

# SPECIFIČNOSTI NEPROFITNOG SEKTORA I NJEGOVA ULOGA U ODRŽIVOM RAZVOJU DRUŠTVA

---

**Brkić, Dijana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:706088>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Dijana Brkić

**SPECIFIČNOSTI NEPROFITNOG SEKTORA I NJEGOVA  
ULOGA U ODRŽIVOM RAZVOJU DRUŠTVA**

Diplomski rad

Osijek, 2022

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Dijana Brkić

**SPECIFIČNOSTI NEPROFITNOG SEKTORA I NJEGOVA  
ULOGA U ODRŽIVOM RAZVOJU DRUŠTVA**

Diplomski rad

**Kolegij: Poduzetništvo neprofitnih organizacija**

JMBAG: 0010221995

e-mail: dbrkic1@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2022

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate study (Entrepreneurial Management and Entrepreneurship)

Dijana Brkić

**SPECIFICITY OF THE NON-PROFIT SECTOR AND ITS ROLE  
IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIETY**

Graduate paper

Osijek, 2022

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Dijana Brkić

**JMBAG:** 0010221995

**OIB:** 77707483276

**e-mail za kontakt:** brkicd1998@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Specifičnosti neprofitnog sektora i njegova uloga u održivom razvoju društva

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Dijana Brkić

# SPECIFIČNOSTI NEPROFITNOG SEKTORA I NJEGOVA ULOGA U ODRŽIVOM RAZVOJU DRUŠTVA

## Sažetak

Neprofitne organizacije su organizacije kojima je primarni cilj ostvarivanje društvene koristi i služenje javnosti, a u fokusu im nije stjecanje profita iako im je on potreban za ostvarivanje njihove misije. Neprofitne organizacije karakterizira društvena osjetljivost za javnost, angažman te usmjerenost na opće, društvene i građanske interese. Upravljanje neprofitnom organizacijom nije jednostavno i kako bi opstale i bile uspješne neprofitne organizacije se trebaju ponašati poduzetnički, odnosno djelovati proaktivno, kreativno i inovativno i hrabro preuzimajući rizik nastojati ostvariti sve svoje zacrtane ciljeve. Mnoge se neprofitne organizacije suočavaju s različitim izazovima od upravljanja ljudskim resursima, financijske održivosti do mjerenja njihovog doprinosa društvenom i ekonomskom razvoju zemlje. Mjerenje rezultata im predstavlja veliki izazov jer one svoj rezultat ne mogu izraziti kroz stečenu dobit. Ukupan ekonomski utjecaj neprofitnih organizacija se može gledati na različite načine, kroz udio u BDP-u, broju zaposlenih, broju volonterskih sati i slično. Zaposlenost se može promatrati kao udio zaposlenih u trećem sektoru u ukupnoj radnoj snazi, no neprofitne se organizacije uz zaposlene u značajnoj mjeri oslanjaju na volontere. Volonteri, u neprofitnom sektoru, čine polovicu radne snage. Iskazivanjem ekonomske vrijednosti volonterskog rada potvrđuje se važnost volontera u neprofitnim organizacijama. Neprofitne organizacije, poglavito organizacije civilnog sektora čine stup svakog uspješnog, demokratskog društva. Zbog toga je važno da se jasno vidi, potiče i podupire njihovo djelovanje.

Cilj rada je istražiti specifičnosti neprofitnih organizacija i njihovu ulogu u održivom razvoju društva. U empirijskom dijelu rada istražila se percepcija javnosti o značaju neprofitnih organizacija, a rezultati ovog istraživanja pomažu u razumijevanju imidža koji ovaj sektor ima u društvu.

**Ključne riječi:** neprofitne organizacije, poduzetništvo neprofitnih organizacija, društveni i ekonomski doprinos neprofitnih organizacija

## **SPECIFICITY OF THE NON-PROFIT SECTOR AND ITS ROLE IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIETY**

### **Abstract**

Non-profit organizations are organizations whose primary goal is to achieve social benefit and serve the public. Their focus is not on making a profit, even though they need it to fulfill their mission. Nonprofits are characterized by social sensitivity to the public, commitment, and a focus on general, social, and civic interests. Managing a non-profit organization is not easy, and to survive and succeed, non-profits must behave in an entrepreneurial manner, i.e., be proactive, creative, innovative, and take bold risks to try to achieve all their stated goals. Many non-profit organizations face various challenges, from human resource management, financial sustainability to measuring their contribution to the social and economic development of the country. Measuring results is a major challenge for them because they cannot express their results in terms of profit. The overall economic impact of non-profit organizations can be looked at in several ways, such as share of GDP, number of employees, number of volunteering hours and the like. Employment can be seen as the share of employees in the third sector in the total workforce, but non-profit organizations rely heavily on volunteers in addition to employees. Volunteers make up half of the labor force in the nonprofit sector. Evidence of the economic value of volunteerism confirms the importance of volunteers in non-profit organizations.

Non-profit organizations, especially civil society organizations, are the pillar of any successful, democratic society. Therefore, it is important to clearly see, promote and support their actions. The aim of the thesis is to examine the specifics of non-profit organizations and their role in the sustainable development of society. The empirical part of the thesis focuses on how the public perceives the importance of non-profit organizations. The results of this research help to understand the image that this sector has in society.

**Keywords:** non-profit organizations, entrepreneurship of non-profit organizations, social and economic contribution of non-profit organizations

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1.Cilj rada .....	1
1.2. Metodologija rada .....	1
<b>2. Specifičnosti neprofitnih organizacija .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Upravljanje neprofitnim organizacijama .....</b>	<b>7</b>
3.1. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	7
3.2. Marketinški aspekt upravljanja neprofitnom organizacijom.....	9
3.3. Financijski aspekt upravljanja neprofitnom organizacijom.....	12
3.4. Organizacijska kultura .....	14
3.5. Poduzetništvo neprofitnih organizacija .....	17
3.5.1. Važnost poduzetničkog načina promišljanja neprofitnih organizacija.....	17
3.5.2. Razlika između profitnih i neprofitnih organizacija – što jedni od drugih mogu naučiti?.....	19
<b>4. Uloga neprofitnih organizacija u održivom razvoju društva .....</b>	<b>22</b>
4. 1. Uloga neprofitnih organizacija u društvu.....	22
4. 2. Ekonomski i društveni doprinos održivom razvoju društva.....	25
<b>5. Empirijski dio – Percepcija javnosti o važnosti neprofitnih organizacija ..</b>	<b>28</b>
5.1. Rezultati istraživanja .....	28
5.2. Analiza rezultata .....	36
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>37</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>38</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>44</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>44</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>44</b>



# **1. Uvod**

## **1.1. Cilj rada**

Neprofitne organizacije imaju važnu ulogu u održivom razvoju gospodarstva. Mnogi izazovi i problemi koji su stavljeni pred glavne aktere društva (gospodarstvo, država, akademska zajednica) ne mogu se riješiti bez uključenosti civilnog sektora. Glavni akteri društva imaju važnu ulogu u ostvarivanju ekonomskog i društvenog blagostanja zemlje, a bez civilnog sektora to ne bi bilo moguće. Zbog velikog broja pojmova koji se vežu uz neprofitne organizacije kao i netransparentnosti u poslovanju stvara se zbrka oko načela i načina poslovanja neprofitnih organizacija te su stoga u u radu pod pojmom neprofitne organizacije podrazumijevaju udruge, odnosno organizacije civilnog sektora.

Cilj ovog rada jest ukazati na ulogu neprofitnih organizacija u održivom razvoju društva zajednice te istražiti kakvo je mišljenje javnosti o neprofitnim organizacijama.

Rad se sastoji od šest poglavlja. Nakon Uvoda u drugom poglavlju objašnjen je pojam neprofitnih organizacija, navedene su vrste prema različitim autorima te glavni oblici neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj. Treće poglavlje stavlja fokus na poslovanje neprofitnih organizacija i potrebi za poduzetničkim načinom promišljanja. Četvrto poglavlje istražuje ulogu neprofitnih organizacija u društvu, kao i njihov društveni i ekonomski doprinos razvoju zemlje. Peto poglavlje bavi se rezultatima empirijskog istraživanja na temu percepcije javnosti o važnosti neprofitnih organizacija. Rezultati upitnika imaju ulogu pomoći neprofitnim organizacijama u razumijevanju imidža koji ovaj sektor ima u društvu.

## **1.2. Metodologija rada**

Rad se sastoji od teorijskog i praktičnog dijela. U teorijskom dijelu se opisuje pojam i specifičnosti te upravljanje i uloga neprofitnih organizacija. U praktičnom dijelu su prikazani rezultati istraživanja kojemu je cilj bio dobiti uvid u percepciju javnosti o ulozi neprofitnih organizacija u njihovoj zajednici. Istraživanje se provelo pomoću ankete kreirane u Google obrascu te je obuhvatilo 70 ispitanika različitih dobnih skupina.

## 2. Specifičnosti neprofitnih organizacija

Težnja današnjeg društva da bude što produktivnije i inovativnije dovodi do potrebe za usklađenim djelovanjem svih aktera društva. Važnost te međusektorske suradnje donedavno je prikazana tzv. Triple Helix modelom koji naglašava kako ekonomsko i društveno blagostanje zemlje ovisi o međusektorskoj suradnji tri ključna aktera društva, a to su gospodarstvo, država i akademska zajednica. (Lawton Smith, Leydesdorff, 2014) No, zapaženo je kako ovom modelu nedostaje značajna karika – civilni sektor. Bez civilnog sektora kao onog koji ukazuje na društvene probleme i zagovara zajedničke interese i unapređenje kvalitete života u zajednici nema razvoja društva i gospodarstva. Civilno društvo zajedno s gospodarstvom, državom i akademskom zajednicom čini Quadruple Helix model. Njime je prikazana važnost dvosmjerne suradnje te važnost uključivanja javnosti u inovacijske projekte. U Quadruple Helix modelu društvo je predstavljeno kao glavni akter u inovacijama na nacionalnoj razini. (Schütz, Heidingsfelder, Schraudner, 2019)

Načela koje civilni sektor zagovara poput dobrovoljnosti, dobrotvornosti, transparentnosti, supsidijarnosti, tolerancije, poštivanja ljudskih prava i demokracije posebno su vidljiva u uvjetima različitih kriza kroz koje svijet u zadnje vrijeme prolazi (poput pandemije izazvane virusom Covid-19 i rata u Ukrajini). (Alfirević i sur., 2013)

No prije samog objašnjenja pojma civilnog sektora i njegovog najzastupljenijeg oblika (udruga odnosno organizacija civilnog društva) važno je razumjeti sam pojam neprofitne organizacije. Prema Bežovan (2005:17) neprofitni sektor ukazuje na organizacije čiji osnovni cilj nije ostvarivanje profita. Isto smatra i Pavičić (2003) koji neprofitne organizacije definira kao sve organizacije koje su usmjerene na ostvarivanje nekog javnog interesa te im osnovni cilj nije ostvarivanje profita. Bahrijarević-Šiber i Sikavica (2001:340) definiraju neprofitne organizacije kao organizacije čiji je glavni cilj pružanje usluga društvu na neprofitnoj osnovi.

Pavičić (2003:16) navodi kako se nastanak i razvoj neprofitnog sektora može povezati s pojmom društvene odgovornosti i s pripadnošću zajednici odnosno grupi ljudi koji su međusobno povezani različitim vezama te ovise jedni o drugima.

Nadalje, prema autoru neprofitni sektor: *„obuhvaća sve pojedince i organizacije koji pomažu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca orijentiranih prema osobnom/obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice kojoj pripadaju.“*

Takve organizacije su u cijelosti neprofitnog karaktera i pružaju podršku društvu na neprofitni način. Drucker (1989:93, navedeno u Marić, 2018:21) je izdvojio četiri uloge neprofitnih organizacija prema kojima one kreiraju nove granice društva, novu predanost aktivnom građanstvu, društvenoj odgovornosti i vrijednostima. Pod pojmom aktivno građanstvo se podrazumijeva zainteresirana javnost i kapacitet građana da uoče i rade na problemima koji narušavaju društveni život zajednice. Aktivni građani prate događanja u politici, obrazovanju, zdravstvu i slično, te su aktivno uključeni u politički život svoje zemlje. (Knežević, 2017)

Neprofitne organizacije se mogu promatrati u užem i širem smislu. Neprofitne organizacije u širem smislu su one koje nisu profitno orijentirane, a tu se podrazumijevaju organizacije civilnog sektora, ali i organizacije od javnog interesa. Dok se neprofitne organizacije u užem smislu definiraju kao „čiste“ neprofitne organizacije koje imaju društvenu svrhu. Odvojene su od države i tržišta te djeluju volonterskim radom. (Marić, 2018:34) Najčešći oblik takve neprofitne organizacije su udruge odnosno organizacije civilnog društva.

Letts, Ryan i Grossman (1999., navedeno u Marić, 2018:34), neprofitne organizacije određuju kao organizacije u kojima se povezuju određeni ljudi koji stvaraju neku opću zajedničku korist izvršavanjem nekog većeg dobra.

Opću definiciju neprofitnih organizacija dali su Salamon i Anheier (1992:33, navedeno u Alfirić i sur., 2013:32), prema kojoj su one odvojene od drugih sektora, imaju samostalnost u odlučivanju, zabranjena im je raspodjela dobiti, trebale bi imati određenu organizacijsku strukturu te uključuju volonterski rad.

Neprofitne organizacije se u mnogočemu razlikuju od profitnih po pitanju samog osnivanja, a u konačnici i poslovanja. Neprofitne organizacije prema pravnom obliku u Hrvatskoj, obično se dijele na: udruge, ustanove, zaklade i zadruge. Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, koji je na snazi od 2014. godine, određuje da poslovanje neprofitnih organizacija treba biti utemeljeno na načelu dobrog financijskog upravljanja i kontrole te načelu javnosti i transparentnosti. „*Financijsko upravljanje i kontrole su sustav unutarnjih kontrola kojim se osigurava, upravljajući rizicima, razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva neprofitne organizacije sredstva koristiti namjenski, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito. Načelo javnosti i transparentnosti znači obvezu osiguranja javnosti u područjima primjene ovoga Zakona koja se odnose na financijsko izvještavanje.*“ (Zakon, 2014)

Nadalje, Alfirević i sur. (2013:32) navode dva bitna uvjeta koja neprofitne organizacije moraju zadovoljiti u vidu obavljanja gospodarskih djelatnosti. S obzirom da mogu obavljati gospodarsku djelatnost poštujući zakon i propise, a u svrhu njihovog postojanja, prvi uvjet je neprofitnost gospodarskog djelovanja. Neprofitnost znači da sredstva koja ostvare ne smiju raspodijeliti međusobno, već ih trebaju nastaviti ulagati u smjeru svoga primarnog postojanja te unapređenja svojih redovitih djelatnosti. Drugi važan uvjet je da neprofitne organizacije ne smiju biti konkurencija trgovačkim društvima i obrtima opsegom svoga posla kako ne bi postao upitan stvarni razlog postojanja neprofitne organizacije.

Postoje različite podjele neprofitnih organizacija ovisno o autoru. Salamon i Anheier (1997:40, navedeno u Marić, 2018:44) razlikuju sedam temeljnih područja u kojima djeluju neprofitne organizacije, a to su:

1. kultura i rekreacija
2. obrazovanje i istraživanje
3. zdravstvo
4. socijalne službe
5. okoliš
6. razvoj i stanovanje
7. pravo i zagovaranje.

Žugaj, Šehanovići i Cingula (2004:109, navedeno u Marić, 2018:44) navode sljedeću podjelu neprofitnih organizacija prikazanu u tablici 1.

Tablica 1: Vrste neprofitnih organizacija

Intenzitet strukturiranja	Odnos pojedinca i organizacije	Ciljevi osnivanja
Formalne	Primarne	Profitne
Neformalne	Sekundarne	Neprofitne

Izvor: Žugaj, Šehanović, Cingula (2004., navedeno u Marić, 2018)

Sljedeća kategorizacija neprofitnih organizacija prema Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001:340) odnosi se na vlasništvo neprofitne organizacije i područje rada. Prema vlasništvu postoje vladine i nevladine organizacije te se vladine dalje dijele na savezne, državne i lokalne. Podjela prema

kriteriju područja rada je na kulturne, obrazovne, religijske, političke, zdravstvene, dobrotvorne, zaštitne i socijalne neprofitne organizacije.

Međunarodna klasifikacija obuhvaća 12 skupina odnosno područja djelovanja neprofitnih organizacija (Tablica 2).

Tablica 2: Međunarodna klasifikacija područja djelovanja neprofitnih organizacija

Skupina 1.	KULTURA I REKREACIJA
Skupina 2.	OBRAZOVANJE I ISTRAŽIVANJE
Skupina 3.	ZDRAVSTVO
Skupina 4.	SOCIJALNE USLUGE
Skupina 5.	OKOLIŠ
Skupina 6.	RAZVOJ I STANOVANJE
Skupina 7.	PRAVO, ZAGOVARANJE I POLITIKA
Skupina 8.	FILANTROPSKO POSREDOVANJE I PROMOVIRANJE VOLONTERSTVA
Skupina 9.	MEĐUNARODNE AKTIVNOSTI
Skupina 10.	RELIGIJA
Skupina 11.	POSLOVNE I STRUKOVNE UDRUGE, SINDIKATI
Skupina 12.	ORGANIZACIJE KOJE NISU DRUGDJE KLASIFICIRANE

Izvor: Salamon i Anheier (1997), navedeno u Bežovan (2005:19)

Neprofitne organizacije se grade na određenim vrijednostima, a svrha im je služiti društvu i javnosti.

Marić (2018:35) smatra kako je većina neprofitnih organizacija nastala zbog altruizma ljudi koji su ih pokrenuli, smatrajući pri tome altruizam „kao ponašanje, tj. životni stav koji podrazumijeva nesebičnu brigu za drugoga, upućenost i akciju na dobrobit za drugog čovjeka, ne očekujući ništa zauzvrat, nešto suprotno sebičnosti.“ Zbog toga se od njih očekuje veća razina etičnosti i odgovornosti prema društvu u cjelini za kojega neprofitni sektor unapređuje i razvija vrijednosti te unosi pozitivne promjene, a sve u cilju postizanja kvalitetnijeg života zajednice. (Marić, 2018:157) Nadalje prema autorici, iako su i profitne organizacije usmjerene na društvene vrijednosti, u neprofitnim se organizacijama ipak više ističu. Društvene vrijednosti koje etika promiče su: pravednost, povjerenje, sloboda, tolerancija, poštovanje, jednakost, odgovornost, poštenje,

otvorenost i slično. Herman (1994., navedeno u Marić, 2018:158) navodi elemente koji su poželjni i koji će prikazati etičku kvalitetu, a to su: integritet, otvorenost, odgovornost, uslužnosti i milosrđe. Glavno načelo po kojemu se profitne razlikuju od neprofitnih organizacija je to da u neprofitnim organizacijama ne smije profitirati niti jedna osoba te dalje navodi Schmidt (2004., navedeno u Marić, 2018:158) da se u neprofitnom sektoru vode diskusije na temu poštenja, otvorenosti, sukoba interesa, privatnosti, pitanja prikupljanja sredstava i odnosa prema zaposlenicima, volonterima i klijentima. Stoga je važno usmjeriti pozornost na ta etička pitanja kako organizacije, zanemarujući ih, ne bi izgubile podršku zajednice ili prouzrokovala druge štete.

Osnovni pravni oblici neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj su udruge, zaklade, fundacije te ustanove koje se osnivaju ovisno o potrebama područja djelovanja. (Barić, 2000) Udruge su najzastupljeniji oblik neprofitnih organizacija, a osnivaju se i djeluju sukladno Zakonu o udrugama. (Alfirević i sur., 2013:178) Također su glavni predstavnik civilnog društva i svojom promjenom djelovanja od reaktivnosti do proaktivnosti u zadnjih desetak godina uvelike utječu na unapređenje kvalitete života u društvu. Pri tome, prema Bežovan (2005:17) pod pojmom civilno društvo podrazumijevaju se različite organizacije koje se nazivaju dobrovoljnim, neovisnim, neprofitnim, nevladinim i trećim sektorom, čije se slobodno udruživanje i djelovanje temelji na ostvarivanju općeg dobra i zajedničkih interesa. Autor navodi kako je pak najcitiraniju definiciju civilnog društva dao Michael Walzer (1995) u kojoj kaže da je civilno društvo: *„prostor neprisilnog čovjekovog udruživanja i također niz s tim povezanih mreža formiranih po volji obitelji, vjere, interesa, ideologija koje ispunjavaju taj prostor.“*

### **3. Upravljanje neprofitnim organizacijama**

Upravljanje neprofitnom organizacijom zahtjeva isto toliko vremena, energije, znanja i iskustva kao i upravljanje bilo kojom privatnom ili javnom organizacijom. Obzirom na načelo neprofitnosti kao jednim od glavnih načela djelovanja neprofitnih organizacija upravljanje neprofitnim organizacijama znači poduzetno promišljanje i djelovanje, suradnju s ostalim akterima društva, formuliranje uspješnih strategija i poslovnih modela, upravljanje promjenama, mobiliziranje resursa, korištenje komunikacijskih alata koji će prenijeti misiju organizacije njihovoj ciljnoj skupini i krajnjim korisnicima i sl.

Andreasen i Kotler (2008., navedeno u Alfirević i sur., 2013:128) navode tri ključna resursa za učinkovito upravljanje neprofitnim organizacijama, a to su: prihodi od proizvoda i usluga, ljudski i financijski resursi. Marić (2018:13) ističe kako su uz ove temeljne resurse za učinkovito poslovanje potrebne i informacije te znanje koje će omogućiti primjenu tih informacija. U nastavku su detaljnije objašnjeni neki od resursa bitni za neprofitne organizacije.

#### **3.1. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Ljudi se danas smatraju najvažnijim resursom koje poduzeće ima. Ljudski resursi se odnose na potencijal kojeg osoba ima. Ljudski potencijali mogu biti znanje, vještine, sposobnosti, kreativnost, motivacija i lojalnost kojim neka organizacija raspolaže. (Bahtijarević–Šiber i Sikavica, 2001:273). Nadalje, autori navode kako su ljudski potencijali skup intelektualne i psihičke energije kojom organizacija upravlja na način da se ispune ciljevi i poslovanje učini što razvijenijim. Ponašanje zaposlenika, njihovi stavovi i radna učinkovitost ovisi o politikama i praksama koji se primjenjuju, a to se naziva upravljanje ljudskim potencijalima. Poslovanje će biti uspješnije ukoliko ju čine ljudi sa boljim i odgovarajućim vještinama. Također vrlo važnu ulogu ovdje igra i vođa odnosno menadžer koji upravlja i vodi same zaposlenike u organizaciji. Kreitner (2005:13, navedeno u Marić, 2018:106), ističe kako je upravljanje ljudskim potencijalima bitno jer pridonosi razvoju organizacijskih snaga, a obuhvaća zapošljavanje, osposobljavanje i razvoj ljudi.

Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama se prema Peter Druckeru, jednom od najutjecajnijih i najpoznatijih mislilaca o menadžmentu (Marić, 2018:107), značajno razlikuje od ove funkcije u profitnim organizacijama. Ključna stvar je da zaposlenici moraju biti motivirani te da moraju imati osjećaj uključenosti i doprinosa zajednici. Drugim riječima, rad osobu mora učiniti ispunjenom i omogućiti joj da čini pozitivne promjene. Ljudi se odlučuju

zaposliti u određenoj neprofitnoj organizaciji zbog misije kojoj je posvećena, različitih vrijednosti kojima je vođena te zbog organizacijske kulture koja vlada. Marić (2018:107) navodi kako je potrebno usmjeravati njihov radi i energiju, motivirati ih, te uspostaviti jasne mehanizme kontrole i odrediti pravila društvene odgovornosti u cilju obavljanja etičnih i profesionalnih aktivnosti. Funkcija upravljanja ljudskim resursima podrazumijeva niz aktivnosti koje se trebaju provoditi. Wilbur (2000:36, navedeno u Marić, 2018:107) navodi pet kategorija aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama, a to su:

- zapošljavanje
- pravedno nagrađivanje
- komuniciranje između osoblja, menadžmenta i volontera
- usklađivanje s lokalnim, državnim i federalnim zakonima zapošljavanja
- čuvanje i poboljšanje organizacijskog imidža.

Nadalje, Wolf (1999:91, navedeno u Marić, 2018), radnu snagu neprofitnih organizacija svrstava u četiri kategorije: plaćeno osoblje, volonteri, radnici vezani nezavisnim ugovorima i suradnici iz vanjskih organizacija koji pružaju usluge. Menadžeri organizacije trebaju biti upoznati s interesima i potrebama, motivacijom i zadacima koji se razlikuju u ove četiri grupe te moraju uskladiti djelovanje svih kako bi se ispunili zadani ciljevi i doprinijelo društvenim promjenama. Neprofitne organizacije trebaju razumjeti i ulagati u svoje zaposlene i volontere i time im ukazati na njihovu važnost u organizaciji.

Često se kao jedna od asocijacija, kada se spomenu neprofitne organizacije, navode volonteri. Postojanje volontera u organizaciji zapravo je ključna karakteristika prema kojoj se neprofitne organizacije razlikuju od profitnih. Volontiranje je aktivnost koju pojedinac poduzima dobrovoljno, a da pri tome nije plaćen. Volontiranje prema Zakonu RH je dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili zajednice, a obavljaju ih osobe na način predviđen ovim Zakonom, bez postojanja uvjeta isplate novčane nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi za obavljeno volontiranje, ako ovim Zakonom nije drugačije određeno. Prema istom Zakonu postoji kratkotrajno i dugotrajno volontiranje. Kratkotrajno je ono volontiranje koje osoba obavlja jednokratno ili povremeno u vremenski ograničenom trajanju, a dugotrajno se obavlja redovito i kontinuirano, najmanje dva puta mjesečno u razdoblju od najmanje tri mjeseca bez prekida. (Zakon hr., 2021) Prema Ploški



Vokić i Marić (2013) volontiranjem se smatra djelovanje ljudi koji temeljem slobodne volje i odluke poklanjaju svoje vrijeme kako bi život u zajednici unaprijedili novim sadržajima i vrijednostima, a da pri tome ne očekuju financijsku nagradu.

Prema Puljiz i sur. (2005:473, navedeno u Marić, 2018:112), volontiranje odlikuju tri karakteristike: volontiranje je dobrovoljan čin, nije plaćeno te se čini radi dobrobiti drugih. Postavlja se pitanje zašto bi se osobe uključivale u ovakav rad od kojeg nemaju financijsku korist? Osim što se volontiranjem doprinosi zajednici, korist ima i sam volonter koji svojim radom stječe iskustvo i razvija svoje vještine. Wolf (1999:97, navedeno u Marić, 2018:112) navodi osam razloga zašto se osobe odlučuju na volontiranje:

1. osjećaj samoostvarenja
2. altruizam
3. druženje/zajedništvo s ljudima
4. učenje o nekom području
5. ostvarivanje društveno važnih kontakata
6. dobiti priliku ili mogućnost
7. osigurati ulaz u neku organizaciju
8. društveni značaj.

### **3.2. Marketinški aspekt upravljanja neprofitnom organizacijom**

*„Marketing je aktivnost, skup institucija i procesa za stvaranje, komunikaciju, isporuku i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini.“* (AMA, 2007)

Pavičić (2003:31) marketing neprofitnih organizacija definira kao skup aktivnosti pomoću kojih se kreira i usavršava planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im primarni cilj nije ostvarivanje profita.

Da bi organizacije bile uspješnije u obavljanju svojih gospodarskih djelatnosti i izvršavanju svoje misije trebaju dobro poznavati svoje tržište, nove potrebe, trendove, promjene i cijelu okolinu, a to se postiže marketinškim djelovanjem i aktivnostima. Vođenje marketinga u profitnim i neprofitnim organizacijama je vrlo slično stoga, neprofitne organizacije također trebaju slijediti određene korake marketinškog djelovanja počevši od identificiranja tržišta i njegovih potreba,

ispitivanjem okoline, pisanjem marketinškog plana, stvaranjem budžeta za marketing te u konačnici vrednovanje rezultata. (Marić, 2018:161)

Kao i u profitnom sektoru u marketingu ključnu ulogu ima marketing miks. Marketing miks čine četiri ključna elementa marketinške ponude, a to su: proizvod, promocija, cijena i distribucija.

**Proizvod** je ključan kako bi se mogli razvijati ostali elementi marketing miksa te je potrebno posvetiti dovoljno vremena i truda kreiranju proizvoda koji tržište traži. Tablica 3 prikazuje tri razine korisnosti proizvoda.

Tablica 3: Razine, opis i primjer proizvoda

<b>RAZINA</b>	<b>OPIS</b>	<b>PRIMJER (organizacija civilnog društva – socijalni rad sa starijim osobama)</b>
<b>Temeljni proizvod</b>	Ono što će riješiti problem koji korisnik ima	Zadovoljenje socijalnih potreba i integracija starijih osoba u društvu
<b>Stvarni proizvod</b>	Opipljivi čimbenik koji će riješiti njegov problem	Pomoć u obavljanju kućanskih poslova, dostava hrane, prijevoz do liječnika...
<b>Uvećani (prošireni proizvod)</b>	Niz povezanih dodatnih proizvoda koji nude dodatne koristi.	Usluge besplatnog telefoniranja radi savjetovanja, uvođenje kartice s popustom pri kupovini...

Izvor: Kotler (2007:50-51, navedeno u Alfrević i sur., 2013:149)

Proizvod neprofitnih organizacija, kao i proizvod profitnih organizacija, prolazi kroz određene faze životnog ciklusa, a to su uvođenje proizvoda, rast, zrelost te u konačnici faza opadanja u kojoj postoji dvije opcije ili da proizvod napusti tržište ili ga je potrebno inovirati. Neprofitne organizacije imaju veliki problem upravo u fazi opadanja jer inoviranje i razvijanje novih proizvoda često zahtjeva značajne resurse koje neprofitne organizacije ne posjeduju. Ipak, vrlo često ih upravo ta oskudnost resursa čini još kreativnijim.

Određivanje **cijena**, kao sljedeći element marketing miksa u neprofitnim organizacijama predstavlja određeni izazov. Na cijenu se gleda kao količinu novca koja se plaća za određeni proizvod ili uslugu, odnosno za korist koju će imati od toga proizvoda ili usluge. Alfrević i sur. (2013:152) ističe kako cijenu u neprofitnom sektoru čine i druga odricanja korisnika, odnosno žrtve

koje su povezane sa psihološkom dobrobiti i percipiranim društvenim položajem. Također neprofitne organizacije cijenu određuju u skladu s interesima dionika koji snose određene troškove. Određivanje cijena za neprofitne organizacije predstavlja izazov najčešće zbog nelagode koju voditelji osjećaju zbog straha da će postavljanjem cijena doći do krivog tumačenja same misije i svrhe neprofitne organizacije. S određivanjem cijena treba biti oprezan jer loše određena cijena može imati negativne posljedice za neprofitnu organizaciju. Jedna od značajnijih posljedica može biti percepcija sponzora i donatora kako organizacija ne zna raspolagati resursima zbog čega će vrlo vjerojatno u budućnosti svoja sredstva uložiti u aktivnosti neke druge neprofitne organizacije. Kako bi neprofitnim organizacijama bilo lakše odrediti cijenu, Kotler i Lee (2007:70-72) navode tri koraka:

1. određivanje svrhe postojanja cijene
2. mjerenje potražnje i ovisnosti o cijeni
3. analiziranje konkurencije i njenih cijena

Sljedeći element marketing miksa je **distribucija**. Politika distribucije se tumači kao pokrivanje mjesta na kojima ciljna skupina troši proizvod ili uslugu. Neprofitne organizacije često umjesto fizičkog proizvoda nude ideju koju je potrebno osvijestiti u društvu. Prema Alfirević i sur. (2013:158) neprofitne organizacije moraju biti prilično oprezne prilikom definiranja distribucijskog kanala jer on nije medij kojim se prenosi poruka, već se koristi pri određivanju promocije. Autori navode kako postoje dvije glavne vrste distribucije, a to je izravna i neizravna distribucija. Izravna distribucija je kada neprofitna organizacije direktno ostvaruje kontakt sa svojim korisnicima, dakle bez postojanja posrednika. Stoga, kada neprofitna organizacija izrađuje umjetničke predmete i prodaje ih na štandu u gradu, a sve kako bi ostvarili prihode za daljnje financiranje programa i misije, govori se o izravnoj distribuciji. Za razliku od izravne distribucije, neizravna distribucija koja u svoj lanac distribucije uključuje i različite posrednike poput trgovina na veliko, trgovina na malo i agenata, preko kojih proizvod dolazi do krajnjih korisnika. Izbor kanala distribucije se određuje u skladu s potrebama i zahtjevima korisnika no kako se često zna dogoditi da je najpogodniji kanal ujedno i najskuplji, treba uspostaviti ravnotežu između troškova i kvalitete proizvoda/usluge.

Četvrti element marketing miksa je **promocija** koja podrazumijeva skup aktivnosti kojima se pokušava doći do ciljne skupine i osmisliti način na koji će se proizvod/usluga predstaviti. Promocija nadalje uključuje ostvarivanje komunikacije s ciljnom skupinom, a komuniciranje se odnosi na prijenos poruke od pošiljatelja do primatelja, putem komunikacijskog kanala. Za uspješno djelovanje, organizacije moraju postaviti ciljeve marketinške komunikacije, zatim napraviti marketinški plan, te u konačnici objediniti sve i osmisliti integriranu marketinšku komunikaciju. Uz to, neprofitne organizacije moraju u vidu imati sve dionike te svoje aktivnosti obavljati u skladu s njihovim potrebama. Alfirević i sur. (2013:164) navode kako komunikacijska sredstva, odnosno promocijski miks koji čine sljedeći elementi: oglašavanje, osobna prodaja, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje i direktni marketing.

### **3.3. Financijski aspekt upravljanja neprofitnom organizacijom**

Iako osnovna zadaća neprofitnih organizacija nije ostvarivanje profita ona mora imati financijska sredstva koja će omogućiti njeno kontinuirano i održivo poslovanje. Za razliku od profitnih organizacija koje generiraju profit i na taj način osiguravaju održivost poslovanja, neprofitne organizacije različitim putem dolaze do izvora financiranja. Ovsenik i Amborž (1999:24, navedeno u Marić, 2018:156) navode kako neprofitne organizacije prikupljaju financijska sredstva „razvijanjem prijateljskih odnosa s poslovnim partnerima, izgradnjom partnerskih mreža, širenjem poslanstva/svrhe organizacije, te uključivanjem korisnika usluga u ostvarivanje poslanstva organizacije.“

Za neprofitne organizacije ne postoji određena struktura izvora prikupljanja sredstava niti hijerarhija važnosti tih izvora. One ih mijenjaju ovisno o trenutnim aktivnostima koje provode te o zainteresiranim stranama. Ipak se može odrediti četiri glavne skupine izvora sredstava, a to su (Andreasen i Kotler, 2008, navedeno u Alfirević i sur., 2013:132):

- donacije individualnih donatora (važni pojedinačni novčani darovi, mali darovi)
- donacije (donacije profitnih subjekata i zaklada, neprofitnih zaklada i donacije u proizvodima)
- prihodi od vlastite djelatnosti
- prihodi od partnerstva s privatnim sektorom.

Ključnu ulogu u prikupljanju sredstava imaju donatori i sponzori. Donatori su subjekti koji neprofitne organizacije potpomažu bez očekivanja bilo kakve protuusluge za njihov doprinos, dok

sponzori očekuju određeni oblik povrata, odnosno nekakvu korist i naknadu, a to je najčešće isticanje njihovog logotipa na brošurama, letcima, majicama i sl. Za sponzorstvo je karakteristično sklapanje ugovora o sponzorstvu jer obje strane imaju određeni oblik obveze prema drugoj strani. Donacije i sponzorstva mogu biti u obliku novca, stvari ili usluga. (Slovinac, 2013) No prije poduzimanja bilo kakve akcije neprofitna organizacija određuje svrhu i razlog prikupljanja sredstava, a također je poželjno da bude precizna u definiranju količine sredstava koju želi prikupiti. Kako bi izbjegle neugodne i nepovoljne situacije, neprofitne organizacije ne prihvaćaju sve sponzore i donatore već samo one koji odgovaraju njihovoj misiji, viziji i etičkim načelima. (Radalj 2020, navedeno u Štajdohar-Pađen, 2017) Nadalje, oprezne su prilikom iskazivanja priznanja jer neki donatori ne žele biti javno izloženi te se organizacija unaprijed informira o tome. Važna im je izgradnja dugoročnih odnosa s onima koji razumiju i podupiru rad neprofitne organizacije, a to ostvaruju redovitom komunikacijom, slanjem zahvalnica, upoznavanjem s pojedinostima programa organizacije, obavještavanjem o njihovim rezultatima i sl. Osobe ili organizacije doniraju isključivo zbog podržavanja misije neprofitne organizacije, dok je kod sponzorstva glavni razlog promoviranje vlastitog imidža. Velika poduzeća imaju predodređena sredstva koja izdvajaju za sponzorstva te ih prihvaćaju ili biraju ovisno o povratu kojeg mogu ostvariti. Dakle, kod donatora je u fokusu neprofitna organizacija i njezina misija, a kod sponzora je u fokusu on sam. Trošak sponzorstva se kod sponzora vodi kao trošak promidžbe, a primatelj sponzorstva ima obvezu izdati račun. (Radalj 2020, navedeno u Štajdohar-Pađen, 2017)

Od kada je Republika Hrvatska pristupila Europskoj uniji, sektoru civilnog društva su na raspolaganju i Europski fondovi koji su ugovoreni u okviru programa Europske unije. Prethodnih godina organizacije civilnoga društva iskoristile su gotovo sto posto raspoloživih sredstava fondova Europske unije namijenjenih sektoru civilnoga društva. Javni poziv za sufinanciranje organizacija civilnog društva raspisuje se jednom godišnje. Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske izabire i sufinancira projekte organizacija civilnoga društva u Republici Hrvatskoj. Jednoj organizaciji civilnog društva može biti odobreno tri projekta godišnje te se isti projekt može sufinancirati samo jednom. (Ured za Udruge, 2021) Europska unija nudi određene projekte ovisno o području djelovanja. Ako je riječ o području kulture i medija tu postoji program „Kreativna Europa“, nadalje „Obzor Europa“ je ključni program za financiranje područja inovacija i

istraživanja, program za građanstvo, ravnopravnost, prava i vrijednosti (CERV) za podupiranje i sudjelovanje građana te mnogi drugi programi.<sup>1</sup>

### 3.4. Organizacijska kultura

U srži organizacijske kulture se nalazi organizacijsko ponašanje. Kako bi zaposlenici/volonteri ispunili svoje zadaće, moraju znati što se od njih traži i očekuje. Iz tog razloga je važno kreiranje vizije organizacije koja mora biti svima jasno predstavljena te misije organizacije odnosno načina na koji organizacija želi ostvariti svoju viziju.

Vizija predstavlja sliku i predodžbu organizacije u budućnosti. Ona mora biti ambiciozna i inspirativna, ali realna. Kao što je već rečeno, važno je jasno predstaviti viziju svim internim i eksternim dionicima organizacije, odnosno svima onima koji direktno ili indirektno sudjeluju u njezinom ostvarenju. Raj (2022) navodi nekoliko razloga zbog čega je važno da neprofitne organizacije dobro kreiraju svoju viziju:

1. Vizija omogućuje svima da rade prema zajedničkom idealu
2. Vizija nadahnjuje i motivira
3. Vizija je vrhunac
4. Vizija pomaže donatorima da se osjećaju kao heroji

Primjer vizije: *„Društvo koje aktivno radi na ispunjavanju potreba te zaštititi i ostvarivanju prava djece, roditelja, budućih roditelja i obitelji u cjelini, uključujući pravo pojedinca na izbor utemeljen na znanju. Roda je nevladina udruga, nositelj pozitivnih promjena koje omogućuju ostvarivanje takvog društva.“* (Udruga Roda)

Misijom, organizacije izražavaju razlog i svrhu svog postojanja i djelovanja koje ima doprinos u zajednici. Nije dovoljno samo definirati misiju organizacije, već se one moraju posvetiti poduzimanju aktivnosti koje će pridonositi ostvarenju zadane misije. Pod pojmom misija se podrazumijeva izjava koja govori o glavnom razlogu postojanja poduzeća te detaljnije opisuje kome je organizacija usmjerena i koje potrebe zadovoljava. Mnogi autori misiju definiraju na svoj

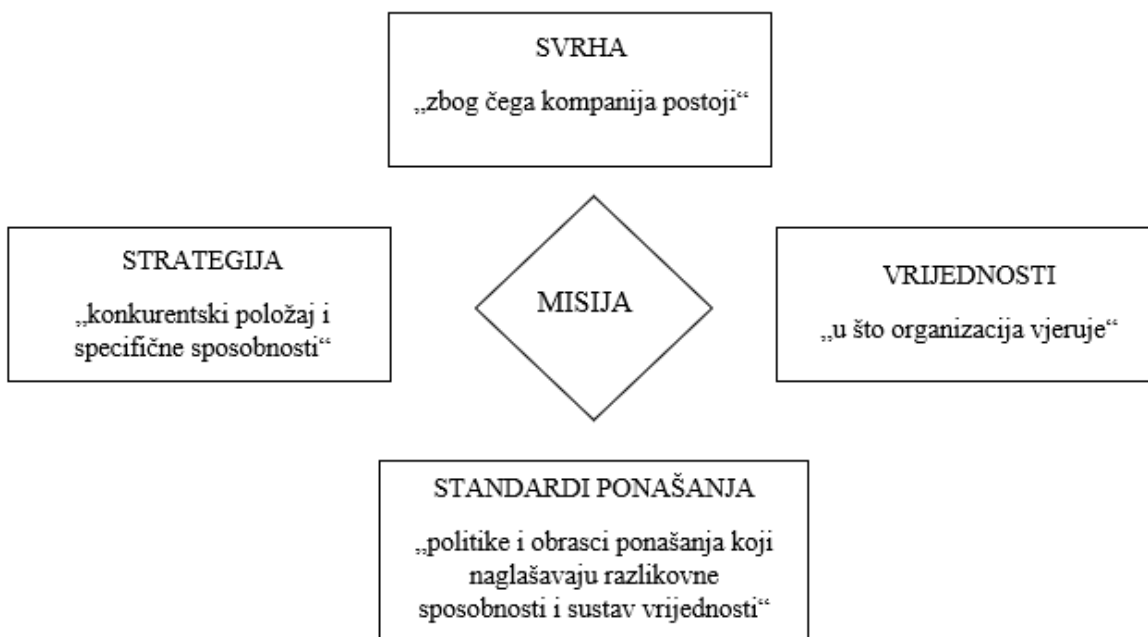
---

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-ngos\\_hr](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-ngos_hr)

način, no definicije su u suštini slične. One se odnose na određivanje svrhe postojanja, vrijednosti koje zastupa te smjer kojim žele ići. Wolf (1999:31, navedeno u Marić, 2018:13) smatra kako je misija neprofitne organizacije orijentirana prema služenju javnosti, pri čemu neprofitna organizacija donosi odluku: koliko će široka biti njena interesno-utjecajna sfera odnosno koliko je velika i raznovrsna javnost kojoj želi služiti?

Ashridgeov model misije slikovito prikazuje glavne elemente koje treba razmotiri pri određivanju misije, a koji se međusobno preklapaju i time omogućavaju kreiranje snažne i djelotvorne misije. Campbell i Yeung (1991:12-13, navedeno u Marić, 2018:90). Glavni elementi u ovom modelu su: svrha, vrijednosti, strategija i standardi ponašanja (Slika 1).

Slika 1: Ashridgeov model



Izvor: Campbell i Yeung (1991:12-13, navedeno u Marić, 2018:90)

Svrha daje odgovor na pitanje zašto organizacija postoji, strategijom se određuje način na koji će se ispuniti svrha organizacije, standardi ponašanja se odnose na zaposlenike i menadžere kojima je time predočeno što se očekuje, koje poslove treba obaviti uz određeno ponašanje, a vrijednosti se odnose na uvjerenja i moralna načela koja čine temelj organizacijske kulture, a ugrađena su u sve sfere života i rada u organizaciji. (Marić, 2018:90-91)

Primjer misije: „*Mijenjati društvo u društvo odgovorno prema djeci, roditeljima, budućim roditeljima i obiteljima - informiranjem, educiranjem, aktivnim zagovaranjem i sudjelovanjem u procesima promjene, kao i poticanjem roditelja i ostalih društvenih skupina na preispitivanje postojećeg stanja i sudjelovanje u promjenama.*“ (Udruga Roda )

Prilikom određivanja misije treba obratiti pozornost da ne bude preopćenita jer se time ne može uvidjeti prava svrha postojanja, a opet treba biti oprezan i ne definirati je preusko zbog ograničenosti područja na kojima organizacija može djelovati. Prema Alfirević i sur. (2013:97) mogu se pojaviti dva problema vezana uz definiranje i udaljšavanje od misije. Prvi je problem da neprofitne organizacije zbog oskudnosti resursa, a u cilju prikupljanja istih, znaju stvarati odnose s donatorima te obavljati aktivnosti koje nisu ugrađene u samu misiju. Kako se broj neprofitnih organizacija povećava, a time izvori i količina financijskih sredstava smanjuje, neprofitne organizacije čine mnoge aktivnosti kojima bi uspjele prikupiti financijska sredstva. Ovdje se javlja drugi problem, a to je postojanje mogućnosti da neprofitne organizacije u želji za osiguranjem financijskih resursa, počinju koristiti tehnike i metode profitnih organizacija, a time postoji opasnost da i same djeluju kao profitne organizacije. U oba slučaja stvara se negativna percepcija dionika prema neprofitnoj organizaciji što negativno utječe na njen ugled.

Neprofitne organizacije se još nazivaju organizacije temeljene na vrijednostima. Za njihovu kulturu je karakteristična briga za ljude u zajednici uz ograničene resurse. Vrijednosti proizlaze iz misije organizacije i sastavni su dio organizacijske kulture. Neprofitne, kao i profitne organizacije stvaraju određene ekonomske i društvene vrijednosti, a organizacije utemeljene na vrijednostima trebaju ostvariti društveni utjecaj kojeg je moguće izmjeriti. U današnje vrijeme se može uočiti kako se isprepliću društvene i ekonomske vrijednosti organizacija no glavni fokus ipak drže na temeljnoj svrsi.

„*Organizacijske vrijednosti predstavljaju presliku organizacijskih ciljeva, misije i vizije te su u najužoj vezi s mjerenjem rezultata neprofitnih organizacija kada te vrijednosti kroz mjerenje zadovoljstva svih dioničara potvrđuju uspješnost ili neuspješnost organizacija.*“ (Marić; 2018:176)

Jaskyte (2004., navedeno u Khallouk i sur., 2016) navodi kako snažna organizacijska kultura može ograničiti inovativnost, a ona bi trebala biti ugrađena u organizacijsku kulturu neprofitnih



organizacija kao ključna vrijednost pomoću koje se razvijaju nove ideje. O inovativnosti će dalje biti riječ u kontekstu poduzetnog načina djelovanja organizacija.

### **3.5. Poduzetništvo neprofitnih organizacija**

*„Poduzetništvo je sposobnost da se na osnovi kreativne čovjekove ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika formira određena efikasna gospodarska djelatnost.”* (Kolaković, 2006) Ova definicija poduzetništva objašnjava poduzetništvo u užem smislu. Dakle, poduzetništvo je pokretanje ili upravljanje poduzetničkim pothvatom uz kreativna rješenja te određenu razinu rizika kako bi se ispunili neki određeni ciljevi. Danas se sve više odmiče od ove uske definicije poduzetništva i na poduzetništvo se gleda kao na kompetenciju odnosno način promišljanja i djelovanja koje pojedincima osigurava zapošljivost, konkurentnost i nošenje s kompleksnošću i nesigurnošću okruženja u kojem žive i djeluju. (Oberman Peterka, Delić i Perić, 2016) Danas, razgovor o poduzetništvu ne znači nužno razgovor o poduzetniku i njegovom poslovnom pothvatu nego podrazumijeva proaktivnost, kreativnost i preuzimanje odgovornosti svih aktera društva (od pojedinaca do organizacija bez obzira na sektor u kojem se nalaze ili djelatnost koju obavljaju).

#### **3.5.1. Važnost poduzetničkog načina promišljanja neprofitnih organizacija**

Poduzetničko ponašanje nije rezervirano samo za profitne organizacije. Promjene koje se danas događaju tako ubrzano i nepredvidivo zahtijevaju od svih aktera društva proaktivno i kreativno djelovanje. U vrijeme pandemije uzrokovane virusom Covid-19 svi sektori su se suočili s mnogim izazovima i problemima. Neprofitne organizacije, koje su do sada primale donacije i time se financirale, bile su prepuštene samima sebi te su također trebale pokazati svoju snalažljivost i kreativnost. U takvim vremenima neprofitne organizacije moraju preuzeti odgovornost za svoje djelovanje i pokušati osigurati održivost svog poslovanja proaktivnim djelovanjem i preuzimanjem rizika.

Utley (2016) navodi tri ključna razloga zašto neprofitne organizacije trebaju više cijeniti rizik i neuspjeh koji će ih dovesti do razvoja. Prema autorici „u društvenim inovacijama ne postoji univerzalna mjera za sve“ koji se odnosi na to da je svako područje društvenog utjecaja drugačije te da ne postoji ista mjera koja se može primjenjivati na sva područja i koja će tako imati pozitivan

utjecaj. Ispitivanjem područja, pa i pogreškom, lakše će se uočiti potreba za promjenom. Drugi je što „neuspjeh može stvoriti dobar karakter i zdrave timove“ gdje se naglašava važnost timskog rada u profitnim i neprofitnim organizacijama. Ako se na neuspjeh gleda kao na završnu aktivnost nakon koje se neprofitna organizacija neće moći oporaviti tada se širi osjećaj straha, nesigurnosti i veća otpornost prema riziku. Neuspjeh može potaknuti hrabrost i druge osobine koje će omogućiti razvijanje ideja i spremnost na preuzimanje rizika. Treći razlog je da „svaki neuspjeh donosi lekcije koje se inače ne bi naučile“. To znači da je neke stvari nemoguće naučiti ako se ne isprobaju te da se i iz neuspjeha odnosno problema može uočiti prilika za djelovanjem.

Osim preuzimanja rizika poduzetničko djelovanje neprofitnih organizacija očituje se i u stvaranju inovacija, odnosno inovativnih proizvoda i usluga i dodatne vrijednosti. Hull i Lio (2006, navedeno u Khallouk i sur., 2016) govore kako su vanjski čimbenici od velike važnosti za usvajanje inovacija u neprofitnim organizacijama. Vanjski čimbenici se odnose na političko-pravne, društvene, ekonomske i tehnološke trendove u nacionalnom i međunarodnom okruženju, pa tako ponekad mogu imati ulogu barijera, a ponekad mogu biti prilika za organizaciju. Nadalje Chao (2009., navedeno u Khallouk i sur., 2016) naglašava ulogu posredničkih organizacija koje pomažu neprofitnim organizacijama u provođenju inovacija koje imaju dugoročni utjecaj. Posredničke organizacije su organizacije koje povezuju neprofitne organizacije s drugim organizacijama, odnosno akterima društva, u cilju zajedničke suradnje. Organizacije se suradnjom nadopunjuju te imaju veće izgleda za ostvarivanje ciljeva.

Jedan od načina kako neprofitne organizacije pokazuju svoju poduzetnost je i kroz pokretanje društvenih poduzeća. Neprofitne organizacije koje ne žele financijski ovisiti o drugima i žele osigurati financijsku i poslovnu održivost svoje organizacije nerijetko se odlučuju pokrenuti društveno poduzeće. Škrtić i Mikić (2007:156, navedeno u Marić, 2018:23), ističu kako društveno poduzetništvo primjenjuje poduzetnička načela poput inovativnosti, preuzimanje rizika, samouvjerenosti, upornog rada, jasno postavljenih ciljeva i društvene odgovornost u cilju poboljšanja kvalitete života ljudi. Društveno poduzetništvo karakterizira cilj koji je usmjeren na ostvarivanje financijskih, ali i društvenih vrijednosti.

*„Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) definira društveno poduzetništvo kao poduzetništvo koje teži pružanju inovativnih rješenja postojećih društvenih problema te ju iz tog razloga često povežujemo s procesima socijalnih inovacija usmjerenima unapređivanju života*

*ljudi kroz promoviranje društvenih promjena.*“ (Padoan, 2010., navedeno u V. Šimunić Rod i sur., 2021)

Nadalje, pod pojmom društveno poduzetništvo podrazumijeva se „*poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojeg se stvorena dobit/višak prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice*“ (Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine, 2015: 7)

Ako se neprofitne organizacije odluče pokrenuti društveno poduzetništvo trebaju na tržištu djelovati kao bilo koji drugi poduzetnici – trebaju biti proaktivni, konkurentni, svojim proizvodima ili uslugama stvarati dodatne vrijednosti kupcima te generirati profit. Jedina značajna razlika je da generiranje profita za društvene poduzetnike predstavlja samo sredstvo za ostvarivanje osnovne svrhe poslovanja – rješavanje društvenih problema. Zbog toga kao glavni izazov društvenog poduzetništva Leonard (2008., navedeno u Marić 2018:23) navodi kreiranje strategije za njihovo ostvarenje te generiranje niza taktika, operacija i akcija kako bi zadržale fokus na ispunjenju ključnih organizacijskih ciljeva.

### 3.5.2. Razlika između profitnih i neprofitnih organizacija – što jedni od drugih mogu naučiti?

Marić (2018:14) navodi kako je glavna razlika između profitnih i neprofitnih organizacija što profitne organizacije postoje radi ostvarivanja profita a neprofitne organizacije su vođene svrhom i ciljem. Pri tome i neprofitne organizacije mogu generirati profit kroz gospodarsku djelatnost ali se taj profit može iskoristiti samo za aktivnosti koje su isključivo povezane s ostvarivanjem ciljeva organizacije. U sljedećoj tablici (tablica 4) je prikazana razlika profitnih i neprofitnih organizacija kroz određene dimenzije.

Tablica 4: Razlike profitnih i neprofitnih organizacija prema temeljnim dimenzijama

DIMENZIJA	PROFITNE	NEPROFITNE
Polazište	Profit	Opće javno dobro/služenje javnosti
Usmjerenost	Potrošaču	Pojedincu/građaninu
Koncept	Ekonomski	Socijalni
Arena djelovanja	Tržište	Društvo
Rezultati	Ekonomski/mjerljivi/kvantitativni	Društveni/nemjerljivi/kvalitativni

Izvor: Marić (2018:16)

Nadalje, gledajući osnovne izvore kapitala, kod profitnih organizacija to mogu biti osnivačke dionice, prihodi od prodaje roba i usluga, zadržana dobit i drugo, dok su kod neprofitnih to državni fondovi, sponzorstva, donacije, pokloni, članarine, prodaja usluga i roba, projekti. Menadžment je odgovoran dioničarima u profitnim te osnivačima, rukovodećem tijelu u neprofitnim organizacijama. Ostvarivati profit mogu obje, no dijeliti ga može samo profitna organizacija. Gledajući porez i uvozne carine, neprofitne ih organizacije ne plaćaju ili samo neke u iznimnom slučaju, a profitne ih plaćaju. Svoje rezultate profitne organizacije mogu jednostavnije izmjeriti i to kroz visinu dobiti, povratak dobiti, povrat investicija, što nije slučaj kod neprofitnih organizacija. Neprofitne organizacije svoje rezultate gledaju kroz utjecaj i doprinos zajednici te uspješnosti ostvarivanja misije i ciljeva. Uspjeh profitnih organizacija ovisi o potrošačima, a kod neprofitnih su tu klijenti, suradnici i javnost. (Marić, 2018)

Kao glavne karakteristike, koje Rukavina (1994:86) navodi, prema kojima se neprofitne organizacije razlikuju od profitnih su: nepostojanje mjerila uspješnosti koji se prikazuje kroz profit, porezna diferenciranost, tendencija uslužnim djelatnostima, ograničeni ciljevi i strategija, ovisnost o novčanoj potpori, veća izloženost političkim utjecajima, nedostatak adekvatne menadžerske kontrole.

Coetzee (2007., navedeno u Marić, 2018:142) glavne razlike između profitnih i neprofitnih organizacija prikazuje kroz pet područja: pravni oblik, vlasništvo, javna svrha, izvor prihoda, profitni motiv.

Učinkovitost je jedna od značajnih razlika između profitnih i neprofitnih organizacija. U profitnim organizacijama se učinkovitost ulgavnom gleda kao financijski uspjeh koji se iskazuje kroz profit, marketing, inovacije ili novčani tijek, a kod neprofitnih se rezultati mogu vidjeti izvan organizacije kao što to može biti zdravo dijete. (Drucker, 1990:139, navedeno u Marić, 2018:148)

S vremenom su se te razlike smanjile iz razloga što su jedne od drugih učile te počele primjenjivati neke prakse u svojim organizacijama, a to čine i dalje. Drucker (2005:42, navedeno u Marić, 2018:148) ističe kako profitne organizacije mogu preuzeti način rukovođenja od neprofitnih organizacija koje imaju dobro razvijene strategije i učinkovito djelovanje organa uprave. Također mogu biti uzor profitnim organizacijama u motiviranju te poticanju kreativnosti koje neprofitne organizacije dobro poznaju i primjenjuju. Profitne organizacije mogu biti uzor neprofitnima u području menadžmenta, organizacijskih vještina te kredibiliteta za uspjeh na tržištu. (Dees, 1999.,

navedeno u Marić, 2018:148) Učenje i primjenu najboljih praksi mogu postići dvosmjernom suradnjom. Danas sve više neprofitne organizacije primjenjuju poslovne prakse profitnih organizacija kako bi učvrstile svoje poziciju na tržištu, a profitne su posvećene društvenoj odgovornosti što potvrđuje preklapanje profitnog i neprofitnog sektora. (Marić, 2018:148)

## 4. Uloga neprofitnih organizacija u održivom razvoju društva

Neprofitnim organizacijama je u interesu izgraditi kvalitetnu zajednicu i bolji život za društvo, a pri tome njihovi vođe ciljeve moraju zadržati na služenju društvu. U suprotnom može doći do postavljanja ekonomskih i političkih ciljeva ispred društva, čime se gubi smisao neprofitnih organizacija.

### 4. 1. Uloga neprofitnih organizacija u društvu

Pojam organizacije podrazumijeva društvenu jedinicu koju čini skupina ljudi s jasno definiranim ulogama i odgovornostima, a sama organizacija ima određenu svrhu postojanja.

Daft (2007:13, prema Marić, 2018:20), suvremenoj organizaciji dodjeljuje određene karakteristike:

- Povezuje organizacijske resurse kako bi se ostvarili ciljevi i ishodi
- Omogućava učinkovitu i kvalitetnu izradu outputa
- Potiče i pruža uvjete za inovativnost
- Osvremenjuje svoje poslovanje novim tehnologijama
- Djeluje u skladu s promjenjivom okolinom
- Stvara vrijednosti za dionike (vlasnike, kupce, zaposlene, korisnike)
- Nosilac se s izazovima različitosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih.

Ovo su karakteristike organizacija općenito, a uz navedeno, neprofitne organizacije karakterizira još i društvena osjetljivost za javnost, angažman te usmjerenost na opće, društvene i građanske interese. (Marić, 2018:20)

Važnost neprofitnih organizacija u društvu se može sagledati kroz određene pojmove koje navode Alfirević i sur. (2013).

Neprofitne organizacije kao i sve druge organizacije nalaze se u jednom specifičnom **okruženju** prema kojem oblikuju svoje djelovanje. Dakle, neprofitne organizacije prema uočenim prazninama i potrebama u okolini društva kreiraju svoje ciljeve. Nadalje, kako bi izvršavale svoju osnovnu svrhu postojanja, a to je uglavnom rješavanje društvenog problema, poduzimaju **društvene akcije** koje Alfirević i sur. (2013:16-17) dijele u četiri skupine. Prva su instrumentalno - racionalne akcije, a primjer je prema autorima, sindikat koji je organizirao akciju „Zatvorimo trgovine nedjeljom“ gdje im je fokus bio na ostvarenju cilja, a konačni cilj je poboljšanje uvjeta rada. Vrijednosno-

racionalne akcije su slične prethodnim, a predstavljaju aktivnosti u kojima je izvršitelj prepoznao svrhu i vrijednost svoga posla, ali ne zna ili je zanemareno kakav će to utjecaj imati na društvo i tko će imati koristi od toga. Primjerice kada volonter raspoređuje i slaže odjeću u skladištu neprofitne organizacije i osjeća svoj doprinos, no smetnuo je s uma za koga to radi, navode Alfirević i sur. Sljedeće su tradicionalne akcije čiji su temelj tradicije koje se provode godinama. Primjer ovakve aktivnosti može biti skupljanje i dodjeljivanje božićnih poklona za djecu iz domova za nezbrinutu djecu. Posljednja vrsta društvenih akcija su afektivne akcije koje predstavljaju brze i automatske reakcije na različite društvene probleme ili nepravilnosti putem javne izloženosti.

Neprofitne organizacije nerijetko rješavaju društvene probleme prouzrokovane nedovoljnom učinkovitošću javnih institucija koje bi trebale djelovati u interesu javnosti. Dok državne službe zahtijevaju brojne procedure, dokumente, evidencije i slično, neprofitne organizacije se brže prilagode situaciji te rješavaju probleme koji su neodgodivi, poput zbrinjavanja osoba koje su ostale bez domova zbog potresa.

Sljedeća vrlo važna uloga neprofitnih organizacije je **javno zagovaranje**. Pod javnim zagovaranjem se podrazumijeva javno zastupanje i pružanje potpore pojedincima i skupinama koji nisu u mogućnosti izboriti se sami za vlastite interese. (Alfirević i sur., 2013) Za razliku od javnog zagovaranja, **lobiranjem** se smatra ostvarivanje utjecaja, ali osobnim kontaktom najčešće u zakonodavnim institucijama. Lobisti moraju biti vješte i sposobne osobe za uvjeravanje kako bi ispravno prenijeli zahtjeve koje zastupaju. Lobiranje neprofitnih organizacija je usmjereno na postizanje boljih uvjeta koji će doprinijeti društvenim vrijednostima. U Republici Hrvatskoj postoji udruga za promicanje transparentnog zagovaranja interesa - Hrvatsko društvo lobista, a ona okuplja osobe koje se povremeno ili profesionalno bave lobiranjem, kao i one koje se lobiranjem namjeravaju baviti u budućnosti.<sup>2</sup> Uz brigu i zauzetosti za obitelj i usko povezane članove, danas se sve više vodi briga i o ljudima u zajednici s kojima ne postoji takva bliskost. Empatijski pristup u kojem se identificiraju problemi u kojem se društvo nalazi naziva se **solidarnost**. „Solidarnost je trajna i čvrsta unutrašnja opcija za drugoga u nevolji, popraćena takvom vanjskom pomoći i podrškom da, od onoga tko ih pruža, iziskuju određeni rizik.“ (Marasović, 2004) Skupina ljudi koja ima nešto zajedničko kao što je osjećaj pripadnosti i zajednički identitet, čine zajednicu. Neprofitne organizacije su jedne od onih koje održavaju na neki način zajednicu i povezanost među ljudima. Ovakvim načinima udruživanja se dolazi do rješavanja problema **otuđenosti** koji je sve

---

<sup>2</sup> <https://hdl.hr/>

veći problem današnjeg društva. Od rođenja se uči kako biti društvena osoba i aktivno se kretati u krugovima ljudi, a to se naziva *socijalizacija*. No, ukoliko se osoba preseli u novi grad i ondje ne poznaje nikoga, zasigurno će imati osjećaj izostavljenosti i nepripadnosti. Neprofitne organizacije stvaraju okruženja u kojima osoba može nadomjestiti taj osjećaj te potpomoći aktiviranju društvenog života.

Zadaća neprofitnih organizacija je da zadovolje interese javnosti. Pred neprofitne organizacije se stavlja izazov: kako zadovoljiti sve dionike te kojima se više prikloniti odnosno posvetiti veću pažnju. Neprofitnim organizacijama je definiranje dionika vrlo važno. Imajući u vidu dionike, određuje se i oblik suradnje s njima koja utječe na konačne rezultate same organizacije, a upravljanje odnosima s dionicima ima direktan utjecaj na stvaranje ugleda organizacije. Nadalje, dobrim ugledom organizacija postiže neke pogodnosti poput privlačenja volontera, donatora, sklapanja partnerstva i slično te se kroz to mogu vidjeti rezultati djelovanja. (Alfirević i sur., 2013)

Dionici mogu biti različiti ovisno o ciljevima organizacije i području djelovanja, ali, prema Alfirević i sur. (2013) ipak postoji popis nekih tipičnih dionika. Često se dionici prikazuju pomoću mape dionika koja se kreira zbog jednostavnosti i preglednosti za korištenje pri sastancima. Neki od dionika mogu biti: zaposlenici koji su glavna unutarnja sila koja pokreće i održava organizaciju uspješnom, članovi koji imaju veliki udio u rezultatima i ishodima programa, zatim volonteri koji svoje slobodno vrijeme provode podržavajući rad organizacije, korisnici kojima organizacija stoji na raspolaganju svojim uslugama i radom, donatori koji potpomažu organizaciju uglavnom financijskim sredstvima, lokalna zajednica koja čini okruženje u kojem organizacija djeluje te ostale neprofitne organizacije od kojih imaju potporu. (Short, 2021)

Kreiranjem mape dionika dobiva se grafički prikaz ključnih dionika organizacije, a zbog vizualnog prikaza je vrlo praktična. Pomaže voditeljima lakše uočiti ključne dionike koji mogu doprinijeti budućem projektu. Postoje dva kriterija prema kojima se dionici mogu grupirati, a to su moć i interes. Ovisno posjeduju li veliku ili malu moć te jesu li zainteresirani ili nisu, dionici se grupiraju u četiri skupine koje voditeljima olakšavaju donošenje odluke kako postupiti s određenim dionicima. Dionike s velikom moći i malim interesom treba učiniti zadovoljnim napretkom organizacije, dionike s niskim interesom i malom moći treba uključiti uz minimalan napor i nadzirati ih u slučaju da se zatreba njihova pomoć, dionike s malom moći i velikim interesom potrebno je informirati, a dionike s velikom moći i velikim interesom treba držati u blizini organizacije kako bi bili uključeni i uvijek informirani. (Garcialeiva, 2022)



## 4. 2. Ekonomski i društveni doprinos održivom razvoju društva

Kada se želi iskazati nečija vrijednost ili utjecaj, najčešće se koriste brojevi jer se oni mogu usporediti i time donijeti zaključci. Nefitnim organizacijama je teže i složenije izraziti svoje rezultate jer su njihovi rezultati uglavnom neopipljivi. No, kako je svakoj organizaciji u interesu vidjeti jesu li ispunile zadane ciljeve, ostvarile planiranu dobit i sl. tako je od velike važnosti i nefitnim organizacijama znati kakav je njihov utjecaj i ispunjavaju li svoju misiju, odnosno doprinose li razvoju društva. Nadalje, Alile (2021) navodi nekoliko razloga zašto je bitno za nefitne organizacije mjerenje uspješnosti. Prema autorici, izmjereni podaci mogu se podijeliti s drugim organizacijama što nudi mogućnost buduće suradnje, izmjereni podaci mogu služiti kao potpora, dokaz o transparentnosti i autentičnosti izvješća o utjecaju, odnosno pomažu u vjerodostojnom prikazu utjecaja programa ili aktivnosti nefitne organizacije, a time se smanjuje utjecaj subjektivne procjene. Nadalje, prikupljeni kvantitativni i kvalitativni rezultati daju povratnu informaciju o provedenim programima i aktivnostima te se na taj način donatorima može pružiti opipljivi dokaz o cjelokupnom radu. Uz donatore, ovo su važne informacije za sve dionike koji su više ili manje uključeni u provođenje programa.

U Republici Hrvatskoj je, prema podacima iz 2019. godine registrirano 16 095 nefitnih organizacija u kojima je zaposleno 25 087 osoba i koje su ostvarile 12,9 milijardi kuna ukupnih prihoda te 11,2 milijarde kuna ukupnih rashoda. (FINA, 2021)

Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike prikuplja izvješća i analizira podatke iz izvješća o organiziranom volontiranju kojeg su dužne podnijeti sve udruge, ustanove, zaklade, druge nefitne pravne osobe, državna tijela i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave prema Zakonu o volontiranju. (Zakon hr., 2021) Broj zaprimljenih izvještaja 2020. godine bio je 1574, što je 5% više nego prethodne 2019. godine. Ukupan broj sati volontiranja je bio 2 819 655, 7% manje nego 2019. godine kada je bilo 3 043 954. Također se broj prijavljenih volontera 2020. godine smanjio za 25% u odnosu na 2019. S obzirom da se pandemija, koju je uzrokovao virus Covid-19, pojavila početkom 2020. godine, može se uzrok smanjenja broja volontera i volonterskih sati pripisati tome. Ljudi su se manje kretali i većinu vremena obitavali u domovima te su izbjegavali izravne kontakte koliko je to bilo moguće. No, ta se situacija ponovno

mijenja i razdoblje oporavka od korone ukazuje na to da je broj prijavljenih volontera u 2021. godini porastao za 22%, a broj volonterski sati se povećao za 13%, odnosno brojčano 3 181 557 volonterskih sati u 2021. godini što je više nego u godini pred pandemiju. (Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, 2022)

Prema najnovijim podacima, u svijetu postoji preko 10 milijuna neprofitnih organizacija, a zapošljavaju 7,4% svjetske radne snage. Posljednjih 20 godina broj neprofitnih organizacija u Sjedinjenim Američkim Državama je rastao godišnjom stopom od 1,4%, a sada je taj broj na oko 1,5 milijuna neprofitnih organizacija. One zapošljavaju 10% američke radne snage, a godišnji prihod se udvostručio od 2000. do 2016. godine te je tada iznosio 2,62 bilijuna dolara. Neprofitne organizacije čine 5,7% udjela u BDP-u. (Sky, 2022) Gledajući neprofitni sektor u Kanadi, on doprinosi 8,1% BDP-u i zapošljava oko dva milijuna radnika te 19 milijuna volontera. (Bartosova, Podhorska, 2020) Volonteri imaju značajnu ulogu u neprofitnim organizacijama, a iskazivanjem ekonomske vrijednosti njihovog rada to i dokazuje. Postoji nekoliko metoda kojima se to može izračunati, a to su: minimalna plaća, srednja plaća, trenutna plaća, plaća u industriji, trošak zamjene i samoocjenjivanje. Najčešće se koristi metoda minimalne plaće i srednje plaće. Minimalna plaća se izračunava prema zakonskoj minimalnoj satnici koja se pomnoži sa brojem sati volontiranja. Metoda srednje plaće ne koristi minimalnu satnicu već srednju plaću te se množi sa brojem sati volontiranja. Ukoliko se organizacija odluči za korištenje jedne metode, istu metodu bi trebala primjenjivati na sve volontere u tom razdoblju. (Kriepps, 2021)

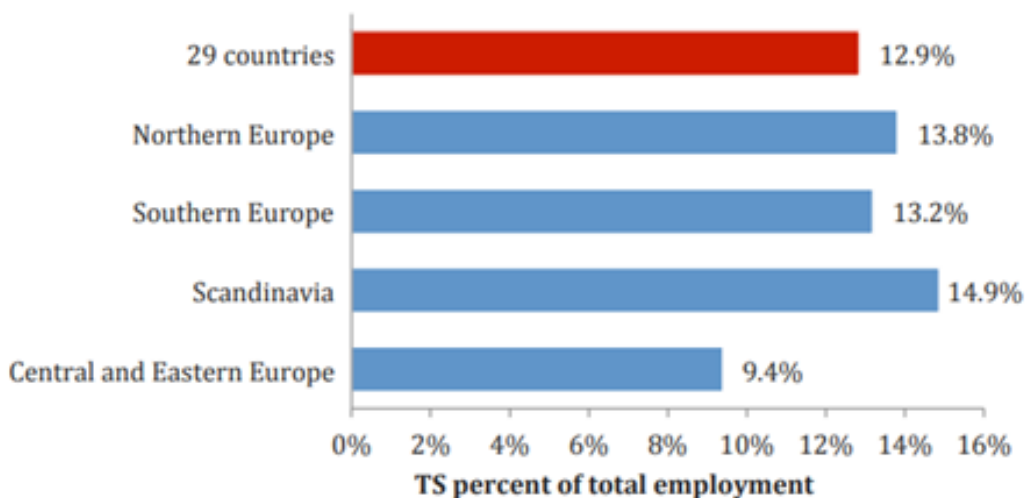
U SAD-u nezavisni sektor prikuplja podatke o volonterskim satima te procjenjuje vrijednost. Nacionalna vrijednost svakog volonterskog sata u 2016. je bila 24,14 USD po satu, a za 2022. godinu iznosi 29,95 USD, što je 1,41 USD više od prošle godine. (Leonard, 2022) Iz ovoga se vidi da vrijednost i doprinos volontiranja godinama sve više raste.

Gledajući podatke Europe, dostupni za 2014. godinu<sup>3</sup>, 28 milijuna radnika (plaćeni i volonteri) je zaposleno na puno radno vrijeme u trećem sektoru, odnosno čine 13% zaposlenosti. Svaka industrija koja čini pet posto zaposlenosti u zemlji smatra se glavnom industrijom stoga je ovaj podatak vrlo značajan. Volonteri čine 55% radne snage u ukupnoj zaposlenosti u trećem sektoru, a Grafikon 1 ukazuje na udio zaposlenih u trećem sektoru u ukupnom broju zaposlenih.

---

<sup>3</sup> Zadnji dostupni podaci

Grafikon 1: Udio zaposlenih u trećem sektoru prema ukupnoj zaposlenosti po regijama Europe



Izvor: Salamon, Sokolowski, 2016

Iz grafikona se vidi kako je u Skandinavskim zemljama najviše radne snage zaposleno u trećem sektoru (14,9%), a Središnja i Istočna Europa ima najmanji udio, ispod prosjeka i iznosi 9,4%. (Salamon, Sokolowski, 2016)

Nadalje, socioekonomski učinci organizacija trećeg sektora ovise o političkom i institucionalnom kontekstu u kojem treći sektor djeluje. Što veću slobodu država omogući tim organizacijama, one će imati veći utjecaj na društvo. Uz to zemlje s visokom razinom volontiranja imaju i visoke javne izdatke za socijalnu skrb, a kada država plaća usluge socijalne skrbi, osobe imaju više vremena za volontiranje. Skandinavske zemlje i Nizozemska imaju visoku razinu volontiranja i visoke troškove socijalne skrbi, dok države poput Francuske i Njemačke imaju manje troškove socijalne skrbi, ali manje sati volontiranja. (CORDIS, 2017)

Sva tri sektora, javni, privatni i neprofitni, međusobnim podupiranjem i suradnjom ostvaruju puno veće rezultate za doprinos zajednici nego što to jedan sektor može učiniti sam.

## 5. Empirijski dio – Percepcija javnosti o važnosti neprofitnih organizacija

U empirijskom dijelu rada istražena je percepcija javnosti o važnosti neprofitnih organizacija koja im može pomoći u razumijevanju imidža koji ovaj sektor ima u društvu. Upitnik je proveden putem Google obrasca, a prikupljeno je ukupno 70 odgovora. Razdoblje prikupljanja odgovora je trajalo od 15. studenog do 18. studenog 2022. U nastavku su grafički prikazani i interpretirani odgovori anketiranih osoba.

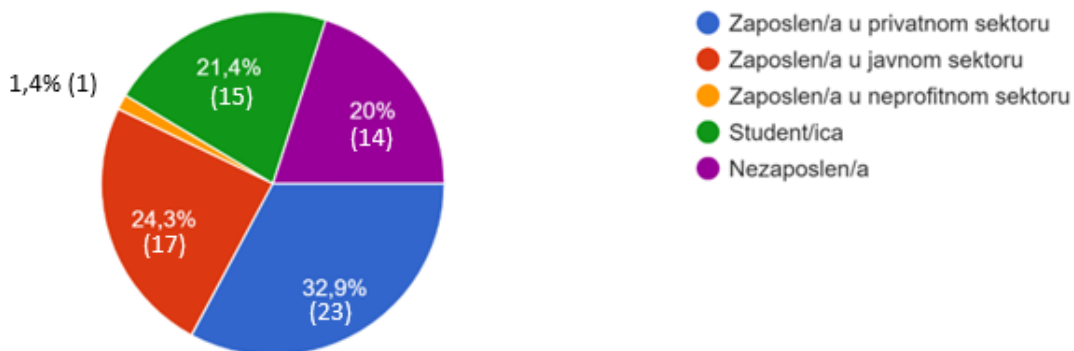
### 5.1. Rezultati istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 70 ispitanika. Od ukupnog broja ispitanika 57 je ženskih i 13 muških osoba, Njih 53 ima između 18 i 29 godina, a ostalih 17 je smješteno u raspon od 30 do 49 godina. Nitko se ne nalazi u skupini iznad 50 godina. Kao što je vidljivo u Grafikonu 2 samo 1 ispitanik radi u neprofitnom sektoru. No, kako je još jedan ispitanik, u pitanju 7 odgovorio da je uključen u rad neprofitnih organizacija kao zaposlena osoba, postoji mogućnost da je taj broj nešto veći. Međutim, to je tek neznatno povećanje i tek mali postotak ljudi zaposlenih u neprofitnom sektoru.

Grafikon 2: Status ispitanika

#### 3. Koji je vaš status:

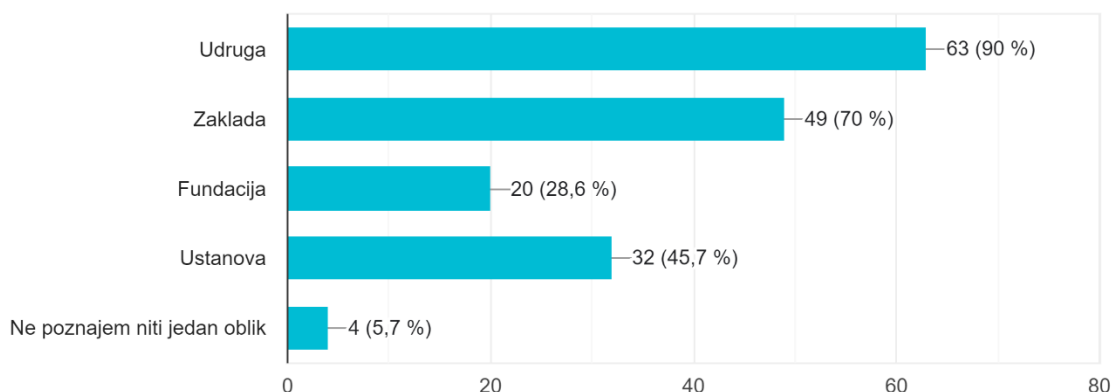
70 odgovora



Grafikon 3: Upoznatost s oblicima neprofitnih organizacija

4. Koje oblike neprofitnih organizacija poznajete:

70 odgovora

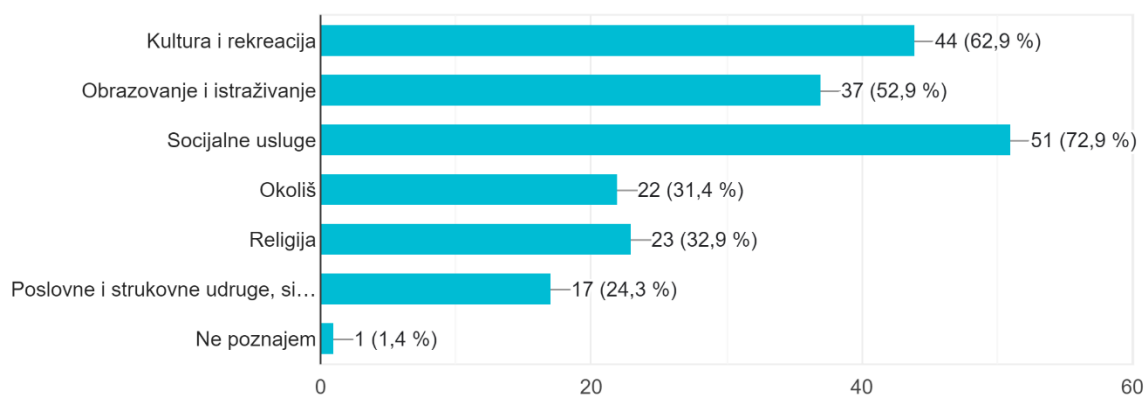


Na pitanje „Koje oblike neprofitnih organizacija poznajete?“ bilo je moguće odabrati više ponuđenih odgovora. Najviše ih je upoznato s udrugama, čak njih 63. Ovo nije iznenađujući podatak jer su udruge ujedno i najzastupljeniji oblik neprofitnih organizacija. 49 ispitanika poznaje ili je čulo za zaklade, njih 32 za ustanove, fundacije poznaje 20 osoba, a 4 osobe ne poznaju niti jedan oblik.

Grafikon 4: Upoznatost s područjima djelovanja neprofitnih organizacija

5. Iz kojih područja djelovanja dolaze neprofitne organizacije s kojima ste upoznati?

70 odgovora



Najviše ispitanika, čak 51 osoba je upoznata s neprofitnim organizacijama koje pružaju socijalne usluge i djeluju na tom području. Za djelovanje neprofitnih organizacija u području kulture i

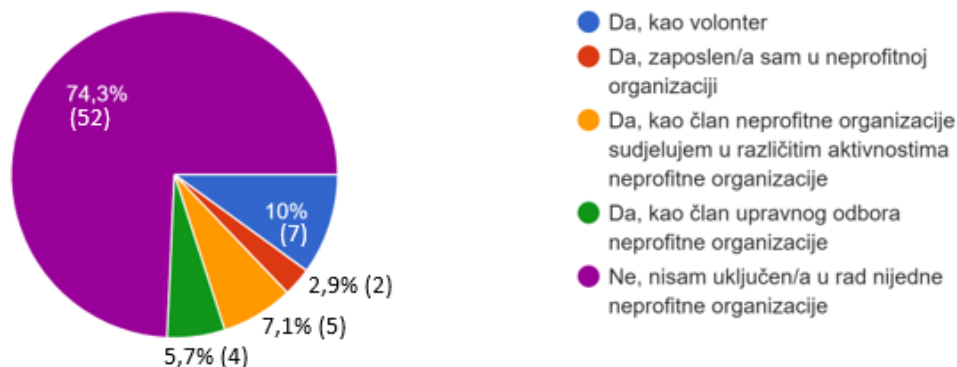
rekreacije je upoznato 44 ispitanika. Nadalje, za djelovanje u području obrazovanja i istraživanja je upoznato 37 osoba, s religijom 23, s djelovanjem na području okoliša upoznato je 22 osobe, s poslovnim i strukovnim udrugama, sindikatima njih 17 te samo jedna osoba nije upoznata niti s jednim područjem djelovanja neprofitnih organizacija.

U sljedećem 6. pitanju koje je glasilo „Navedite neke neprofitne organizacije s čijim djelovanjem ste upoznati“ ispitanici su imali mogućnost navesti neprofitne organizacije koje poznaju. Najčešće su to organizacije iz vlastitog okruženja što se može vidjeti prema raznolikosti sjedišta navedenih neprofitnih organizacija. Ispitanici su ukupno naveli preko 60 različitih nacionalnih i međunarodnih neprofitnih organizacija. Među češće spominjanim su Crveni križ (21), Zaklada Ana Rukavina (10), Caritas (4), Bolji život (3), UNICEF (3), Udruga Pobjede (3), nadalje tu su: Uzor Rijeka (2), Udruga "MI" (2), BaBe (2), Udruga za pomoć djeci sa posebnim potrebama Osmjeh (2), udruga Hrvatsko žensko društvo Pleternica (2), Udruga Zvono (2), Udruga Zlatnik (2), Zelena akcija (2), Udruga Veličanka, Udruga studenata logopedije Logomotiva, Udruga S tobom sam, Lokalna akcijska grupa, Hrabri telefon, Zeleni pokret, Hrvatska udruga medicinskih sestara, Udruga Sretne ruke Stari Slatinik, Želim život, Udruga Franak, SKAC, Udruga za rad s mladima Breza, Volonterski centar Osijek, Udruga Memoria, Udruga Atma, Udruga OSI, Udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj Sunce Split, Udruga Biom, Udruga za zaštitu životinja Sirius, Mladi za mlade Pleternice, Društvo naša djeca, Mladi protiv gladi, Udruga VIN, Crveni nosevi, Udruga Spajalica, Udruga Naš san njihov osmijeh, Udruga mladih Ilok "Volja", Sos dječje selo Hrvatska, Eko Brezna, Udruga Hrvatsko žensko društvo, Kreativna udruga mladih Limes, Matica hrvatska, Sindikat PPDIV, nogometni klubovi, udruge za oboljele od malignih bolesti, udruge za stručnu pomoć djeci s posebnim potrebama, udruge žena, udruge voćara, udruge mladih. Od ukupnog broja ispitanika, njih 9 nije navelo niti jednu neprofitnu organizaciju. Među navedenim neprofitnim organizacijama se može vidjeti kako su ispitanici najviše navodili udruge kao oblik neprofitne organizacije, što potvrđuje odgovor na pitanja 4, gdje je najviše ispitanika upoznato s udrugama.

## Grafikon 5: Uključenost u rad neprofitne organizacije

### 7. Jeste li uključeni u rad neke neprofitne organizacije?

70 odgovora

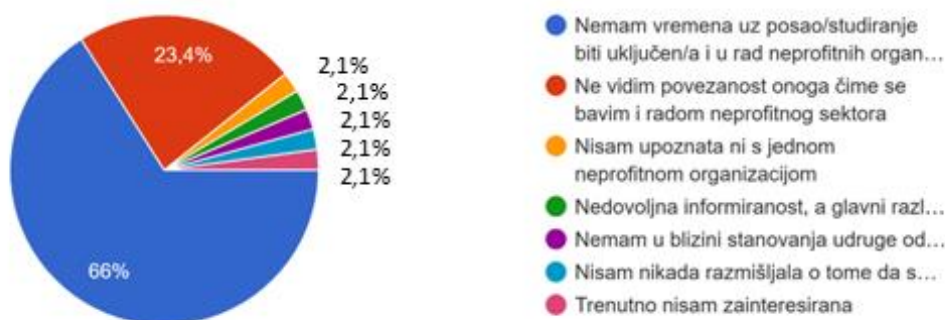


Na pitanje „Jeste li uključeni u rad neke neprofitne organizacija“ 52 ispitanika je odgovorilo da nije uključeno, 7 osoba je uključeno kao volonter, 5 njih kao član sudjeluje u različitim aktivnostima, 4 osobe su članovi upravnog odbora, a 2 osobe su zaposlene u neprofitnoj organizaciji. Najveću skupinu među ispitanicima čine osobe koje nisu uključene u rad neprofitne organizacije.

## Grafikon 6: Razlog neuključenosti u rad neprofitnih organizacija

### 8. Ukoliko je odgovor na pitanje 7 "DA", molim vas prijedite na 10. pitanje. Ukoliko je odgovor na pitanje 7 "NE", molim vas odaberite ponuđene odgov...to niste uključeni u rad neprofitnih organizacija.

47 odgovora



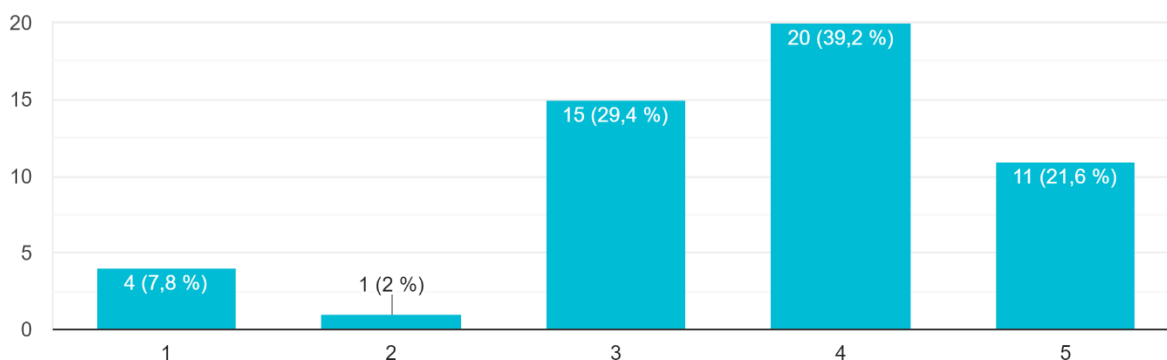
S obzirom da je broj neuključenih osoba u rad neprofitne organizacije velik, interesantno je vidjeti što je razlog neuključivanja u rad udruga. 31 osoba je odgovorila da nema vremena uz posao/

studiranje biti uključena u rad neprofitne organizacije, zatim 11 ispitanika ne vidi povezanost onoga s čime se bavi i radom neprofitnih organizacija, a 5 ispitanika je navelo da nisu upoznati ni s jednom neprofitnom organizacijom, da su nedovoljno informirani, da nemaju volje za rad u neprofitnom sektoru te ih i fizička udaljenost sprječava za uključenost u djelovanje organizacije za koju postoji interes.

Grafikon 7: Želja osoba za biti dijelom neprofitnog sektora

9. Ukoliko je odgovor na pitanje 7 "NE", biste li voljeli biti dio neprofitnog sektora?

51 odgovor



U ovom pitanju su ispitanici koji nisu dio neprofitnog sektora izrazili žele li to postati u budućnosti ili ne, odnosno kolika je vjerojatnost za to, gdje broj 5 predstavlja - da svakako, 4 – vjerojatno, 3 – možda, 2 – vjerojatno ne, 1 – nipošto. Zanimljivo je vidjeti da bi se ispitanici koji nisu uključeni u rad organizacije vjerojatno u budućnosti priključili, iako ima i onih neutralnih koji bi se možda priključili. No na prvi pogled odgovori su više pozitivni nego negativni.

Ispitanici koji su uključeni u aktivnosti udruge najčešće su uključeni u aktivnosti vezane uz upravljanje neprofitnom organizacijom te u aktivnosti vezane za pomoć osobama starije životne dobi. Aktivnosti koje su ispitanici naveli, a vezane su uz upravljanje neprofitnom organizacijom su: prijava i provedba EU projekata, pisanje programa rada udruge, upravljanje udrugom, administrativni poslovi, organizacija sastanaka, vođenje računovodstva, organizacija i provedba radionica i događaja, vođenje projekata, volontiranje, sudjelovanje na sajmovima. Kao aktivnosti vezane uz pomoć starijima naveli su: pomoć u kući, priprema i dostava obroka starijima, dnevni boravak za starije osobe, podjela paketa za pomoć starijim i oboljelim, prijevoz starijih osoba do bolnice, savjetovanje osoba oboljelih od demencije. Sljedeće su navedene aktivnosti koje



obuhvaćaju različita područja djelovanja: rad s djecom s invaliditetom, posudionica medicinskih i ortopedskih pomagala, darivanje krvi, prva pomoć, prikupljanje odjeće za potrebite, prikupljanje i podjela humanitarne pomoći osobama slabijeg imovinskog statusa, izrada raznih predmeta i dekoracija za kućanstvo, krizne situacije (potres), služba traženja (ukrajinska kriza), briga o napuštenim životinjama (psima).

Ispitanici smatraju da su pomoć drugima te poboljšanje kvalitete života u zajednici najvažnija uloga neprofitnih organizacija. Gotovo se sve uloge koje su ispitanici naveli odnose se na rad s ljudima. Zaprimito je 70 odgovora u kojima su ispitanici naveli po njima najvažnije uloge neprofitnih organizacija, a u nastavku su te uloge sažete s obzirom da se većina ponavlja. Ispitanici su naveli sljedeće uloge:

- doprinos društvu,
- unaprjeđenje kvalitete života u zajednici,
- jačanje i povezivanje članova lokalne zajednice projektima i idejama,
- popunjavanje praznina o kojima se drugi sektori manje brinu,
- prikupljanje i pružanje pomoći i mogućnosti potrebitima,
- smanjenje siromaštva u zajednici,
- educiranje javnosti i podizanje svijesti o određenoj temi ili problemu,
- informiranje i obrazovanje osoba na nekom području (području na kojem djeluju),
- prenošenje iskustva, uključivanje društva u rad organizacije,
- poticanje rada i razvoja temeljeno na društvenim načelima,
- promicanje etičnosti i poštenja, transparentnost u radu,
- briga za stabilnost i pravdu.

Ispitanicima je također bilo ponuđeno sedam izjava za koje su trebali odrediti stupanj slaganja ili ne slaganja o ulozi (Tablica 5) i značaju (Tablica 6) neprofitnih organizacija u razvoju zajednice.

Tablica 5: Percepcija ispitanika o ulozi neprofitnih organizacija u razvoju zajednice

IZJAVE	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Smanjuje siromaštvo u zajednici.	5	12	27	12	14
Unaprjeđuje kvalitetu života u zajednici.	7	3	11	22	27
Promovira i potiče participaciju građana u svim javnim politikama i procesima donošenja odluka kojih se tiču građana.	3	4	16	29	18
Utječe na promoviranje važnosti jednakom postupanju prema svim građanima.	5	3	15	25	22
Osigurava ravnopravnost spolova i osnažuje marginalizirane skupine ljudi.	6	5	20	23	16
Educira ljude o zakonima, politikama i promjenama u društvu.	5	7	16	26	16
Educira ljude (u ovisnosti o domeni u kojoj neprofitna organizacija djeluje, npr. Educira nezaposlene osobe, educira i mentorira poduzetnike i sl...).	5	5	10	31	19

Većina ispitanika se slaže s navedenim ulogama neprofitnih organizacija u razvoju zajednice. Najmanje ih se slaže s izjavom da neprofitne organizacije doprinose smanjenju siromaštva, a najviše ih se slaže oko educiranja (nezaposlenih, poduzetnika...) kao uloge neprofitnih organizacija.

Tablica 6: Percepcija ispitanika o značaju neprofitnih organizacija

Izjave	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Neprofitne organizacije predstavljaju važan stup demokratskog društva.	7	3	17	26	17
Neprofitne organizacije mogu ponuditi usluge na način na koji ne mogu ostali sektori (država i gospodarstvo).	6	3	21	27	13
Neprofitne organizacije rješavaju društvene probleme koje javni sektor ne može/ne zna/ne želi rješavati.	7	6	23	21	13
Neprofitne organizacije imaju pozitivan imidž u društvu.	7	6	20	23	14
Neprofitne organizacije unaprjeđuju kvalitetu života u zajednici.	6	3	15	26	20
Neprofitne organizacije čine svijet boljim mjestom za život.	9	3	14	27	17
Trebalo bi biti više neprofitnih organizacija u RH.	9	6	13	22	20
Neprofitne organizacije bi trebale imati veći utjecaj na vladine politike i donošenje odluka.	9	2	16	21	22
Neprofitne organizacije bi trebale imati veću podršku vlade i ostalih sektora.	8	2	13	22	25

Većina ispitanika se slaže s navedenim izjavama o značaju neprofitnih organizacija. Oko polovine ispitanika se slaže da neprofitne organizacije rješavaju društvene probleme koje javni sektor ne može/ne zna/ne želi rješavati, kao i s tim da bi neprofitne organizacije trebale imati veću podršku vlade i ostalih sektora.

## 5.2. Analiza rezultata

Iz provedenog upitnika može se zaključiti kako je vrlo malo osoba uključeno u rad neprofitne organizacije, ali su mnogi upoznati s njima. Pretpostavlja se da mnogi ljudi nisu dovoljno upućeni u mogućnosti koje neprofitni sektor pruža za razvoj poslovne karijere stoga ovaj podatak nije iznenađujući. Povećanje broja osoba uključenih u rad neprofitne organizacije može se postići edukacijom i većim informiranjem ljudi u zajednici. Dakako, osobe moraju imati strast i motivaciju za rad u ovim organizacijama te podržavati misiju neprofitne organizacije kako bi donijeli tu odluku. Kako su prethodna istraživanja utvrdila rast broja neprofitnih organizacija i porast broja volontera, može se pretpostaviti da će se u budućnosti ovaj broj neuključenih osoba u rad neprofitne organizacije smanjiti.

Većina ispitanika je kao glavni razlog neuključenosti navelo nedostatak vremena. Osobe bi mogle pronaći vrijeme za volontiranje ili nekakav drugi oblik rada u neprofitnoj organizaciji ukoliko se posvete upravljanju i organizaciji vlastitog vremena te postavljanjem prioriteta. Razlog da ne vide povezanost onoga s čime se bave i radom neprofitnih organizacija može biti zbog nedostatka edukacije o mogućnostima koje pruža rad u neprofitnim organizacijama no to se može riješiti dodatnim informiranjem i istraživanjem. Također nepoznavanje niti jedne neprofitne organizacije se u današnje vrijeme vrlo jednostavno može nadomjestiti istraživanjem na internetu i društvenim mrežama. U današnje vrijeme u kojemu je rad od kuće u potpunosti prihvatljiv osobe koje su zainteresirane za sudjelovanje u radu neprofitnih organizacija mogu za to pronaći način.

Ispitanici su najviše upoznati s udrugama, odnosno organizacijama civilnog sektora kao vrstama neprofitnih organizacija. Ispitanici smatraju kako neprofitne organizacije imaju važnu ulogu u društvu te da doprinose kvalitetnijem životu u zajednici gdje se najviše ističe pomoć starijima i oboljelima te pomoć marginaliziranim skupinama društva. Osobe koje su uključene u rad neprofitnih organizacija navele su mnoge različite aktivnosti koje obavljaju, a među njima su poslovni vezani za upravljanje i održavanje neprofitne organizacije, pomoć starijima na različite načine te mnoge druge aktivnosti koje se razlikuju ovisno o području djelovanja neprofitne organizacije.

## 6. Zaključak

Uz gospodarstvo, državu i akademsku zajednicu kao ključne aktere društva, civilno društvo zauzima posebno mjesto. Nefitne organizacije iako slične po nekim pitanjima, značajno se razlikuju od profitnih. Glavna razlika je što nefitne organizacije djeluju radi ostvarivanja različitih društvenih vrijednosti kojima bi se unaprijedio život u zajednici, a razlog postojanja profitnih organizacija je stjecanje dobiti. Nefitne organizacije se trebaju više posvetiti upravljanju organizacijom jer svoju energiju uglavnom ulažu u aktivnosti koje će doprinijeti društvu što i je njihova svrha, no bez dobrog upravljanja i poduzetničkog djelovanja organizacija neće biti održiva. Najveći izazov nefitnih organizacije je mjerenje rezultata koji su bitni za samu organizaciju, ali i za druge dionike. Mjerenjem i predstavljanjem društvenog utjecaja svim dionicima organizacije pa i cijeloj javnosti, imalo bi značajan utjecaj na imidž i vrijednost organizacije.

Provedeno istraživanje pokazalo je da je većina ispitanika upoznata s postojanjem nefitnih organizacija i njihove svrhe u društvu. Najviše ispitanika poznaje udruge kao jedan od oblika nefitnih organizacija, no vrlo malo njih je uključeno u njihov rad. Nedostatak vremena i neuočavanje povezanosti trenutnog posla i rada nefitne organizacije su najčešći razlozi za to. Nefitne organizacije djeluju na različitim područjima te je njihova uloga ovisno o tome specifična. Iako je provedeno mnoštvo istraživanja o nefitnim organizacijama te se svake godine dostavljaju određena izvješća i dalje su neke informacije uskraćene javnosti (noviji podaci o registriranim nefitnim organizacijama – u RH, noviji podaci o zaposlenosti – u RH), a koje bi imale utjecaj na percepciju javnosti o nefitnim organizacijama. Utjecaj nefitnih organizacija zasigurno bi bio veći kada bi svi akteri društva (posebice javni sektor) shvatili važnost međusektorske suradnje i uloge koju organizacije civilnog društva imaju na razvoj društva.

## Literatura

Knjige:

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Zagreb: Školska knjiga
2. Andreasen, A. R., Kotler, P. (2008). Strategic marketing for nonprofit organization. Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001). Leksikon menadžmenta, Zagreb: Masmedia
4. Bežovan, G. (2004). Civilno društvo. Zagreb: Nakladni zavod Globus
5. Campbell, A., Yeung, S. (1991). Creating a Sence of Mission, Long Range Planning.
6. Chao, R.-F., 2009. Innovation Strategies Of Local Intermediary Organizations For Environmental Protection: A Case Study Of Green Island, Taiwan. International Journal of Organizational Innovation
7. Coetzee, M. (2007). The characteristic of an effective nonprofit organisation: a critical analysis, Ph. D. thesis, University of the western Cape.
8. Daft, R. L. (2007). Understanding the theory of design of organizations. South-Western: Thomson
9. Dees, J.G. (1999). Enterprising Nonprofits, Harvard Business Review on nonprofits, Harvard Business Review Press, New York.
10. Drucker, P. (1989). What business can learn from Nonprofits? Harvard Business Review
11. Drucker, P. (1990). Managing the Non-profit Organization, Butterworth-Heineman, Oxford.
12. Drucker, P. (2005). Najvažnije o menadžmentu, M.E.P., Zagreb
13. Herman. R.D. (1994). The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass, San Francisco.
14. Hull, C.E., Lio, B.H., (2006). Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. Journal of Change Management.
15. Jaskyte, K., (2004) Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership.
16. Kotler, P., Lee, N. (2007). Marketing u javnom sektoru, Zagreb: MATE

17. Kreitner, R. (2005). Foundations of management, Boston: Houghton Mifflin Company
18. Leonard, H.B. (2008). Achieving excellence in nonprofits, Harvard Business School, Working knowledge
19. Letts, W. C., Ryan, W. P., Grossman, A. (1999). High Performance Nonprofit Organizations. NY: John Wiley & Sons
20. Marić, I. (2018). Menadžment neprofitnih organizacija. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb
21. Ovsenik, M., Ambrož, M. (1999). Neprofitni autopoetični sustavi. Zagreb: Alinea
22. Padoan, P. C. (2010). SMEs, entrepreneurship and innovation, OECD.
23. Pavičić, J. (2003). Strategija marketinga neprofitnih organizacija. Zagreb: Masmedia
24. Pološki Vokić, N., Marić, I. (2013). Motivacija za volontiranje – jesu li motivi za volontiranje povezani sa spolom, ličnosti i područjem studiranja?, Revija za socijalnu politiku, TEB
25. Puljiz, V., Bežovan, G., Šućur, Z., Zrinščak, S. (2005). Socijalna politika. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
26. Salamon, L. M., Anheier, H. K. (1992). In search of the nonprofit sector.
27. Salamon, L. M., Anheier, H. K. (1997). Defining the nonprofit sector. NY: Manchester University Press
28. Schmidt, E. (2004). How Ethical Is Your Nonprofit Organization? (www..)
29. Škrtić, M., Mikić, M. (2007). O socijalnom poduzetništvu u svijetu i u Republici Hrvatskoj. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
30. Štajdohar-Pađen, O. (2017). Novac dolazi na dvije noge a odlazi na stotinu. Udruga, Zagreb
31. Walzer, M. (1995). Toward a Global Civil Society. Oxford: Berghahn Books
32. Wilbur, R. H. (2000). The complete Guide to Nonprofit Management. Smith, Bucklin & Associates, NY: John Wiley and Sons
33. Wolf, T. (1999). Managing a Nonprofit Organization in the Twenty- First-Century. New York: Simon & Schuster
34. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). Organizacija. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin

#### Internetski izvori:

1. Alile, O., (2021). Društveni utjecaj za neprofitne organizacije. Dostupno na: [https://www-linkedin-com.translate.google/pulse/social-impact-nonprofits-101-osayi-alile?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=hr&\\_x\\_tr\\_hl=hr&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-linkedin-com.translate.google/pulse/social-impact-nonprofits-101-osayi-alile?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=hr&_x_tr_hl=hr&_x_tr_pto=sc) [pristupljeno 3. studenog 2022.]
2. American marketing association (2017). Definicija marketinga. Dostupno na: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> [pristupljeno 27. svibnja 2022.]
3. Barić, S. (2000). Pravni sustav suradnje neprofitnih organizacija s vladom i tijelima lokalne samouprave i uprave u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: <https://udruga.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/Pravni%20sustav%20suradnje%20NGO.pdf> [pristupljeno 13. listopada 2022.]
4. Bartosova, V., Podhorska, I., (2020). The Importance of Non-Profit Organization in Globalized World: International Comparison of American . and European Continent. Dostupno na: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/03/shsconf\\_glob20\\_07008.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/03/shsconf_glob20_07008.pdf) [pristupljeno 2. studenog 2022.]
5. CORDIS. (2017). European Commission. Doprinos trećeg sektora društveno-ekonomskom razvoju Europe. Dostupno na: <https://cordis.europa.eu/project/id/613034/reporting> [pristupljeno 4. studenog 2022.]
6. Europska komisija. Mogućnosti financiranja za nevladine organizacije. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-ngos\\_hr](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-ngos_hr) [pristupljeno 18. studenog 2022.]
7. FINA (2021). Rezultati poslovanja neprofitnih organizacija po djelatnostima u 2019. godini. Dostupno na: <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-neprofitnih-organizacija-po-djelatnostima-u-2019.-godini> [pristupljeno 2. lipnja 2022.]
8. GarciaIeiva, D., (2022). Uspješno mapiranje dionika. Kako razvrstati potencijalne donatore u neprofitne organizacije. Dostupno na: <https://digitalsocialinnovation.org/successful-stakeholders-mapping-how-to-classify-potential-donors-in-nonprofit-organizations/> [pristupljeno 19. studenog 2022.]
9. Hrvatsko društvo lobista. Dostupno na: <https://hdl.hr/> [pristupljeno 20. studenog 2022.]



10. Khallouk M., Robert M., Mignon S., Giuliani P. (2016). Management innovation in nonprofit organizations: An explorative study of the antecedents. Dostupno na: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02123056/document> [pristupljeno 18. studenog 2022.]
11. Knežević, L., (2017). European Commission. Aktivno građanstvo i važnost obrazovanja građana/ Active Citizenship. Dostupno na: <https://epale.ec.europa.eu/en/node/36105> [pristupljeno 9. travnja 2022.]
12. Kolaković, M., (2006). Partnersko vijeće za tržište rada Krapinsko-zagorske županije. Poduzetništvo i poduzetnik. Dostupno na: <http://www.partnerstvo-razvoj.net/hr/poduzetnistvo/osnove-poduzetnistva/poduzetnistvo-i-poduzetnik/> [pristupljeno 29. svibnja 2022.]
13. Krieps, C., (2021). Caritas Europa. Davanje vrijednosti radu vaših volontera. Dostupno na: <https://www.caritas.eu/putting-a-value-on-the-work-of-your-volunteers/> [pristupljeno 19. studenog 2022.]
14. Lawton Smith, H., Leydesdorff, L. (2014). The Triple Helix in the context of global change: dynamics and challenges. Dostupno na: <https://www.leydesdorff.net/th11/th11.pdf> [pristupljeno 13. listopada 2022.]
15. Leonard, S., (2022). Nonprofit leadership center. Kako izračunati vrijednost volonterskog vremena. Dostupno na: <https://nlctb.org/tips/value-of-volunteer-time/> [pristupljeno 20. studenog 2022.]
16. Marasović, Š., (2004). Bogoslovska smotra. Porijeklo i sadržaj pojma »solidarnost« Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/25619> [pristupljeno 5. travnja 2022.]
17. Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (2021). Izvješća o obavljenim uslugama ili aktivnostima organizatora volontiranja. Dostupno na: <https://mrosp.gov.hr/print.aspx?id=12029&url=print> [pristupljeno 3. lipnja 2022.]
18. Narodne novine (2014). Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_10\\_121\\_2300.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_121_2300.html) [pristupljeno 30. svibnja 2022.]
19. Oberman Peterka, S., Delić, A., Perić, J., (2016). Poduzetničko obrazovanje – put ka stvaranju zapošljivih i konkurentnih mladih ljudi. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/252557> [pristupljeno 16. studenog 2022.]

20. Radalj, M. (2020). Važnost prikupljanja sredstava (fundraising) za djelovanje neprofitnih organizacija primjer globalnog pokreta Mary's meals. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/349487> [pristupljeno 21. listopada 2022.]
21. Raj (2022). Kako stvoriti uvjerljivu izjavu o viziji neprofitne organizacije. Dostupno na: <https://donorbox.org/nonprofit-blog/nonprofit-vision-statement> [pristupljeno 28. svibnja 2022.]
22. Rukavina, K. (1994). Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne organizacije. Ekonomski vjesnik, VII (1), 85-90. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/227732> [pristupljeno 13. listopada 2022.]
23. Salamon, M.L., Sokolowski, W., (2016). The Size and Scope of the European Third Sector. Dostupno na: [https://thirdsectorimpact.eu/site/assets/uploads/documentations/tsi-working-paper-no-12-size-scope-third-sector-europe/TSI-Working-Paper-12\\_Size-and-Scope.pdf](https://thirdsectorimpact.eu/site/assets/uploads/documentations/tsi-working-paper-no-12-size-scope-third-sector-europe/TSI-Working-Paper-12_Size-and-Scope.pdf) [pristupljeno 2. studenog 2022.]
24. Schütz, F., Heidingsfelder, M.L., Schraudner, M., (2019). Co-shaping the Future in Quadruple Helix Innovation Systems: Uncovering Public Preferences toward Participatory Research and Innovation. Dostupno na: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2405872618301394?token=4C920F24C8C56B0BE518A12EE2C89C4EA22B82A5F1E736FA6499C1569082093783EB6E03797D2F64F47AF21FA09B1858&originRegion=eu-west-1&originCreation=20221126170311> [pristupljeno 26. studenog 2022.]
25. Short, K. (2021). Nonprofit stakeholders: who they are and why they matter. Dostupno na: <https://quickbooks.intuit.com/r/funding/nonprofit-stakeholders/> [pristupljeno 18. listopada 2022.]
26. Sky, A., (2022). ZIPPIA. 25 nevjerojatnih neprofitnih statistika [2022.]: koliko je neprofitnih organizacija u SAD-u? Dostupno na: <https://www.zippia.com/advice/nonprofit-statistics/> [pristupljeno 20. studenog 2022.]
27. Slovinac, I., (2013). Sponzorstvo ili donacija. Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2013/sponzorstvo-ili-donacija> [pristupljeno 26. svibnja 2022.]
28. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine. Dostupno na: <http://www.esf.hr/wordpress/wp->

- <content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf> [pristupljeno 24. listopada 2022.]
29. Šimunić Rod, V., Bursać, B., Vreš, K. (2021). Socijalno poduzetništvo kao izazov društvenih promjena: analiza socijalnog poduzetništva na primjerima iz prakse. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/376303> [pristupljeno 24. listopada 2022.]
30. Udruga Roda. Dionici i partneri Rode. Dostupno na: <https://www.roda.hr/udruga/o-rod/struktura-udruga/dionici-i-partneri-organizacije.html> [pristupljeno 18. listopada 2022.]
31. Udruga Roda. Rodina vizija, misija, vrijednosti i principi djelovanja. Dostupno na: <https://www.roda.hr/udruga/o-rod/udruzni-akti/rodina-vizija-misija-vrijednosti-i-principi-djelovanja.html> [pristupljeno 28. svibnja 2022.]
32. Ured za Udruge. (2021). Sufinanciranje. Dostupno na: <https://udruge.gov.hr/istaknute teme/financiranje-programa-i-projekata-udruga-iz-javnih-izvora/sufinanciranje/321> [pristupljeno 18. studenog 2022.]
33. Utley, T., (2016). Why nonprofit organizations should take risks more often even if it means failure. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/toriutley/2016/10/28/why-nonprofit-organizations-should-take-risks-more-often-even-if-it-means-failure/?sh=1977ca6665b8> [pristupljeno 29. svibnja 2022.]
34. Zakon.hr (2021). Zakon o volonterstvu. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/258/Zakon-o-volonterstvu> [pristupljeno 24. travnja 2022.]

## Popis grafikona

Grafikon 1: Udio zaposlenih u trećem sektoru prema ukupnoj zaposlenosti po regijama Europe	27
Grafikon 2: Status ispitanika.....	28
Grafikon 3: Upoznatost s oblicima neprofitnih organizacija.....	29
Grafikon 4: Upoznatost s područjima djelovanja neprofitnih organizacija.....	29
Grafikon 5: Uključenost u rad neprofitne organizacije.....	31
Grafikon 6: Razlog neuključenosti u rad neprofitnih organizacija.....	31
Grafikon 7: Želja osoba za biti dijelom neprofitnog sektora.....	32

## Popis tablica

Tablica 1: Vrste neprofitnih organizacija.....	4
Tablica 2: Međunarodna klasifikacija područja djelovanja neprofitnih organizacija.....	5
Tablica 3: Razine, opis i primjer proizvoda.....	10
Tablica 4: Razlike profitnih i neprofitnih organizacija prema temeljnim dimenzijama.....	19
Tablica 5: Percepcija ispitanika o ulozi neprofitnih organizacija u razvoju zajednice.....	34
Tablica 6: Percepcija ispitanika o značaju neprofitnih organizacija.....	35

## Popis slika

Slika 1: Ashridgeov model.....	15
--------------------------------	----