Organizacija poslovanja na praktičnom primjeru udruge

Čeh, Viktorija

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:968002

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje

VIKTORIJA ČEH

ORGANIZACIJA POSLOVANJA NA PRAKTIČNOM PRIMJERU UDRUGE

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2020. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje

VIKTORIJA ČEH

ORGANIZACIJA POSLOVANJA NA PRAKTIČNOM PRIMJERU UDRUGE

Mentor:
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.

Studentica:
Viktorija Čeh

Naziv kolegija:
OSNOVE MENADŽMENTA

JMBAG studenta:
0234045026

SADRŽAJ

SAŽETAK ... 1
ABSTRACT ... 1
1. UVOD ... 2
1.1. Problem i predmet istraživanja ... 2
1.2. Ciljevi istraživanja ... 2
1.3. Istraživačke hipoteze ... 3
1.4. Metode istraživanja ... 3
1.5. Struktura rada ... 4
2. NEPROFITNE ORGANIZACIJE ... 5
2.1. Pojam neprofitne organizacije ... 5
2.2. Struktura neprofitnih organizacija ... 6
2.3. Vrste neprofitnih organizacija ... 7
2.4. Ciljevi neprofitnih organizacija ... 9
2.5. Sredstva za djelovanje ... 9
2.6. Volontiranje ... 11
3. MENADŽMENT U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA ... 13
3.1. Pojam i definicija menadžmenta ... 13
3.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama ... 15
3.3. Kvaliteta u neprofitnom sektoru ... 17
3.4. Projektni menadžment neprofitnih organizacija ... 18
4. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA ... 19
4.1. Ciljevi i metode istraživanja ... 19
4.2. Analiza uzorka ... 20
4.3. Testiranje hipoteza ... 31
4.4. Ograničenja istraživanja ... 34
5. ZAKLJUČAK ... 35
6. IZJAVA ... 37
7. POPIS LITERATURE ... 37
7.1. Knjige/časopisi ... 37
7.2. Internet izvori ... 38
8. POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA ... 39
8.1. Popis tablica ... 39
8.2. Popis grafikona ... 39
8.3. Popis slika ... 40
9. 9. PRILOG ... 41
ŽIVOTOPIS ... 44

SAŽETAK

Osnovna svrha ovog rada je prikazati stavove udruga o samom upravljanju poslovanjem ove vrste neprofitne organizacije. U radu su obrađeni teoretski aspekti vezani uz pojam neprofitnih organizacija kao i glavni ciljevi neprofitnih organizacija. Analiziran je projektni menadžment, kvaliteta i upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama.

Empirijsko istraživanje temelji se na anketnom upitniku koji je proveden među udrugama sa područja Splitsko-dalmatinske županije. Anketnim upitnikom su ispitana mišljenja i stavovi o upravljanju poslovanjem udruga. Analizom rezultata došlo se do zaključka da među ispitanicima vlada zadovoljstvo dosadašnjim djelovanjem i utjecajem udruga na društvo te da je udrugama potrebna potpora u strateškom planiranju.

Ključne riječi: neprofitne organizacije, udruge, poslovanje udruga

Title in English: BUSINESS ORGANIZATION ON A PRACTICAL EXAMPLE OF AN ASSOCIATION

ABSTRACT

The main purpose of this paper is to present the views of associations on the self-management of the business of this type of non-profit organization. The paper deals with theoretical aspects related to the notion of non-profit organizations as well as the main goals of non-profit organizations. Project management, quality and human resource management in nonprofit organizations were analyzed.

The empirical research is based on a questionnaire conducted among associations from the area of Split-Dalmatia County. The questionnaire examined the opinions and attitudes about managing the business of the associations. The analysis of the results concluded that the respondents were satisfied with the activities and influence of the associations on the society so far and that the NGOs needed support in strategic planning.

Keywords: non-profit organizations, associations, business of associations

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Predmet istraživanja u radu je vezan uz evaluaciju poslovanja neprofitnih organizacija odnosno udruga, u cilju efikasnijeg poslovanja i poboljšanja upravljanja. U fokusu predmeta istraživanja će biti i uzroci i posljedice nedovoljno efikasnog poslovanja udruga na području RH sa detaljnim opisom udruga na području Splitsko-dalmatinske županije. Istraživanjem će se nastojati ponuditi argumentirane smjernice djelovanja u tom cilju, povećavajući razinu znanja menadžmenta udruga. Temelj za analizu će biti anketni upitnici namijenjeni udrugama na području Splitsko-dalmatinske županije. Sve to može ukazati na specifičnosti na koje se treba usmjeriti kada je u pitanju upravljanje poslovanjem.

Dakle, na temelju prethodno navedenog može se definirati predmet istraživanja koji glasi: istražiti i utvrditi razinu upravljanja poslovanjem udruga te načine kako još više poboljšati poslovanje ove vrste neprofitnih organizacija.

1.2. Ciljevi istraživanja

U sklopu istraživanja su postavljana istraživačka pitanja kako bi se saznalo sljedeće:

- Što čini najveći dio imovine udruge
- Najčešći načini zapošljavanja u udruzi
- Najznačajnija područja u kojima je udrugama potrebna potpora i suradnja
- Oblici potpore i suradnje koju najčešće koriste
- Zadovoljstvo dosadašnjim djelovanjem i utjecajem na društvo
- Jesu li postignuti ciljevi zbog kojih je udruga uopće osnovana
- Mišljenje o tome koliko su građani spremni dati u humanitarne svrhe.

1.3. Istraživačke hipoteze

U skladu sa prethodno navedenim ciljevima istraživanja, u nastavku su postavljene hipoteze istraživanja.

H1: Među ispitanicima vlada zadovoljstvo dosadašnjim djelovanjem i utjecajem na društvo.

H2: Udrugama je potrebna potpora u strateškom planiranju.

1.4. Metode istraživanja

Teorijski dio rada se temelji na prikupljanju i analiziranju relevantne stručne i znanstvene literature, te izvođenju novih spoznaja na temelju dosadašnjih empirijskih analiza. U izradi teorijskog dijela koriste se sljedeće metode znanstveno-istraživačkog rada:

- *metoda analize* – proces raščlanjivanja složenih misaonih cjelina na jednostavnije sastavne dijelove;
- *metoda sinteze* – proces objašnjavanja složenih misaonih cjelina pomoću jednostavnih misaonih tvorevina;
- *metoda klasifikacije* – način raščlanjivanja općeg pojma na posebne, tj. jednostavnije pojmove;
- *metoda eksplantacije* – način objašnjavanja osnovnih pojava te njihovih relacija;
- *metoda deskripcije* – postupak opisivanja činjenica, te empirijsko potvrđivanje njihovih odnosa;
- *metoda komparacije* – način uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, tj. utvrđivanje njihove sličnosti, odnosno različitosti;

Empirijski dio rada temelji se na anketnog upitniku. Ispitane su udruge sa područja Splitsko-dalmatinske županije a za analizu rezultata korištene su sljedeće metode:

- *metoda anketiranja* - postavlja određena pitanja određenoj i odabranoj vrsti i broju jedinki na točno isplaniran način sa svrhom i ciljevima (kvantitativni podaci)

- *metoda intervjuiranja* - vrsta ankete u kojoj se usmeno postavljaju pitanja i daju odgovori (kvalitativni podaci)
- *metoda indukcije* – donošenje zaključaka o općem sudu na temelju pojedinačnih činjenica;
- *metoda dedukcije* – donošenje pojedinačnih zaključaka na temelju općeg suda.

1.5. Struktura rada

Rad je podijeljen u pet poglavlja. U uvodnom poglavlju definiran je problem i predmet istraživanja, ciljevi i doprinosi rada, istraživačke hipoteze, metode istraživanja. Također je ukratko prikazan sadržaj rada.

Drugi dio rada objašnjava pojam neprofitne organizacije te strukturu istih. Također, prikazane su vrste i ciljevi neprofitnih organizacija te sredstva djelovanja.

Treće poglavlje odnosi se na menadžment u neprofitnim organizacijama. Navedeno poglavlje objašnjava pojam i definiciju menadžmenta, upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama, kvalitetu u neprofitnom sektoru te projektni menadžment neprofitnih organizacija.

Sljedeće poglavlje je ujedno i najvažnije poglavlje jer se odnosi na empirijski dio rada u kojem su izneseni ciljevi i metode provedenog istraživanja. Nakon toga opisan je uzorak istraživanja te su testirane hipoteze. Na kraju poglavlja prikazana su ograničenja istraživanja.

Posljednje poglavlje namijenjeno je zaključnim razmatranjima. Na kraju rada prikazati će se korištena literatura, detaljan pregled slika i tablica korištenih za potrebe istraživanja, anketni upitnik kao prilog rada te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku koji će ukratko opisati predmet istraživanja te doprinose istog.

2. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

2.1. Pojam neprofitne organizacije

Obično se neprofitne organizacije definiraju kao „sve organizacije koje služe ostvarivanju nekog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita“ (Alfirević, Pavičić, Najev Čačija, Mihanović i Matković, 2013: 16).

„Sve neprofitne organizacije nastaju, djeluju i definirane su okruženjem koje obuhvaća političke, ekonomske, društvene i tehnološke komponente“ (Alfirević i suradnici, 2013: 23).

„Ono što je specifično za neprofitne organizacije su akcije koje se provode. Radi promjena na bolje, neprofitne organizacije provode društvene akcije koje se dijele na:

- Instrumentalno- racionalne
- Vrijednosno- racionalne
- Tradicionalne
- Afektivne“ (Alfirević i suradnici, 2013:23).

„Jedna od najvažnijih sastavnica neprofitnih organizacija su društvene promjene koje se mogu postići navedenim akcijama, a sve u korist cjelokupne zajednice. Kako bi se ostvario pomak u društvu potrebno je razvijati društvene mreže koje predstavljaju pojedince ili skupine koje zajednički djeluju te na taj način stvaraju društvene mogućnosti koje uz pomoć potrebnih resursa dovode k ostvarenju ciljeva vidljivih u društvu. Upravo je važnost u tome da neprofitne organizacije djeluju ne samo unutar svog djelovanja već su usmjerene širem području“.

„Na same neprofitne organizacije brojni analitičari gledaju kritičkim osvrtom. Smatraju ih onima koji djeluju na tržištu u ulozi konkurenta brojnim poslodavcima jer različitim potporama i netransparentnim izvorima sredstava i radnom snagom mogu narušiti važnost tržišta. Istodobno se uočava i problem kako postoji sve više neprofitnih organizacija od kojih većina ni ne djeluje ili ostvaruju prihode od državnih institucija što utječe na značaj i aktivnosti takvih organizacija. Bitno je razumjeti kako se prilikom traženja donacija moraju sagledati svi problemi, a ne samo oni koji su bitni za tog donatora te je to problem koji je vidljiv kod većine neprofitnih organizacija koje bi se trebale baviti svim problemima i postupno ih planski rješavati“ (Alfirević i suradnici, 2013: 21-22).

„Područje neprofitnih organizacija temeljito se proučava potkraj 1950-ih godina i to u sastavu proučavanja triju temeljnih odrednica svakog suvremenog društva, a poznati autor Pavičić ih navodi:

- Država
- Zajednica ljudi
- Tržište“ (Pavičić, 2003: 15).

„Neprofitne organizacije vežu se za društvenu odgovornost, tj. osjećaj pripadnosti zajednici. Bez tog osjećaja zajednica bez čovjeka ne može funkcionirati. Svrha im je da se potaknu promjene i pomaže članovima društva bez obzira na različitosti i osobnosti svakog pojedinog čovjeka. Upravo se ta različitost stavlja na prvo mjesto“ (Pavičić, 2003).

2.2. Struktura neprofitnih organizacija

„Neprofitne organizacije imaju hijerarhijsku organizacijsku strukturu koja se može poistovjetiti sa menadžerskim načinom organiziranja. Njihova organizacija kao cjelina povezuje i usklađuje poslove koji se moraju obaviti na pojedinačnim razinama kako bi se ostvarili ciljevi“. Poznati autori Alfirević, Pavičić, Najev Čačija, Mihanović i Matković navode da postoje tri faze prilikom odabira organizacijske strukture i podjele rada: (Alfirević i suradnici, 2013: 188)

- „Raščlamba ukupnog zadatka organizacije
- Departmentalizacija (oblikovanje organizacijskih jedinica)
- Uspostavljanje mehanizma koordinacije“

„Na samom vrhu organizacijske strukture nalazi se osoba odgovorna za provedbu cjelokupnog projekta ili zadatka koji se želi obaviti, a ispod te osobe dolaze cjeline, tj. odjeli ili funkcije članova koji se brinu za provedbu svog dijela zadatka. Na taj način se ukupan zadatak organizacije dijeli na raščlanjene zadatke svakog odjela u kojima tim članova nastoji na zajednički način težiti ostvarenju vlastite misije i vizije“ (Alfirević i suradnici, 2013: 194).

„Najpopularniji oblik ustrojstva kod neprofitnih organizacija je funkcijska organizacijska struktura. Posebnost je u tome što se na sličan način uz korištenje zajedničkih resursa povećava

produktivnost ljudi koji su specijalizirani za određeni posao koji obavljaju. Naime, ovakav način rada u kojemu su organizacijske jedinice okrenute poslovima kao što su: pružanje usluga, prikupljanje sredstava itd. Prihvatljiv je za većinu zaposlenika, volontera i članova organizacije“ (Alfirević i suradnici, 2013: 194).

„Iako funkcijska organizacijska struktura donosi i neki oblik centralizacije od strane top menadžera javlja se problem spore komunikacije i donošenja odluka te se zbog sporog reagiranja na okolinu odužuju zadaci i ne rješavaju se na kvalitetan način i gubi se njihovo značenje. Isto tako organizacije se koncentriraju previše na najučinkovitije rješavanje zadataka umjesto na zadovoljavanje potreba korisnika i dionika organizacije. Kako bi se suzbio centralizirani način djelovanja uvodi se divizijska organizacijska struktura“ (Alfirević i suradnici, 2013: 194).

„Divizijska organizacijska struktura stavlja članove u povoljan položaj jer menadžeri na nižim hijerarhijskim razinama preuzimaju ovlasti od najviše razine te mogu ravnomjerno podijeliti zadatke svojim članovima i sudjelovati u donošenju važnih odluka koje se tiču cijele organizacije. Na taj način se komunikacija poboljšava, rješavanje zadataka je učinkovitije i na kraju sam rezultat je prihvatljiviji. Samostalnost primjenom devizijske organizacijske strukture se povećava i organizacijske jedinice se formiraju prema jednom od dva načela:

- Grupiranje aktivnosti potrebnih za osmišljavanje i provedbu različitih skupina djelatnosti neprofitne organizacije - predmetno načelo
- Povezivanje aktivnosti uz pomoć kojih se zadovoljavaju društvene i druge potrebe na određenom području - teritorijalno načelo“ (Alfirević i suadnici, 2013: 194).

„Nedostatak divizijske strukture je povećanje troškova koji utječu na štednju i članove organizacije. U nastojanju da se nedostaci prethodnih struktura smanje upotrebljava se matrična organizacijska struktura koja je kombinacija dviju struktura i u kojoj svaki zaposlenik ima dva menadžera. To označava fleksibilniju prilagodbu promjenama u okolini i reakciju na njih uz dozu konflikta između menadžera koji se bave različitim aspektima djelovanja“ (Alfirević i suradnici, 2013).

2.3. Vrste neprofitnih organizacija

„Neprofitne organizacije se mogu osnovati od strane građana te od strane vlade u skladu sa zakonom o neprofitnim organizacijama i dijele se na privatne i javne. Neprofitne organizacije koje pokreću građani osnovane su sa ciljem pružanja usluga i djelovanja za dobrobit cijele zajednice i brigu za tu zajednicu“ (Ruba, 2015).

„Najpoznatije nedržavne neprofitne organizacije prema autoru Pavičić klasificiraju se u sljedeće skupine:

- Kultura i rekreacija
- Obrazovanje i istraživanje
- Zdravstvo
- Socijalne usluge
- Okoliš
- Razvoj i stanovanje
- Pravo, zagovaranje i politika
- Religija
- Međunarodne aktivnosti
- Filantropsko posredovanje i promoviranje volonterstva
- Poslovne i strukovne udruge, sindikat“ (Pavičić, 2003: 23).

„S druge strane neprofitne organizacije može osnovati vlada te se dijele na vladine ili javne i nevladine ili privatne neprofitne organizacije. Svrha postojanja nevladinih organizacije je ostvarivanje ciljeva koji su postavljeni od strane grupe građana koji su i sami osnivatelji, sve bez posredovanja države. Temeljni pravni oblici neprofitnih organizacija su: udruge, zaklade, ustanove i fondacije, a uz njih država financira i kontrolira svoje organizacije koje se bave rješavanjem sličnih problema“ (Ruba, 2015).

„Nastanak neprofitnih organizacija može se povezati sa društvenom odgovornošću, tj. pripadnosti ljudi zajednici jer se bez tog osjećaja ne bi mogla generirati potreba da se ta zajednica očuva vrijednostima koje razvijaju i pomažu njezinim članovima. Neprestane promjene u društvu dovode do povećanja broja neprofitnih organizacija ili broja članova tih organizacija te osoba koje razmišljaju u tom smjeru i koje se žele priključiti u rješavanje problema. Također, uvijek se u tom procesu javljaju zaključci kako je neprofitni sektor odlična podloga i podrška političkih promjena, a sa druge strane zlouporabe koje stvaraju nepovjerenje. No, na kraju sve ovisi o razmišljanju pojedine osobe“ (Pavičić, 2001).

2.4. Ciljevi neprofitnih organizacija

„Za pravilno ostvarenje i rješavanje zadataka potrebno je postaviti pravilne, a samim time i motivirajuće ciljeve. Ciljevi neprofitnih organizacija određuju se na temelju ponašanja ciljne skupine dionika. Na taj način sve aktivnosti koje se provode usmjerene su ciljnom segmentu koji određuje odluku i uvjete za ostvarenje tih ciljeva. Važno je da oni budu što jasnije postavljeni i usklađeni sa misijom organizacije. Ciljevi više razine menadžera moraju biti usklađeni sa onima na nižim razinama. Drugim riječima, kada je riječ o provedbi projekta postoje zajednički ciljevi koji se tiču svih projekata i koji se nastoje provoditi u svim situacijama, a zasebno za svaki projekt posebno provode se rješenja radi postizanja određenih ciljeva specifičnih za taj projekt“ (Alfirević i suradnici, 2013).

„Ciljeva neprofitnih organizacija koje navodi poznati autor Pavičić proučavajući neprofitne organizacije u praksi se najčešće odnose na:

- Opću razinu kvalitete djelovanja
- Konkretne ciljeve vezane uz elemente marketinškog miksa
- Diferenciranost ponude
- Pozicioniranje u svijesti ciljnih skupina
- Diverzificiranje djelovanja u nove segmente“ (Pavičić, 2003: 132)

„Razlika između ciljeva u marketingu neprofitnih i profitnih organizacija je postojanje različitih temeljnih ciljeva. U profitnim organizacijama to je najčešće profit, a u neprofitnim ostvarivanje neke koristi za zajednicu. Kako bi se svi ciljevi ostvarili potrebna je potpora dionika koji pripomažu u radu organizacije“ (Pavičić, 2003).

2.5. Sredstva za djelovanje

„Osnovni cilj neprofitnih organizacija nije stjecanje dobiti. Zakonskim odredbama ovisno o vrsti i području djelovanja određuje se poslovanje u kojem se računovodstvo temelji na točnosti, pouzdanosti, istinitosti i pojedinačnom iskazivanju pozicija“ (Mahaček, Mioš i Hruška, 2012).

„Definiranjem prikupljanja sredstava (engl. fundraisinga) potrebno je odrediti tri kategorije resursa koji za autore Alfirević, Pavičić, Najev Čačija, Mihanović i Matković čine bit djelovanja:

- Financijski resursi
- Osoblje (zaposlenici i volonteri)
- Prihodi od proizvoda i usluga“ (Pavičić i suradnici, 2013: 128)

„Donatori su jedan od ključnih dionika koji uvelike sudjeluju u ostvarenju ciljeva, a da se pritom ne zanemaruju ostali resursi koji su potrebni. Riječ je o darivanju bez očekivanja protuusluge. U svemu tome je ključna aktivnost uspostavljanja marketinških odnosa i suradnje kako bi se postigla stabilnost“ (Alfirević i suradnici, 2013).

„Neprofitne organizacije donose godišnji program rada i financijski plan. Financijskim planom prihode i rashode treba planirati prema vrstama iz računskog plana neprofitnih organizacija, kako bi tijekom godine bilo moguće pratiti njihovo ostvarivanje“ (Mahaček, 2015).

„Danas je sve teže naći sredstva za djelovanje jer postoji sve veći broj registriranih neprofitnih organizacija, a javnih sredstava ima sve manje. Rješenje se može pronaći u dobro planiranom prikupljanju sredstava kako bi se sredstva prikupljena od donatora povećala“ (Dadić, 2016).

„Nagrađivani autori Alfirević, Pavičić, Najev Čačija, Mihanović i Matković navode kako postoje dva pristupa donatorima iz perspektive neprofitne organizacije, a to su:

- Transakcijski pristup - prikupljanje sredstava za pojedinačne akcije bez održavanja dugoročnih odnosa
- Strateški pristup - uspostavljanje dugoročnih odnosa“ (Alfirević i suradnici, 2013: 129)

„Prije početka traženja sredstava neprofitne organizacije moraju imati jasan razlog za potporu. Razlog objašnjava cilj i osnovni argument zašto organizacija zaslužuje potporu te što se može dogoditi ako se ta potpora ne ostvari. Danas se razlozi šalju potencijalnim dionicima u pisanom ili elektroničkom obliku i nije ključno u kojem obliku već je bitno da motiviraju i zainteresiraju javnost na pažnju“ (Alfirević i suradnici, 2013).

2.6. Volontiranje

„Za neprofitne organizacije je osobito važno volontiranje koje se u njihovom radu posebno ističe. Riječ je o neplaćenoj aktivnosti kojom pojedinci doprinose dobrobiti zajednice i društva“ (Miliša, 2008).

„Volontiranje koje provode neprofitne organizacije je aktivno sudjelovanje u društvu s ciljem iniciranja promjena u društvu. Prepoznavanjem potreba i problema društva, volontiranjem se stječe pozitivan učinak djelovanja. Svi aktivni volonteri sudjeluju na projektima koji se održavaju u njihovoj sredini i primjer su brige čovjeka za svoju zajednicu. Taj primjer nastoje prenijeti na ostali dio društva kako bi se svi zajedno uključili u takav način rada“ (Volonterski centar Zagreb, 29.08.2019., http://www.vcz.hr/).

„Motivacija je najvažnija odrednica koja se upravo kod mladih osoba mora primijetiti kako bi se njihovim uključivanjem u neprofitne organizacije stekla navika o radu i uputila ih u poslovni svijet koji je važan u budućnosti“ (Vokič Pološki i Marić, 2013).

„Mladima treba poticaj za neplaćeni rad koji donosi najviše koristi. Vrijeme koje se daruje drugima sa vrijednostima i značenjem preneseno je sa ciljem da se zauzvrat zajedno međusobno nešto nauči. Naime, upravo je volontiranje prepoznato kao vrlina koja izgrađuje solidarnost, ljudski rad, pomaganje i ono što je najvažnije za neprofitne organizacije donosi promjene u najkraćem roku. Kako bi se stekla motivacija sklonost osobe volontiranje uvelike ovisi o spolu, dobi, ličnosti, razini obrazovanja, navikama, području obrazovanja, zdravlju, vjeri i imovinskom stanju koje su najčešće odrednice koje presuđuju o odluci volontirati ili ne. No, sve je u svijesti osobe jer mnogi volontiraju kako bi pronašli sebe u društvu, a pripremili sebe na životne izazove i prepreke“ (Vokič Pološki i Marić, 2013).

„Osim što upotpunjava život na koristan način, volontiranje može biti korisno i za učenje vještinama koje se razvijaju uz timski rad. Riječ je o komunikacijskim, kompjutorskim i savjetodavnim sposobnostima koje pri kasnijem zaposlenju kod poslodavaca donose dodatnu pozitivnu reakciju. Stjecanjem svih vještina koje izgrađuju znanje stječe se i pouzdanost, odgovornost i vrijednost te predanost radu zadacima koji su postavljeni. U konačnici, stječe se osjećaj za druge ljude i odnos prema njima“ (Russo, Jerončić, Raguž i Milić, 2007).

„Širenjem volontiranja otvaraju se mogućnosti naprednijeg i kvalitetnijeg ulaska na tržište rada. Osoba koja je u današnje vrijeme proaktivna stječe više znanja, vještina, sposobnosti i radne

navike, pa ih poslodavci najčešće biraju. Oni trebaju povjerljivu osobu koja je naučena na rad, a u neprofitnim organizacijama je to slučaj volontiranja“ (Russo, Jerončić, Raguž i Milić, 2007).

„Poslodavcima je isplativije uzeti u svoje poslovanje osobu koja već zna kako se radi i upoznata je sa radom, nego osobu koja mora prolaziti edukacije i probni rad. Riječ je o nekom načinu društvene odgovornosti između takvih organizacija i poslodavaca što je bitno za obostranu korist“ (Russo i suradnici, 2007).

„Mnogi mladi volonteri znaju da će im volontiranje donijeti priliku pri zaposlenju, a postoje i slučajevi u kojima mladi volontiraju u poduzećima, a kasnije ih ta poduzeća omoguće radni odnos jer se vidi napredak i volja, a za traženje novih ljudi bi trebali izdvojiti veću količinu novca i duži je put od selekcijskih postupaka do odabira profila osobe kakvog traže. Ovo je prilika svim radišnim osobama za lakšim kontaktima sa poslodavcima. Pouzdanost i vrijednost su osobine koje poslodavci najčešće očekuju, a bolje ih je stjeći u mladosti kada čovjek upotpunjuje svoju buduću karijeru. U nekim državama volontiranje se potiče različitim programima edukacije, no u većini njih ne postoje prilike za edukacije, prvenstveno mladih osoba kojima je to prvi korak bliže svijetu rada. Stoga se javlja nezainteresiranost većine društva za spajanjem ugodnog sa korisnim“ (Russo i suradnici, 2007).

3. MENADŽMENT U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

„Postoji mnogo različitih neprofitnih organizacija i pristupa njihovog vođenja. Neke svoje djelovanje zasnivaju na određenim vrijednostima ili ideologijama, no postoje i one koje djeluju bez izričitog sustava vrijednosti ili ideologije. Neke se baziraju na volonterskom radu dok u drugima ne rade volonteri. Menadžment neprofitnih organizacija često je krivo shvaćen jer su i same neprofitne organizacije često krivo shvaćene, i često je krivo zamišljen jer se polazi od krive pretpostavke kako neprofitne organizacije funkcioniraju“ (Ankier, 2000).

„U prošlosti je *menadžment* često bio smatran kao *loš* u svijetu neprofitnih organizacija, jer se smatralo da se kosi s onim što čini osnovu ovog sektora: volonterstvom, filantropijom, suosjećanjem i brigom za opće dobro. Međutim, posljednjih se godina javlja upravo suprotan trend – neprofitne organizacije postaju velike ekonomske sile a nevladine organizacije pretvaraju se u važne političke aktere. U tom procesu mnoge su neprofitne organizacije prigrlile jezik, praksu upravljanja, pa čak i kulturu poslovnog svijeta“ (Ankier, 2000).

3.1. Pojam i definicija menadžmenta

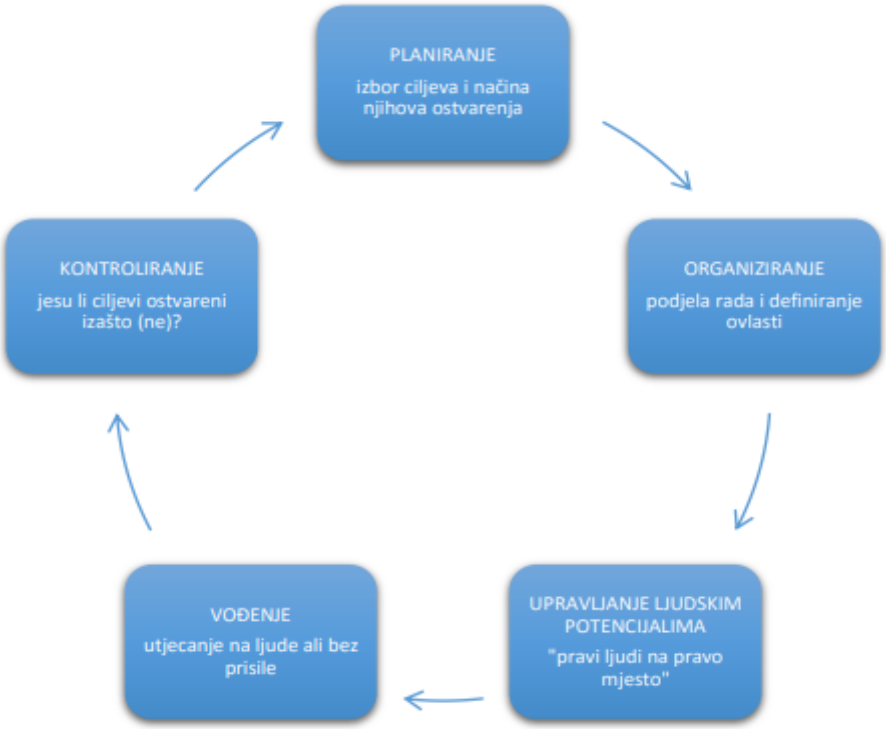
„Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“ (Weihrich i Koontz, 1994).

„Menadžment proces postavljanja ciljeva i koordiniranja snage osoblja da bi ih se ostvarilo. Menadžment je istovremeno i umjetnost i znanost. Kao umjetnost zahtjeva od menadžera da koristi vještinu ophođenja i prosudbe. Kao znanost zahtjeva od menadžera da sustavno promatra, klasificira i proučava činjenice u vezi s trenutnim problemima. Menadžment je također i profesija jer ispunjava 5 kriterija:

- akumuliralo se znanje iz tog područja
- zahtjeva kompetentnu primjenu tog znanja
- također prihvaća društvenu odgovornost
- primjenjuje samokontrolu i
- prihvaća društvene sankcije“ (Dujanić, 2007).

„Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa“ (Buble, 2006).

„Temeljna uloga menadžera u organizaciji je profesionalno vođenje/upravljanje, kako bi se postigli ciljevi što ih pred organizaciju postavljaju njezini vlasnici/osnivači, odnosno drugi dionici. To vrijedi za menadžment u svim trima sektorima, jer poslovne organizacije (odnosno profitne organizacije), kao i vladina tijela (odnosno tijela lokalne uprave i samouprave) te neprofitne organizacije imaju specifične i određene ciljeve. Od menadžera se dakle očekuje da postavljene ciljeve u društvenom procesu – radeći sa suradnicima kao i uz njihovu pomoć, pretvore u realnost, i to ograničenim sredstvima/resursima“ (Alfirević i suradnici, 2013).



Slika 1. Sadržaj i odnos funkcija menadžmenta

Izvor: Alfirević i suradnici, 2013: 77

3.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama

„Menadžment ljudskih potencijala ili upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od temeljnih menadžerskih funkcija. Moderna poduzeća, organizacije i institucije su prepoznale da su njihov najveći kapital njihovi zaposlenici, ljudi, tj. ljudski resursi. Ljudski kapital se definira kao *produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca*“ (Vodopija, 2006: 23).

„Danas se menadžmentu ljudskih resursa pridaje velika pozornost, ali tome nije uvijek bilo tako. Tradicionalni menadžment temelji se na radu francuskog inženjera Henryja Fayola i Amerikanca Fredericka W. Taylora“ (Alfirević i suradnici, 2013).

„Fayol je zastupao administrativnu teoriju menadžmenta koja je rezultat njegovih menadžerskih eksperimenata. Postavio je 14 općih načela upravljanja: radne divizije, autoritet, disciplina, jedinstvo naređivanja, jedinstvo usmjerenosti, podređenost pojedinačnih interesa općim interesima, nagrađivanje prema radu, centralizacija, hijerarhija autoriteta, red, pravda, stabilnost položaja zaposlenih, inicijativa i duh zajedništva“ (Pryor, Taneja i Henri, 2010). „Taylor se sustavno bavio problemom povećanja maksimalnog učinka zaposlenika. Njegova se

teorija, poznata kao znanstveni menadžment, temelji na ideji da je potrebno sustavno, uz pomoć empirijskog istraživanja, utvrditi najbolji mogući način obavljanja posla u određenoj organizaciji i detaljno ga propisati/normirati, kako bi se postigao najučinkovitiji tijek procesa i time – i najviša moguća učinkovitost“ (Alfirević i suradnici, 2013).

„Iako su se i Fayol i Taylor bavili proučavanjem poboljšanja učinkovitosti rada, nijedan od njih nije posvetio previše pažnje samim zaposlenicima, proučavanju njihovih osobina ličnosti i međuljudskih odnosa te načina na koji oni djeluju na učinkovitost rada. 1920-ih i 1930-ih Elton Mayo proveo je niz bihevioralnih eksperimenata kako bi izmjerio rezultat rada radnika. Rezultati su trebali pokazati kako radni učinci radnika ovise o različitim opipljivim čimbenicima koji utječu na radni proces poput osvjetljenja radnog mjesta u tvornici“ (Alfirević i suradnici, 2013).

„Međutim, istraživanje je pokazalo kako se rezultat rada može pripisati i osjećaju radnika da su *posebni*, tj. da se osobita pozornost obraća njihovu radu, potrebama, osjećaju zadovoljstva i postignuću na poslu i slično. Stoga tek otkad su provedene Hawthorne studije, kako se još nazivaju eksperimenti Eltona Mayo, može se govoriti o orijentaciji menadžmenta prema ljudima – članovima organizacije i njihovim potrebama, odnosno o tzv. bihevioristočkom pristupu menadžmentu“ (Alfirević i suradnici, 2013).

„To su bili sami počeci menadžmenta ljudskih resursa koji se od svog začetka prije gotovo cijelog stoljeća do danas razvio u zasebno područje menadžmenta. Menadžeri danas puno više pozornosti pridaju svojim zaposlenicima, te promatraju ljude kao potencijal i konkurentsku prednost organizacije, a ne kao trošak kao što je u prošlosti bio slučaj. Kako je rastao značaj ljudskih resursa u profitnim organizacijama, tako su i neprofitne organizacije pridavale sve veću pozornost svojim zaposlenicima. Postoji čitav niz specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u odnosu prema drugim organizacijskim djelatnostima i funkcijama:

1. Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima, te općenito praksa upravljanja ljudskim resursima jedino su svojstvo i *stvar* koja je jedinstvena za svako poduzeće i ne može se umnožavati“ (Kuka, 2011).
2. „Visoka ovisnost kvalitete obavljanja svih ostalih funkcija i ukupne organizacijske uspješnosti o kvaliteti ljudi i menadžmenta ljudskih resursa, također čini specifičnost te funkcije,
3. Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa specifična je i po svojim dugoročnim (pozitivnim ili negativnim) efektima za razvoj i uspješnost organizacije,

4. Neograničena unutarnja sposobnost razvoja i sposobnost samo reprodukcije,
5. Specifičnost ulaganja u razvoj i korištenje ljudskih resursa;
6. Golem nerazmjer ulaganja i efekata;
7. Menadžment ljudskih resursa primarna je, a ne infrastrukturna menadžerska i poslovna funkcija;
8. Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa ne može se, za razliku od drugih poslovnih funkcija, ograničiti na jednu funkciju i organizacijsku jedinicu koja bi ju vodila i realizirala;
9. Najteže je i najsloženije rješavati *ljudske probleme*;
10. Presudni utjecaj vrhovnog menadžmenta, njegovih uvjerenja i stavova na opći pristup i kvalitetu ukupne djelatnosti“ (Kuka, 2011).

Slika 2. Elementi interpersonalnih vještina

Izvor: Alfirević i suradnici, 2013: 77

3.3. Kvaliteta u neprofitnom sektoru

„Najjednostavnija i najopćenitija definicija kvalitete glasi: kvaliteta je zadovoljstvo kupca. Na kvalitetu različito gledaju potrošači i proizvođači. Sa stajališta proizvođača, kvaliteta je mjera

koja pokazuje koliko je vlastiti proizvod ili usluga namijenjen tržištu uspio, odnosno koliko se takvog proizvoda ili usluge prodalo“ (Šuman, Kovačević i Davidović, 2013).

„Proizvođači, za razliku od potrošača, u pravilu definiraju i mjere kvalitetu kao stupanj sukladnosti prema određenom standardu koji propisuje na koji se način određeni proizvod mora proizvesti da bi bio korektan. Sa stajališta potrošača, kvaliteta je stupanj vrijednosti proizvoda ili usluge čija je uporabna vrijednost takva da zadovoljava određenu potrebu“ (Šuman, Kovačević i Davidović, 2013).

„Danas postoji velik broj različitih normi kvalitete razvijenih za gotovo sva područja ljudskog djelovanja. O kvaliteti, normama, serijama normi, certifikatima priča se u kontekstu uspješnosti, konkurentnosti tvrtke, podizanja profita, stvaranja dodanih vrijednosti i obrnuto. Smjernicama, uputama, savjetima koje predlažu norme nastoji se *voditi* tvrtku koja želi uspostaviti sustav kvalitete po normi ISO 9001 do ispunjavanja i usklađenosti sa zahtjevima koje tvrtka treba usvojiti“ (Šuman, Kovačević i Davidović, 2013).

„Kada je riječ o kvaliteti u knjižničnim uslugama, Einasto došla do zaključka kako kvalitetne knjižnične usluge moraju zadovoljiti sljedećih pet mjerila: 1) zadovoljiti očekivanja korisnika, 2) usluge moraju biti oblikovane u skladu s potrebama korisnika, 3) usluge moraju jamčiti zadovoljstvo korisnika, 4) usluge moraju biti u skladu s ključnim vrijednostima i profesionalnom etikom knjižničarstva i 5) usluge moraju biti ekonomski učinkovite. Ta mjerila kvalitete korisnici moraju moći prepoznati“ (Vrana i Kovačević, 2013).

3.4. Projektni menadžment neprofitnih organizacija

Udruge se financiraju donacijama, članarinama, bavljenjem gospodarskim djelatnostima, no udruge koje imaju jaču organizacijsku strukturu i kapacitete financiraju se apliciranjem natječaja iz državnog proračuna ili pak iz EU fondova. Takve udruge istovremeno provode više projekata i programa, a svaki njihov projekt prolazi kroz iste faze i cikluse upravljanja projektima i projektnog menadžmenta.

Udruge s jakom organizacijskom strukturom i s zaposlenim kadrom imaju timove koji su zaduženi za planiranje i organiziranje provođenja projekata, u većini slučajeva to je Upravni odbor udruge i predsjedništvo koje izrađuje godišnje planove rada i proračuna sukladno najavama projekata koji će biti objavljeni. Na taj način udruge planiraju svoje financije, zadržavanje radne snage, zapošljavanje novih zaposlenika, financiranje redovitih troškova, obnavljanje opreme za rad, održavanje vozila i sve ostale troškove. Svaka transparenta udruga

u planiranju svojih troškova raditi će to s ciljem unapređenja pružanja i kvalitete usluga krajnjim korisnicima.

Osobe ili timovi u organizacijama pripremaju projekte i natječajnu dokumentaciju te ih apliciraju na otvorene natječaje Europske unije, resornih ministarstva, poduzeća ili lokalne samouprave. Pripremanje tj. pisanje projekta kompleksan je posao koji iziskuje dosta istraživanja, pripremanja, konzultiranja, kreativnosti i discipline. U jednu je ruku poželjno da osoba koja priprema projekt bude stručnjak u tome, dok je s druge strane za udruge važno da ista osoba bude uključena i u sami rad udruge i način funkcioniranja, i što je najvažnije u rad s krajnjim korisnicima kako bi što bolje dobila sliku o njihovim stvarnim potrebama jer su i sami projekti udruga namijenjeni upravo njima. Stoga optimalno rješenje za svaku udrugu je obrazovanje i educiranje svoga kadra u području pripremanja i provođenja projekata. Svaki projekt u svojoj pripremi prolazi kroz određene faze od samoga istraživanja, pisanja, do konačnog prikupljanja dokumentacije i slanja na adresu organizacije koja ga je raspisala. Nakon što projekt zadovolji sve kriterije i komisije ga ocijene pozitivnim slijedi provedba. Udruge u osnivanju često se zavaravaju misleći da je važno dobro napisati projekt, aplicirati ga i da je važno da dobiju sredstva, no sama provedba projekta je zahtjevan posao za kojeg se očekuje da ga odrađuju osobe s iskustvom i s određenim znanjima o problematici koju projekt obuhvaća. Veliki je broj onih koji su se poveli za trendom i odlučili pisati projekte prikazujući često nerealne mogućnosti i kapacitete organizacije kao i nestvarnu sliku okoline, dionika i krajnjih korisnika. Kada takvi projekti budu odobreni organizacija se suočava s problemima kako ih provesti i kako ispuniti sve ciljeve i aktivnosti koje si je zadala te kako postići često nerealne rezultate.

Nakon same provedbe projekta slijedi pisanje izvješća i pravdanje doznačenih sredstava. Ukoliko je udruga provodila projektne aktivnosti prema planu aktivnosti i ukoliko je trošila doznačena sredstva kako su namijenjena ova završna faza ne predstavlja veliki problem za voditelje projekata. Ovdje je važno napomenuti da prilikom pisanja projekta udruga mora što detaljnije predvidjeti moguće rizike i strategije te odgovore na iste (Ljubičić, 2015).

4. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

4.1. Ciljevi i metode istraživanja

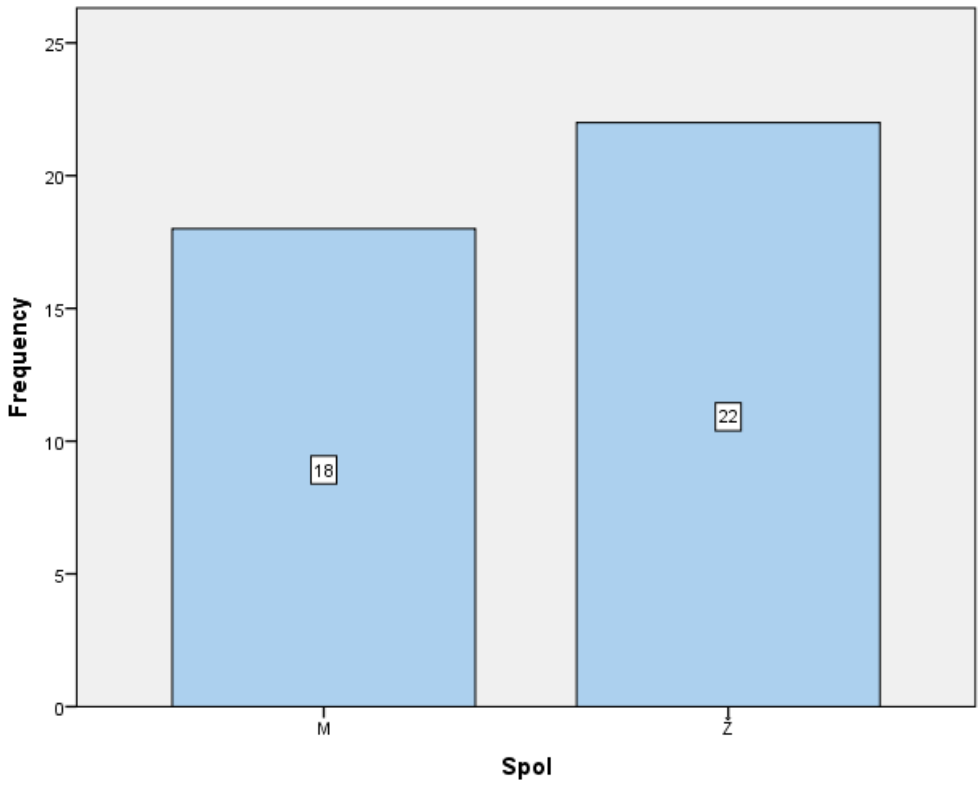
Svi podaci su prikupljeni metodom strukturiranog anketnog upitnika provedenog među 40 udruga sa područja Splitsko-dalmatinske županije.

U sklopu istraživanja su postavljana istraživačka pitanja kako bi se saznalo sljedeće:

- Što čini najveći dio imovine udruge
- Najčešći načini zapošljavanja u udruzi
- Najznačajnija područja u kojima je udrugama potrebna potpora i suradnja
- Oblici potpore i suradnje koju najčešće koriste
- Zadovoljstvo dosadašnjim djelovanjem i utjecajem na društvo
- Jesu li postignuti ciljevi zbog kojih je udruga uopće osnovana
- Mišljenje o tome koliko su građani spremni dati u humanitarne svrhe.

4.2. Analiza uzorka

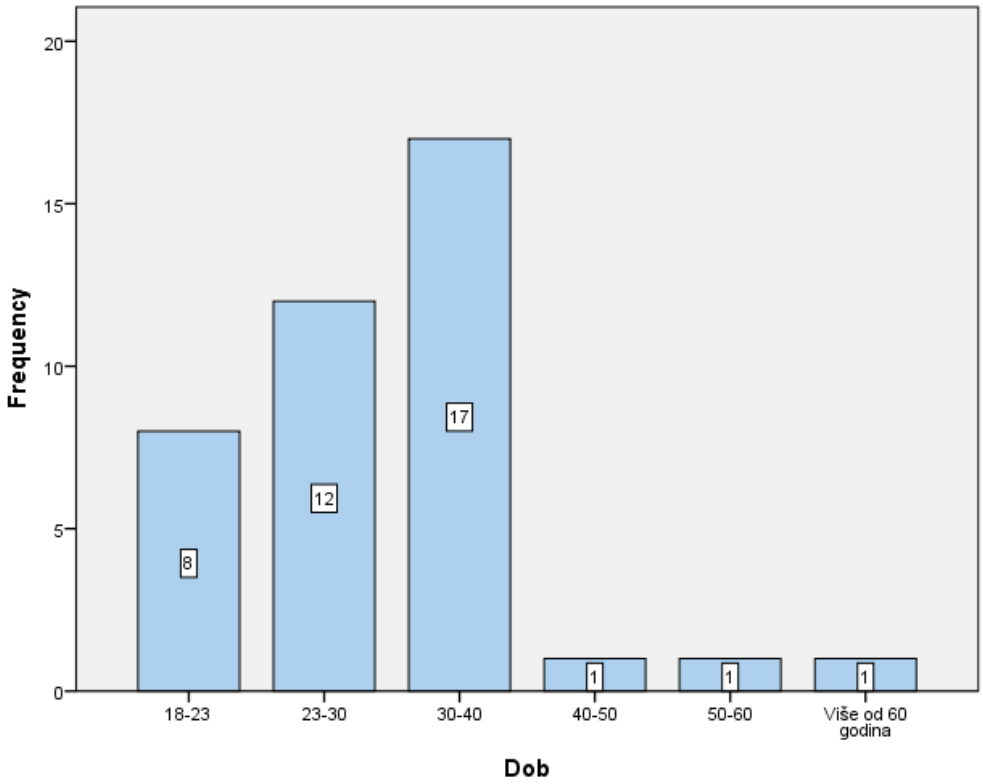
U nastavku su analizirani rezultati provedenog anketnog upitnika koji su prikazani pomoću jednostrukih tablica i grafikona.



Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu

Izvor: Izrada autora

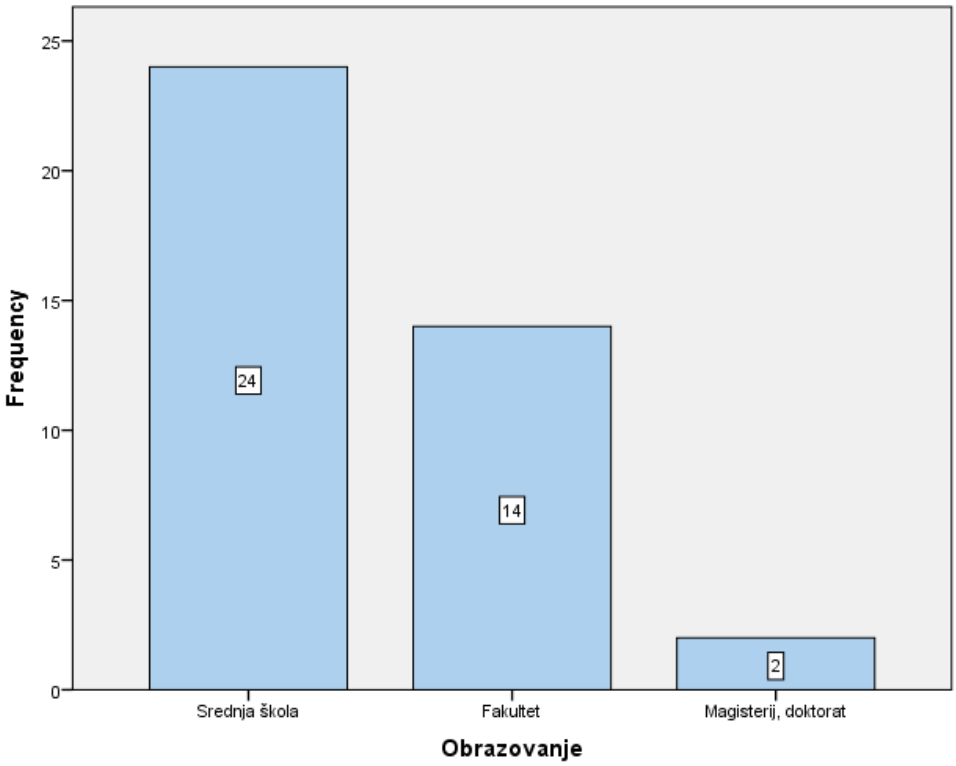
Iz prethodnog grafikona je vidljivo da je u istraživanju sudjelovalo 18 ispitanika muškog spola i 22 ispitanika ženskog spola



Grafikon 2. Struktura ispitanika prema dobi

Izvor: Izrada autora

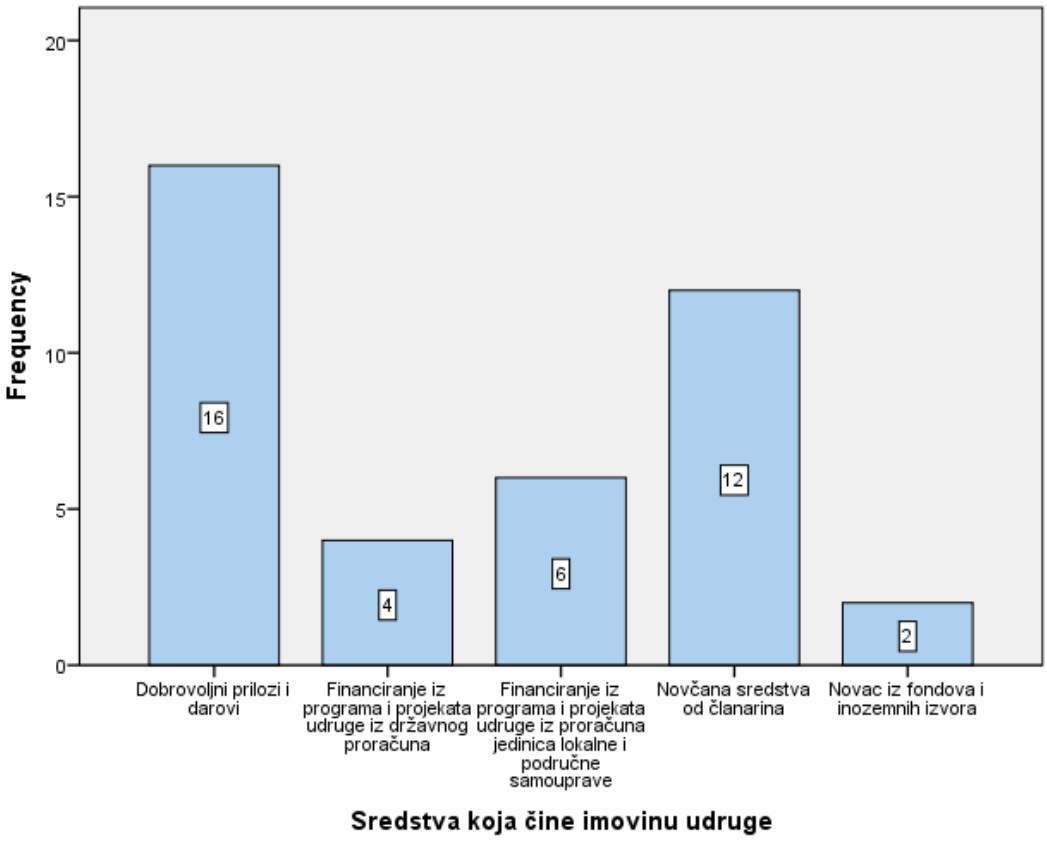
U istraživanju je sudjelovalo najviše ispitanika u dobi od 30-40 godina (17 ispitanika), dok je po 1 ispitanika u dobi od 40-50 godina, 50-60 godina odnosno ima više od 60 godina.



Grafikon 3. Struktura ispitanika prema obrazovanju

Izvor: Izrada autora

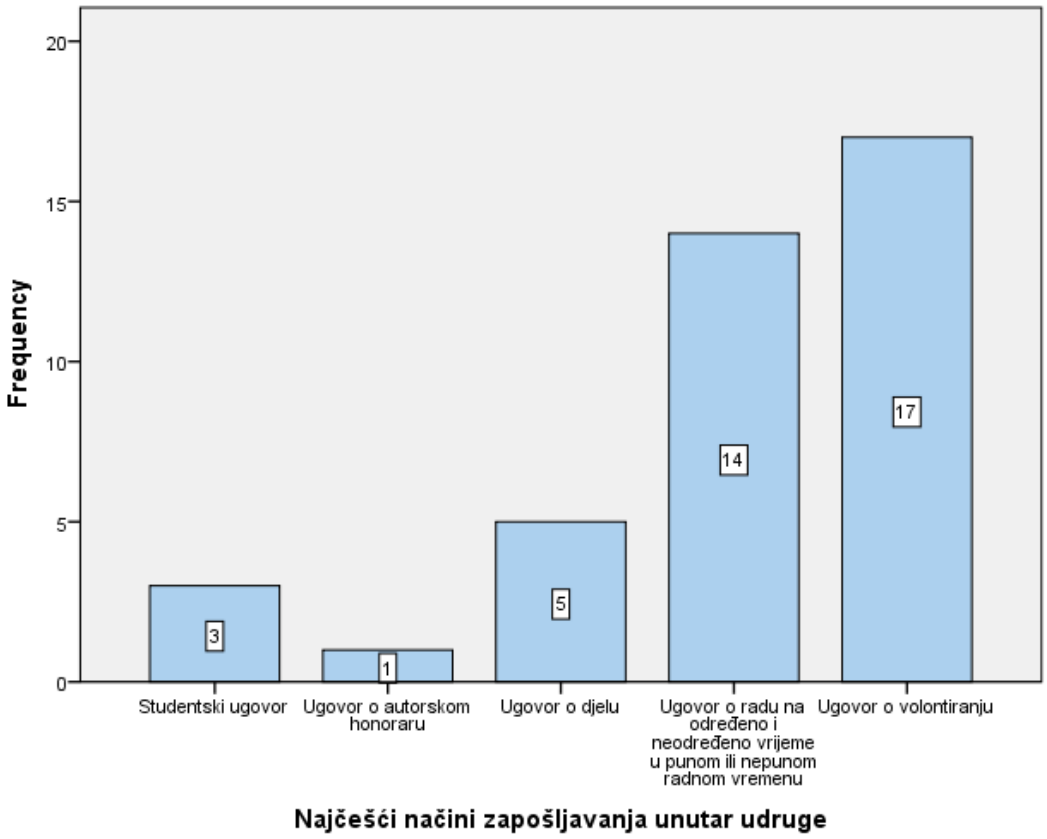
S obzirom na obrazovnu strukturu, prevladavaju ispitanici sa završenom srednjom školom (24 ispitanika). Zatim slijede ispitanici sa završenim fakultetom (14 ispitanika) te 2 ispitanika sa završenim magisterijem, doktoratom.



Grafikon 4. Sredstva koja čine imovinu udruge

Izvor: Izrada autora

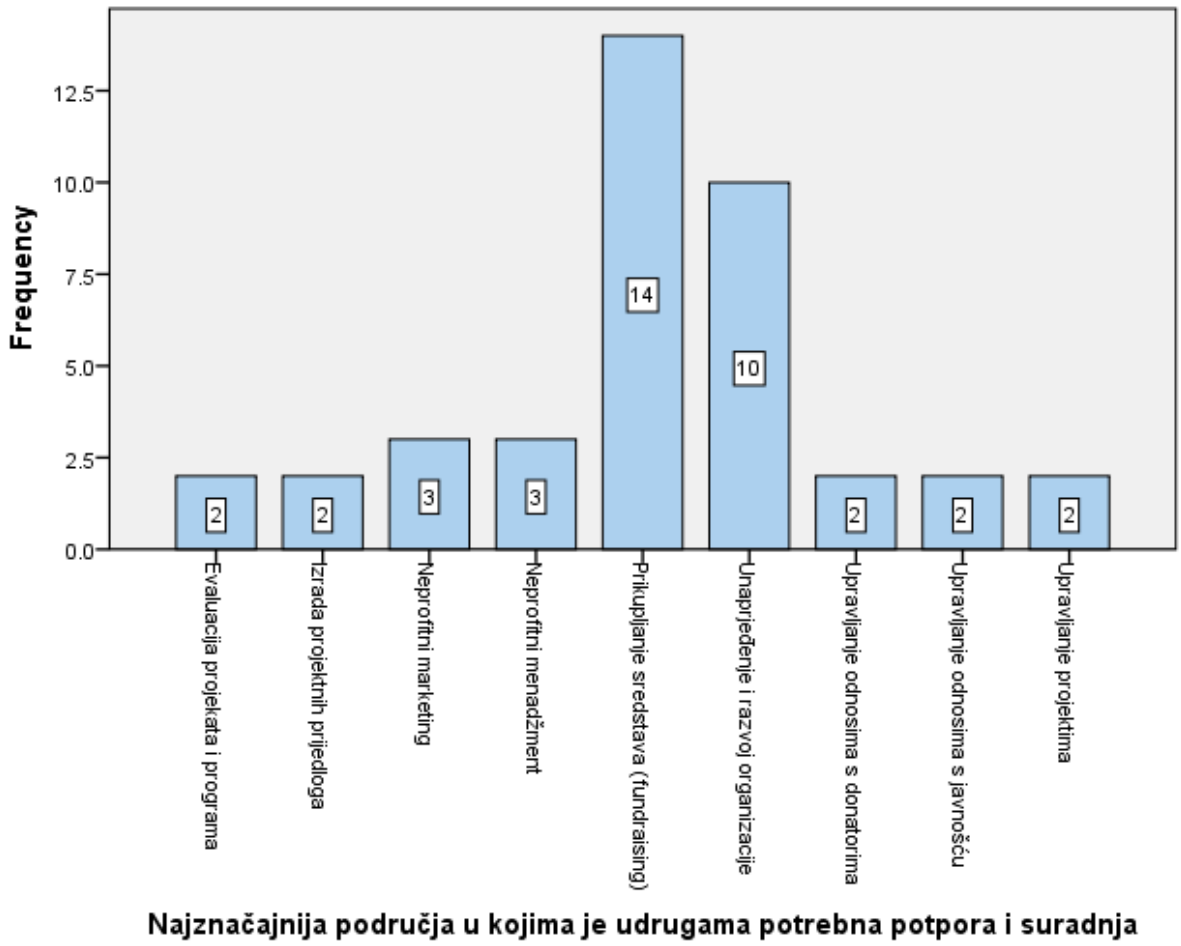
16 ispitanika smatra da su dobrovoljni prilozi i darovi sredstva koja čine imovinu udruge, dok najmanje ispitanika (2 ispitanika) smatraju da je to novac iz fondova inozemnih izvora.



Grafikon 5. Najčešći način zapošljavanja unutar udruge

Izvor: Izrada autora

S obzirom na način zapošljavanja unutar udruge, prevladavaju ispitanici sa ugovorom o volontiranju (17 ispitanika), dok samo jedan ispitanik ima ugovor o autorskom honoraru.



Grafikon 6. Najznačajnija područja u kojima je udrugama potrebna potpora i suradnja

Izvor: Izrada autora

Čak 14 ispitanika smatra da je udrugama najviše potrebna pomoć u prikupljanju sredstava, dok je najmanje potrebna pomoć u evaluaciji projekata i programa, izradi projektnih prijedloga, upravljanju odnosima s donatorima, upravljanju odnosima s javnošću te upravljanju projektima.

Tablica 1. Potrebna potpora: Neprofitni menadžment (općenito)

Izvor: Izrada autora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće se ne slažem	4	10.0	10.0	10.0
	Ne slažem se	4	10.0	10.0	20.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	8	20.0	20.0	40.0
	Slažem se	11	27.5	27.5	67.5
	U potpunosti se slažem	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Iz prethodne tablice vidljivo je da 32,5% ispitanika smatra da udruge trebaju potporu u području neprofitnog menadžmenta, dok se 27,5% ispitanika slaže sa tom tvrdnjom. 20% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže, dok se po 10% ispitanika ne slažu odnosno uopće ne slažu sa tvrdnjom da udruge trebaju potporu u području neprofitnog menadžmenta.

Tablica 2. Potrebna potpora: Upravljanje ljudskim resursima

Izvor: Izrada autora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće se ne slažem	2	5.0	5.0	5.0
	Ne slažem se	2	5.0	5.0	10.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	12	30.0	30.0	40.0
	Slažem se	14	35.0	35.0	75.0
	U potpunosti se slažem	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

35% ispitanika se slaže s tvrdnjom da je udrugama potrebna potpora s aspekta upravljanja ljudskim resursima, dok se 30% ispitanika niti slaže, niti ne slaže sa navedenom tvrdnjom. 25% ispitanika se u potpunosti slaže, dok se po 5% ispitanika ne slaže ili niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da je udrugama potrebna potpora s aspekta upravljanja ljudskim resursima.

Tablica 3. Potrebna potpora: Upravljanje volonterima

Izvor: Izrada autora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće se ne slažem	2	5.0	5.0	5.0
	Ne slažem se	2	5.0	5.0	10.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	11	27.5	27.5	37.5
	Slažem se	15	37.5	37.5	75.0
	U potpunosti se slažem	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

37,5% ispitanika se slaže s tvrdnjom da je udrugama potrebna potpora s aspekta upravljanja volonterima, dok se 27,5% ispitanika niti slaže, niti ne slaže sa navedenom tvrdnjom. 25% ispitanika se u potpunosti slaže, dok se po 5% ispitanika ne slaže odnosno uopće ne slaže s tvrdnjom da je udrugama potrebna potpora s aspekta upravljanja volonterima.

Tablica 4. Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Individualne konzultacije sa stručnjakom iz područja djelovanja

Izvor: Izrada autora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće se ne slažem	7	17.5	17.5	17.5
	Ne slažem se	7	17.5	17.5	35.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	5	12.5	12.5	47.5
	Slažem se	7	17.5	17.5	65.0
	U potpunosti se slažem	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Iz prethodne tablice je vidljivo da se 35% ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom da udruge najčešće koriste individualne konzultacije sa stručnjakom iz područja djelovanja kao oblik potpore i suradnje, dok se po 17,5% ispitanika slaže, ne slaže odnosno u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom. 12,5% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da udruge najčešće

koriste individualne konzultacije sa stručnjakom iz područja djelovanja kao oblik potpore i suradnje.

Tablica 5. Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Stručne informacije iz centra potpore unutar neprofitnog sektora

Izvor: Izrada autora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće se ne slažem	2	5.0	5.0	5.0
	Ne slažem se	4	10.0	10.0	15.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	6	15.0	15.0	30.0
	Slažem se	12	30.0	30.0	60.0
	U potpunosti se slažem	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

40% ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da udruge najčešće koriste stručne informacije iz centra potpore unutar neprofitnog sektora kao oblik potpore i suradnje, dok se 30% ispitanika slaže sa navedenom tvrdnjom. 15% ispitanika se niti slaže, niti ne slaže, 10% ispitanika se ne slaže, dok se 5% ispitanika uopće ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Tablica 6. Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Stručne informacije iz institucija državne i lokalne uprave

Izvor: Izrada autora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće se ne slažem	4	10.0	10.0	10.0
	Ne slažem se	4	10.0	10.0	20.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	10	25.0	25.0	45.0
	Slažem se	10	25.0	25.0	70.0
	U potpunosti se slažem	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

30% ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da udruge najčešće koriste stručne informacije iz institucija državne i lokalne uprave kao oblik potpore i suradnje, po 25% ispitanika se slaže

ili se niti slaže, niti ne slaže, a po 10% ispitanika se ne slaže odnosno u potpunosti se ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Tablica 7. Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Javna predavanja i seminari s temama iz područja djelovanja

Izvor: Izrada autora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće se ne slažem	6	15.0	15.0	15.0
	Ne slažem se	5	12.5	12.5	27.5
	Niti se slažem, niti se ne slažem	12	30.0	30.0	57.5
	Slažem se	3	7.5	7.5	65.0
	U potpunosti se slažem	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Iz prethodne tablice je vidljivo da se 35% ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom da udruge najčešće koriste javna predavanja i seminare s temama iz područja djelovanja kao oblik potpore i suradnje, dok se 30% ispitanika niti slaže, niti ne slaže sa navedenom tvrdnjom. 15% ispitanika se uopće ne slaže, 12,5% ispitanika se ne slaže, dok se 7,5% ispitanika slaže sa navedenom tvrdnjom.

Tablica 8. Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Radionice i drugi oblici grupnog rada sa stručnjakom iz područja djelovanja

Izvor: Izrada autora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće se ne slažem	7	17.5	17.5	17.5
	Ne slažem se	7	17.5	17.5	35.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	8	20.0	20.0	55.0
	Slažem se	8	20.0	20.0	75.0
	U potpunosti se slažem	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

25% ispitanika se u potpunosti slaže, dok se po 20% ispitanika slaže ili se niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da udruge najčešće koriste radionice i druge oblike grupnog rada sa stručnjacima iz područja djelovanja kao oblik potpore i suradnje. Po 17,5% ispitanika se ne slaže ili se uopće ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Tablica 9. Postignuti su zadani ciljevi udruge

Izvor: Izrada autora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće se ne slažem	1	2.5	2.5	2.5
	Ne slažem se	4	10.0	10.0	12.5
	Niti se slažem, niti se ne slažem	6	15.0	15.0	27.5
	Slažem se	2	5.0	5.0	32.5
	U potpunosti se slažem	27	67.5	67.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Iz prethodne tablice vidljivo je da najviše ispitanika (67,5%) smatra da udruge postižu zadane ciljeve, dok se najmanje ispitanika (2,5%) uopće ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Tablica 10. Mišljenje udruga o tome koliko su građani spremni odvojiti u humanitarne svrhe

Izvor: Izrada autora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uopće nisu spremni	3	7.5	7.5	7.5
	Nisu spremni	6	15.0	15.0	22.5
	Niti su spremni, niti nisu spremni	4	10.0	10.0	32.5
	Spremni su	12	30.0	30.0	62.5
	U potpunosti su spremni	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

37,5% ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da su građani spremni odvojiti u humanitarne svrhe, dok se 30% ispitanika slaže sa navedenom tvrdnjom. 15% ispitanika se ne slaže, 10%

ispitanika se niti slaže, niti ne slaže, dok se 7,5% ispitanika uopće ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

4.3. Testiranje hipoteza

Hipoteze su se testirale na način da je prosječna vrijednost tj. aritmetička sredina jednog osnovnog skupa jednaka nekoj pretpostavljenoj vrijednosti. Ispitanici su ocjenjivali slažu li se ili ne slažu sa postavljenom hipotezom. Postavila se pretpostavljena aritmetička sredina i zaključak o prihvaćanju ili odbacivanju nulte hipoteze se donio na osnovi aritmetičke sredine iz uzorka.

Ukoliko se aritmetička sredina iz uzorka nalazila između donje i gornje granice intervala prihvaćanja hipoteze H0, ta se hipoteza prihvaćala kao istinita uz odgovarajući nivo signifikantnosti testa. U suprotnom se hipoteza odbacuje.

Navedene hipoteze su se testirale temelju odgovora ispitanika koji su na postavljena pitanja odgovarali na skali od 1-5, gdje 1 predstavlja najlošiju ocjenu, a 5 najbolju ocjenu. Upravo zbog takve skale, kod svih testiranja hipoteza postavljena je pretpostavka da je aritmetička sredina veća ili jednaka 3.5. Namjerno se nije uzela vrijednost 3 jer se smatra da ta vrijednost nije reprezentativna s obzirom da ispitanici, ako nisu sigurni kojom bi ocjenom ocijenili, obično odabiru vrijednost 3 koju smatraju neutralnom.

H1: Među ispitanicima vlada zadovoljstvo dosadašnjim djelovanjem i utjecajem na društvo.

Postavlja se pitanje može li se na osnovu zadanog uzorka prihvatiti pretpostavka da je aritmetička sredina veća ili jednaka 3.5 uz graničnu signifikantnost (statistička značajnost koja daje odgovor na pitanje da li je utjecaj uvjeta koji se istražuje izazvao promjene u promatranom svojstvu) od 5%.

H_0…….. $X > 3.5$

H_1……$X \leq 3.5$

Tablica 11. Zadovoljstvo udruga dosadašnjim djelovanjem i utjecajem na društvo

Izvor: Izrada autora

Statistics

Zadovoljstvo udruga dosadašnjim djelovanjem i utjecajem na društvo

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		3.48
Std. Deviation		1.467

Tablica 12. Prosječne vrijednosti zadovoljstva udrugama dosadašnjim djelovanjem i utjecajem na društvo

Izvor: Izrada autora

One-Sample Test

	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Zadovoljstvo udruga dosadašnjim djelovanjem i utjecajem na društvo	-.108	39	.915	-.025	-.49	.44

Aritmetička sredina iz uzorka je 3.48 i manja je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.53 pa se ta hipoteza ne bi mogla prihvatiti.

Iz prethodne tablice vidljivo je da je vrijednost t testa 0,108, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,02. Dakle, može se zaključiti da je $|t^*| < t_{tab}$ tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća pretpostavljenoj vrijednosti od 3.5.

S obzirom da se prihvatila tvrdnja da je aritmetička sredina iz uzorka veća ili jednaka pretpostavljenoj vrijednosti od 3.5, može se prihvatiti tvrdnja da su udruge zadovoljne dosadašnjim djelovanjem i utjecajem na društvo na temelju čega se donosi zaključak o **prihvaćanju H1 hipoteze**.

H2: Udrugama je potrebna potpora u strateškom planiranju.

Postavlja se pitanje može li se na osnovu zadanog uzorka prihvatiti pretpostavka da je aritmetička sredina veća ili jednaka 3.5 uz graničnu signifikantnost (statistička značajnost koja daje odgovor na pitanje da li je utjecaj uvjeta koji se istražuje izazvao promjene u promatranom svojstvu) od 5%.

H_0…….. $X > 3.5$

H_1……$X \leq 3.5$

Tablica 13. Potrebna potpora u strateškom planiranju

Statistics

Izvor: Izrada autora

Potrebna potpora: Strateško planiranje

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		3.53
Std. Deviation		1.154

Tablica 14. Prosječne vrijednosti stava da je potrebna potpora u strateškom planiranju

Izvor: Izrada autora

One-Sample Test

	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Potrebna potpora: Strateško planiranje	.137	39	.892	.025	-.34	.39

Aritmetička sredina iz uzorka je 3.53 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa bi se ta hipoteza mogla prihvatiti.

Iz prethodne tablice vidljivo je da je vrijednost t testa 0,137, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,02. Dakle, može se zaključiti da je $|t^*| < t_{tab}$ tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća pretpostavljenoj vrijednosti od 3.5.

S obzirom da se prihvatila tvrdnja da je aritmetička sredina iz uzorka veća ili jednaka pretpostavljenoj vrijednosti od 3.5, može se prihvatiti tvrdnja da je udrugama potrebna potpora u strateškom planiranju na temelju čega se donosi zaključak o **prihvaćanju H2 hipoteze.**

Ograničenja istraživanja

U izradi rada i dobivanju konačnih rezultata istraživanja nailazilo se na ograničenja. Istraživanje se provelo putem anketnoga upitnika među udrugama sa prostora Splitsko-dalmatinske županije. Ovo istraživanje moglo bi se proširiti na način da se ispitaju mišljenja većeg broja udruga kako bi se dobio što opsežniji uvid u njihove stavove i kako bi se u konačnici ti rezultati mogli bolje analizirati.

Stoga se ovaj uzorak ne može smatrati reprezentativnim za donošenje znanstvenih zaključaka, ali zasigurno može dati jasan uvid u percepciju članova udruge o upravljanju poslovanjem udruga u RH. Također, treba imati na umu da prikupljeni odgovori ispitanika možda daju subjektivnu sliku.

U skladu s navedenim dobiveni rezultati ne mogu se poopćavati već ih se može tretirati kao smjernice svima onima koji su uključeni u upravljanje poslovanjem udruga i koji će na temelju tako dobivenih rezultata moći dobiti bolji uvid u važnost upravljanja poslovanjem i jasniju sliku o tome u kojem smjeru treba krenuti kako bi poboljšalo upravljanje a time i poslovanje udruga.

5. ZAKLJUČAK

Neprofitne organizacije imaju važnu ulogu unutar društva jer svojim djelovanjem pogoduju razvoju i ostvarenju ciljeva koji su ranije utvrđeni statutom. Prilikom poslovanja svu dobit koju stekne, ona se ulaže iznova u organizaciju. Usredotočuju se na boljitak cijele zajednice, a ne samo pojedincima ili svojim članovima.

Nažalost, neprofitne organizacije susreću se sa mnogim nedaćama. Građani i vlast su manje skloni financijskom pomaganju neprofitnim nego profitnim organizacijama. Uzrok tom problemu može biti premalen broj članova koji se nedovoljno trude utjecati na vlast.

Neprofitne organizacije pripadaju „trećem sektoru“. Taj sektor nije ovisan o državi, bez obzira što se bavi sličnim ili istim temama i problemima. Cilj trećeg sektora nije stvaranje i povećanje dobiti kao kod profitnog sektora. On možda ima isto područja rada kao prvi sektor (država) i profitni sektor, ali se njegovi ciljevi i svrha razlikuju.

„Državna tijela financiraju neprofitne organizacije te na taj način dolaze do rješenja za trenutne društvene probleme, pomoću programa i projekata koji su namijenjeni za opće dobro. Provođenje i financiranje tih organizacija je u potpunosti transparentno pošto je njihov rad na projektima i programima sufinanciranja praćen i vrednovan. Navedeno je utvrđeno mjerama Nacionalne strategije stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2012. do 2016. godine i Akcijskog plana uz Strategiju suzbijanja korupcije. Neprofitnim je organizacijama 2013. godine dodijeljeno 560.245.690,14 kuna što je čak 47.029.204 kuna više nego prijašnje godine“ (Ministarstvo pravosuđa RH, https://pravosudje.gov.hr, 2020).

„Podaci iz 2014. godine pokazuju da je trenutno u Hrvatskoj registrirano oko 52.450 udruga. Za odnos s njima, ali i svim ostalim neprofitnim organizacijama je zadužen Ured za udruge. On je bitan za suradnju između države i neprofitnih organizacija, a njegova je uloga poticanje udruga i razvoj civilnog društva koje je nezaobilazan dio društva“ (Vlada RH, https://udruge.gov.hr/, 2016.).

6. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Viktorija Čeh

Matični broj studenta: 386/13-PEI

Naslov rada: ORGANIZACIJA POSLOVANJA NA PRAKTIČNOM PRIMJERU UDRUGE

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum	Potpis studenta
23. lipnja 2020.	
_____	_____

7. POPIS LITERATURE

7.1. Knjige/časopisi

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Zagreb: Školska knjiga
2. Ankier, H. K. (2000): Managing non-profit organisations: Towards a new approach, Civil Society Working Paper
3. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija
4. Dadić, L. (2016): Važnost fundraisinga za održivost neprofitnih organizacija, Oeconomica Jadertina, 6(2)
5. Dujanić, M. (2007): Menadžment: udžbenik za specijalistički studij, Rijeka, Veleučilište u Rijeci
6. Kuka, E. (2011): Menadžment ljudskih resursa, Praktični menadžment, Vol. 2, No. 2
7. Mahaček, D. (2015): Financijska revizija i računovodstveno poslovanje neprofitnih organizacija, Pravni Vjesnik, No 1
8. Miliša, Z. (2008): Odnos mladih prema volontiranju, radu i slobodnom vremenu, Diacovensia: teološki prilozi, 16(1-2)
9. Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Zagreb: Masmedia d.o.o.
10. Pryor, M. G., Taneja, S., Henri F. (2010): practitioner and theoretician - revered and reviled, Journal Of Management History, Vol. 16, No. 4
11. Ruba, I. (2015): Marketinške komunikacije neprofitne organizacije, Završni rad, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile Pula
12. Russo, A., Jerončić, R., Raguž, Ž., Milić, R. (2007): Volontiranje: ključ uspjeha u svijetu rada, Split: Udruga Split zdravi grad
13. Šuman, S., Kovačević, A., Davidović, V. (2013): Norme kvalitete – još uvijek neiskorišten potencijal, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol.1, No.1
14. Vodopija, Š. (2006): Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, Rijeka, Naklada Žagar
15. Vokič Pološki, N., Marić, I. (2013): Motivacija za volontiranje -- jesu li motivi za volontiranje povezani sa spolom, ličnosti i područjem studiranja?, Revija za Socijalnu Politiku, 20(3)

16. Vrana, R., Kovačević, J. (2013): Percepcija korisnika o knjižnici i knjižničnim uslugama kao temelj marketinške strategije knjižnice, Vjesnik bibliotekara Hrvatske, Vol. 56, No. 3
17. Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment, 10.izd, Zagreb, Mate

7.2.Internet izvori

1. Volonterski centar Zagreb, http://www.vcz.hr/ (29.08.2019.)
2. Ministarstvo pravosuđa, https://pravosudje.gov.hr/ (2020.)
3. Vlada RH, https://udruge.gov.hr/ (2016.)

8. POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA

8.1.Popis tablica

Tablica 1: Potrebna potpora: Neprofitni menadžment (općenito) 26
Tablica 2: Potrebna potpora: Upravljanje ljudskim resursima 26
Tablica 3: Potrebna potpora: Upravljanje volonterima 27
Tablica 4: Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Individualne konzultacije sa stručnjakom iz područja djelovanja 27
Tablica 5: Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Stručne informacije iz centra potpore unutar neprofitnog sektora 28
Tablica 6: Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Stručne informacije iz institucija državne i lokalne uprave 28
Tablica 7: Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Javna predavanja i seminari s temama iz područja djelovanja 29
Tablica 8: Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Radionice i drugi oblici grupnog rada sa stručnjakom iz područja djelovanja 29
Tablica 9: Postignuti su zadani ciljevi udruge 30
Tablica 10: Mišljenje udruga o tome koliko su građani spremni odvojiti u humanitarne svrhe 30
Tablica 11: Zadovoljstvo udruga dosadašnjim djelovanjem i utjecajem na društvo 32
Tablica 12: Prosječne vrijednosti zadovoljstva udrugama dosadašnjim djelovanjem i utjecajem na društvo 32
Tablica 13: Potrebna potpora u strateškom planiranju 33
Tablica 14: Prosječne vrijednosti stava da je potrebna potpora u strateškom planiranju 33

8.2.Popis grafikona

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu 20
Grafikon 2: Struktura ispitanika prema dobi 21
Grafikon 3: Struktura ispitanika prema obrazovanju 22
Grafikon 4: Sredstva koja čine imovinu udruge 23
Grafikon 5: Najčešći način zapošljavanja unutar udruge 24
Grafikon 6: Najznačajnija područja u kojima je udrugama potrebna potpora i suradnja . 25

8.3.Popis slika

Slika 1: Sadržaj i odnos funkcija menadžmenta 15
Slika 2: Elementi interpersonalnih vještina..... 17

9. PRILOG

Anketa o upravljanju poslovanje udruga

Poštovani!

U anketnom upitniku su pitanja vezana za upravljanje poslovanjem neprofitnih organizacija odnosno udruga. Kako bi podatci odražavali stvarno stanje, molimo Vas za suradnju u ovom istraživanju. Potrebno je odgovoriti na navedena pitanja. Ovo istraživanje zahtjeva 5-7 minuta Vaše pozornosti. Molimo Vas za iskrene odgovore u cilju vjerodostojnosti podataka, koji će se isključivo koristiti u svrhu ovog istraživanja.

1. **Spol***

☐ M ☐ Ž

2. **Dob***

☐ 15-18 ☐ 18-23 ☐ 23-30 ☐ 30-40 ☐ 40-50 ☐ 50-60 ☐ Više od 60 godina

3. **Obrazovanje***

☐ Bez osnovne škole ☐ Osnovna škola
☐ Srednja škola ☐ Fakultet ☐ Magisterij, doktorat

4. **Sredstva koja čine imovinu udruge.***

☐ Novčana sredstva od članarina
☐ Dobrovoljni prilozi i darovi
☐ Financiranje iz programa i projekata udruge iz državnog proračuna
☐ Financiranje iz programa i projekata udruge iz proračuna jedinica lokalne i područne samouprave
☐ Novac iz fondova i inozemnih izvora

5. **Najčešći načini zapošljavanja unutar udruge.***

☐ Ugovor o radu na određeno i neodređeno vrijeme u punom ili nepunom radnom vremenu
☐ Ugovor o volontiranju
☐ Ugovor o autorskom honoraru
☐ Ugovor o djelu
☐ Studentski ugovor

6. **Najznačajnija područja u kojima je udrugama potrebna potpora i suradnja.***

☐ Prikupljanje sredstava (fundraising)
☐ Unaprjeđenje i razvoj organizacije
☐ Neprofitni marketing
☐ Neprofitni menadžment

☐ Izrada projektnih prijedloga

7. Potrebna potpora: neprofitni menadžment (općenito).* */Označite s X i to: 1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/*

1	2	3	4	5

8. Potrebna potpora: upravljanje ljudskim resursim.* */Označite s X i to: 1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/*

1	2	3	4	5

9. Potrebna potpora: upravljanje volonterima.* */Označite s X i to: 1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/*

1	2	3	4	5

10. Potrebna potpora: strateško planiranje.* */Označite s X i to: 1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/*

1	2	3	4	5

11. Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Individualne konzultacije sa stručnjakom iz područja djelovanja.* */Označite s X i to: 1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/*

1	2	3	4	5

12. Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Stručne informacije iz centra potpore unutar neprofitnog sektora.* */Označite s X i to: 1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/*

1	2	3	4	5

13. Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Stručne informacije iz institucija državne i lokalne uprave.* */Označite s X i to: 1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/*

1	2	3	4	5

14. Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Javna predavanja i seminari s temama iz područja djelovanja.* */Označite s X i to: 1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/*

1	2	3	4	5

15. Oblici potpora i suradnji koje udruge najčešće koriste: Radionice i drugi oblici grupnog rada sa stručnjakom iz područja djelovanja.* */Označite s X i to: 1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/*

1	2	3	4	5

16. Zadovoljstvo udruga dosadašnjim djelovanjem i utjecajem na društvo.* */Označite s X i to: 1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/*

1	2	3	4	5

17. Postignuti su zadani ciljevi udruge.* */Označite s X i to: 1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem/*

1	2	3	4	5

18. Mišljenje udruga o tome koliko su građani spremni odvojiti u humanitarne svrhe.* */Označite s X i to: 1 – Uopće nisu spremni do 5 – U potpunosti su spremni/*

1	2	3	4	5

ZAHVALJUJEMO NA SURADNJI !