zgradama, pa čak i potaknuti promjene u vladinoj politici. Sada se od škola Kambodže traži planiranje humanitarne krize identificirajući privremene prostore za učenje prije katastrofe, a ne da reagiraju nakon same katastrofe.

Prije transformacije, zemlje članice organizacije su razgovarale s vladama, donositeljima politika i drugim nevladinim organizacijama u različito vrijeme o različitim stvarima. Članovi su također prenijeli različite poruke medijima. Danas, uz središnje koordinirane komunikacijske napore, rezultati su impresivni. Organizacija sada koordinira globalnu kampanju protiv nehranjenosti i gladi, razgovarajući s milijunima ljudi širom svijeta i utječući na svjetske vođe po tom pitanju. Tako je više od 20.000 trkača u 45 zemalja sudjelovalo je u globalnom utrci za preživljavanje, najvećem događaju za sudjelovanje djece. Jednodnevni globalni Tweet chat obuhvaćao je 12 vremenskih zona i dostigao 5,2 milijuna sljedbenika. Bez koordinirane globalne prisutnosti Save the Children, kampanja ne bi postigla isti stupanj razmjera i vidljivosti. Transformacija je omogućila organizaciji da se glasnije prezentiraju i dođu do više ljudi (Save the Children, 2023).

Drugi prioritet tranzicije bio je povećati razmjenu stručnosti i znanja kako timovi ne bi "izmislili kotač" za svaki projekt ili duplicirali napore u cijeloj organizaciji. Nadalje, naponi u obrazovanju, zdravstvu, dječjim pravima, zaštiti djece i drugim ključnim područjima sada su središnje koordinirani kako bi se osiguralo da su strategije dosljedne i resursi optimizirani.

Nova organizacija također olakšava rad s korporativnim partnerima i utječe na njihove resurse. Na primjer, dio globalne organizacije pomogao je djeci u Kanadi osiguravanjem petogodišnje 39,8 milijuna \$ partnerstva s Fondacijom MasterCard za podršku obrazovanju mladih u pet afričkih zemalja. To je bila najveća garancija koji je MCF ikad dao međunarodnoj nevladinoj organizaciji za razvojni rad.

MCF je bio zainteresiran za partnerstvo sa Save the Children zbog globalne mreže stručnjaka za obrazovanje, zajedničkih napora članova i spremnosti kapaciteta koju organizacija nudi. Ovaj je program zajednički osmislila Fondacija MasterCard i Save the Children i ima za cilj podržati 45.000 mladih kroz obrazovanje i zapošljavanje.

Jedan od kritičnih problema organizacije bio je nedostatak dosljednosti i standardizacije u ključnim procesima i sustavima kao što su financijsko izvještavanje, IT i ljudski resursi. Nekoliko članica organizacije imalo je različite fiskalne datume na kraju godine, što je dodalo zbrku. Prevođenje, ažuriranje i konsolidacija financijskih podataka bio je težak zadatak i težak administrativni teret, ali ključno za postizanje prava kako bi se osigurala maksimalna usredotočenost na ono što je stvarno važno: provođenje programa kvalitete za djecu.

Nedostatak standardizacije bio je još jedan problem. Kvaliteta i učinkovitost znatno su varirali od zemlje do zemlje. Zemlje koje su pilotirale novi model bojale su se da će stvarni napredak biti otežan dok se te razlike ne riješe. Osim usvajanja iste fiskalne godine od strane svih zemalja članica, procesi i sustavi standardizirani su u dva kritična područja: financijsko upravljanje i godišnje planiranje i proračun (Save the Children, 2023).

Provedba ovog stupnja promjene u relativno kratkom razdoblju bila je ogromno postignuće. Kako bi uspjeli, menadžment organizacije je pogledao u privatni sektor radi uvida i primijenila provjerena načela upravljanja promjenama. Oni uključuju sljedeće:

- *Stvoriti zajedničku viziju.* Mnogi naponi na promjenama propadaju zbog nedostatka usklađenosti čelnika organizacije s ciljevima i kako ih ostvariti. Ovi problemi obično proizlaze iz nedostatka komunikacije i nedostatka jasnoće zašto su promjene nužne. Save the Children, prije nego što su krenuli u promjene, postigli su dogovor o potrebi ambicioznih promjena. Uključivanjem svih zemalja članica u razvoj te vizije, organizacija je osigurala da sve strane osjete osjećaj vlasništva i posvećenost uspjehu programa. Imati zajedničku svrhu u koju su svi vjerovali u povećanje utjecaja organizacije na djecu bio je presudan kroz uspone i padove procesa promjena.

- *Izgraditi zamah ranim pobjedama.* Save the Children je bio fleksibilan u pogledu načina na koji će se izmjene u uredima zemlja članica brzo kretati, dok je kod nekih poput Nepala i Afganistana to došlo kasnije. Rani, istaknuti uspjesi pokazali su skepticima kako novi model funkcionira i kako se naučene lekcije mogu primijeniti na druge urede kako bi se program nesmetano razvijao u uspješnom smjeru.
- *Skratiti vrijeme za rezultate.* Mnogi naponi na promjeni u konačnici propadaju jer predugo traju ili vođe skreću pozornost na druge prioritete. Osim djece, odluka o brznoj provedbi postala je prioritet. Ova ambiciozna vremenska ograničenost potaknula je osjećaj hitnosti i osigurala da česte i opipljive uspjehe. To je potaknulo organizaciju, pojačalo moral i osiguralo da se zamah nastavi razvijati.
- *Predati dovoljno resursa.* Mnoge organizacije potkopavaju napore za promjenama tako što ne uspijevaju zaposliti dovoljno ljudi s punim radnim vremenom. Dodjeljivanjem potrebitih namjenskih osoblja, vođe šalju jasnu poruku cijeloj organizaciji da je transformacija prioritet. To opredjeljenje uvelike povećava izgleda za uspjeh.. Uz dovoljno resursa, programi promjena brže se povećavaju i brže pokazuju rezultate, što pomaže u izgradnji zamaha i entuzijazma organizacije.
- *Jasno komuniciranje čak i kad su vijesti loše.* Snažan i trajan plan komunikacija važan je za održavanje vidljivosti programa, pružanje izvještaja o napretku i održavanje entuzijazma. U Save the Children, pojedini menadžeri/upravitelji su u početku griješili što su dijelili samo pozitivne vijesti i nisu komunicirali kada je raspored kliznuo ili birokracija usporavala napredak u određenim zemljama. Ubrzo je postalo očito da selektivno izvještavanje stvara nepovjerenje i cinizam među osobljem. Organizacija je shvatila da će, ako ljudi vjeruju u dobre vijesti, također morati se suočavati i sa lošim vijestima. Ta je transparentnost pomogla u izgradnji povjerenja i podrške.

Na ovom primjeru je pokazano kako načela upravljanja promjenama koja se koriste u privatnom sektoru mogu primijeniti i u neprofitnom svijetu. Organizacija je prešla dug put, ali ne počiva na lovorikama.



Jasmine Whitbread, direktorica Save the Child of the Child International, objašnjava, "Upravo smo na početnim blokovima. Izgradili smo platformu s koje sada možemo isporučiti djecu." Danas organizacija govori globalnim glasom, bolje iskorištavajući svoje snage i resurse, i ima veći utjecaj nego ikad na živote najviše marginalizirane djece na svijetu.

## 6. ZAKLJUČAK

Specifičnosti menadžmenta neprofitnih organizacija su ključne za njihovu uspješnu operativnost i ostvarenje njihovih misija. Ove organizacije se razlikuju od profitnih tvrtki jer su njihovi ciljevi usmjereni prema društvenoj dobrobiti, a ne prema ostvarivanju financijske dobiti. Primjeri neprofitnih organizacija, poput Crvenog križa Zagreb i UNICEF-a, kao i promjena koje je uvela neprofitna organizacija Save the Children jasno prikazuju specifičnosti njihovog menadžmenta.

Neprofitne organizacije posebnu pozornost trebaju usmjeriti prema upravljanju samom organizacijom. Takve organizacije svojim aktivnostima utječu na društvo, pri čemu ukoliko ne postoji kvalitetno i učinkovito upravljanje njihovo djelovanje neće biti održivo. Prepoznatljivost određene neprofitne organizacije ovisi o tome kakvu će sliku izraditi o sebi, koliko će biti uspješni u prikupljanju financijskih sredstava kao i ljudskih resursa, posebno volontera. Jedino na takav način pojedina neprofitna organizacija može privući sponzore i donatore, te na taj način omogućiti ostvarivanje postavljenih ciljeva, odnosno pomoć u odabranim društvenim problemima.

Osim na financiranje, neprofitne organizacije trebaju voditi računa o potrebitim zaposlenicima, posebno volonterima koji svojim radom utječu na društveno korisni rad. Svi ljudi unutar same organizacije (neovisno na kojoj funkciji unutar organizaciji rade) trebaju jasno i pravodobno komunicirati kako bi se mogli jednostavnije i učinkovitije ostvarivati postavljeni ciljevi. Volonteri svojim radom dodatno oplemenjuju rad neprofitne organizacije, te ujedno pomažu u prepoznavanju područja kojim se bavi sama organizacija. Na taj način se i privlače potencijalni sponzori i donatori bez kojih se ne bi mogle ostvariti aktivnosti od društvenog značaja.

Sve organizacije se suočavaju s izazovima upravljanja u neprofitnom sektoru, uključujući ovisnost o donacijama, potrebu za transparentnim financijskim upravljanjem, mobilizaciju volontera te usklađivanje s posebnim propisima i standardima. Upravljanje neprofitnim organizacijama zahtijeva visoku razinu odgovornosti, fleksibilnosti, koordinacije s partnerima i usmjerenost prema ostvarivanju društvene dobrobiti.

U konačnici, specifičnosti menadžmenta neprofitnih organizacija, kao što su Crveni križ Zagreb i UNICEF, temelje se na potrebi ostvarivanja njihovih humanitarnih misija, pružanju pomoći najugroženijima te promicanju prava i dobrobiti djece. Njihova uspješnost ovisi o efikasnom i odgovornom vođenju, mobilizaciji resursa te uspostavi i održavanju suradnje s različitim dionicima u društvu.

Zaključno, neprofitne organizacije imaju gotovo istovjetne sličnosti kada se promatra upravljanje sa profitnim organizacijama. Ljudski resursi, komunikacija, te pribavljanje potrebitih financijskih sredstava su ključ uspješnosti takvih organizacija, neovisno je li riječ o profitnim ili neprofitnim. Manje organizacije neće imati tolike probleme sa potrebitim zaposlenicima ili financijskim sredstvima, kao one koje globalno djeluju. Neprofitna organizacija Save the Children koja djeluje po čitavom svijetu svakako ima znatno veće probleme u upravljanju od Centra za pružanje usluga Svitanje ili Kluba Mariška. Ipak, upravljanje za svih njih je jednako, ponajprije vezano uz ljudske resurse, pa tako i financijske. Samo kvalitetnim upravljanjem, osiguravanjem odgovarajućih ljudskih resursa, postavljanjem adekvatnih ciljeva, organizacija može doprijeti do većeg broja sponzora i volontera, te na taj način doprinosti zajednici svojim aktivnostima. Naravno, u tome se treba kontinuirano pratiti i promjene koje se svakodnevno događaju, te u skladu s tim modificirati planove i ciljeve organizacije.

# LITERATURA

## Knjige i članci:

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev-Čačija, Lj., Mihanović, Z. i Matković, J. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
2. Anheir, H.K. (2005). *Nonprofit organizations*. London: Routledge
3. Bahtijarević-Šiber F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
5. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija
6. Carroll, A. (2018). *Nonprofit Organizations The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society Nonprofit Organizations*. 10.4135/9781483381503.n854.
7. Cole, G.A. (1988). *Personnel Management. Theory and Practice*. London D.P. Publications Ltd
8. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Mate
9. Drucker, P. (2011). *Managing the non-profit organization*. London: Routledge
10. Funda, D. (2011). *Menadžment malog poduzeća*. Zaprješić: VSPU Baltazar Adam Krčelić
11. Gutić, D. i Rudelj, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Osijek: Grafika d.o.o.
12. Marić, Ivana (2018). *Menadžment neprofitnih organizacija*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Zagrebu
13. Obradović, V., Samardžija, J. i Jandrić, J. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada

14. Radalj, M. (2020). *Važnost prikupljanja sredstava (fundraising) za djelovanje neprofitnih organizacija. Primjer globalnog pokreta Mary's meal*. Mostar: Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, BiH
15. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia
17. Žugaj, M., Brčić, R. (2003). *Menadžment*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike

**Zakoni:**

1. Zakonom o volonterstvu, NN 58/07, 22/13, 84/21

**Ostali izvori:**

1. Centar za pružanje usluga u zajednici, <https://www.centar-svitanje.hr/>, 18.08.2023.
2. Hrvatski crveni križ, <https://ckzg.hr/en/homepage/>, 18.08.2023.
3. Klub Mariška, <https://klub-mariska.hr/upravljacka-tijela/>, 18.08.2023.
4. Udruga bolje sutra, <https://www.udruga-bolje-sutra.hr/hrvatska-tematska-2/>, 18.08.2023.
5. Save the children, <https://www.savethechildren.org/us/about-us>, 05.09.2023.

## POPIS SLIKA

<a href="#"><u>Slika 1. Logo Centra za pružanje usluga u zajednici - Sunce</u></a> .....	21
<a href="#"><u>Slika 2. Upravljačka tijela kluba Mariška</u></a> .....	25
<a href="#"><u>Slika 3. Članovi Udruge bolje sutra</u></a> .....	28
<a href="#"><u>Slika 4. Logo Hrvatskog crvenog križa Zagreb</u></a> .....	31
<a href="#"><u>Slika 5. Logo neprofitne organizacije Save the Children</u></a> .....	36