

# KOMUNIKACIJA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

---

**Marciuš, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Zagreb School of Business / Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:337122>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB

s pravom javnosti

Marija Marcuš

**KOMUNIKACIJA U NEPROFITNIM  
ORGANIZACIJAMA**

(završni rad)

Zagreb, srpanj, 2017



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB**

**s pravom javnosti**

Preddiplomski stručni studij

marketinga i komunikacija

Smjer manager komunikacija

**KOMUNIKACIJA U NEPROFITNIM  
ORGANIZACIJAMA**

(završni rad)

MENTOR:

dr.sc. Tanja Grmuša

STUDENTICA:

Marija Marcuiš

MBS: 31/14 KR

Zagreb, srpanj, 2017

U Zagrebu, 12. 7. 2017. godine

## IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom  
***Komunikacija u neprofitnim organizacijama***

---

izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Tanje Grmuša. Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima VPŠZ-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan (navesti ime lektora za hrvatski i engleski jezik – dr.sc. Tanja Grmuša.)

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

***Komunikacija u neprofitnim organizacijama***

---

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Visoke poslovne škole Zagreb* i 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 i 60/15).

Ime i  
prezime studenta:  
**Marija Marciuš**

OIB: **17531176438**

---

(potpis)

## SAŽETAK

Komunikacija je neizbježna u svakom segmentu života. Radi se o pojedincima i organizacijama koje pomažu društvu kako bi ono postalo zajednica odgovornih pojedinaca orijentiranih prema osobnom ili obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice kojoj pripadaju. Nefitne organizacije imaju ključnu ulogu u spajanju pojedinaca i organizacija usmjerenih na povećanje kvalitete života ili napredak lokalne zajednice, sve u cilju društvenih promjena. Nefitne organizacije znatno se razlikuju od profitnih organizacija, svaka nefitna organizacija ima određeni razlog postojanja i različit pristup. Preuzimaju odgovarajući rizik i osiguravaju preživljavanje poslovanja i stvaranje novih poslova. Ovaj rad problematizira komunikaciju u nefitnim organizacijama kroz pet cjelina te tri praktična primjera. U radu će biti pojašnjena komunikacija nefitnih organizacija kao i struktura menadžmenta nefitnih organizacija. Pravilan marketinški pristup nefitne organizacije nije promocija već zadovoljenje potreba dionika (najčešće korisnika ili donatora). Prikazan je i model paukove mreže koji kontrolira nefitne organizacijepromatrajući razliku između planiranih vrijednosti samopercepcije. Dvije studije slučaja sadržavat će kako određena nefitna organizacija djeluje na ciljnu skupinu. Primjena marketinške komunikacije nefitne organizacije pokušava postići ravnotežu između potreba i želja dionika, uz dugoročno zadovoljavanje korisnika i potreba društva.

**Ključne riječi:** *komunikacija, nefitna organizacija, civilno društvo, dionik, marketing, paukova mreža*

## SUMMARY

Communication is inevitable in every segment of life. It is about individuals and organizations. Communication is inevitable in every segment of life. It is about individuals and organizations that help society to become a community of responsible individuals oriented towards personal or family development and the progress of the community they belong to. Non-profit organizations have a key role to play in bringing together individuals and organizations focused on increasing the quality of life or the advancement of the local community, all for social change. Non-profit organizations are significantly different from profit organizations, each non-profit organization has a certain reason for existence and different approach. They take appropriate risks and ensure survival of business and creating new jobs. This paper problematizes communication in nonprofit organizations through five units and three practical examples. This paper will clarify the communication of non-profit organizations as well as management structures of non-profit organizations. A proper marketing approach to a non-profit organization is not a promotion but satisfying the needs of stakeholders (most often users or donors). A spider network model that controls nonprofits is also displayed, observing the difference between the planned values of self-perception. Two case studies will include how a nonprofit organization acts on the target group. The use of non-profit marketing communications attempts to balance the needs and wishes of the stakeholders, along with the long-term satisfaction of users and the needs of society.

**Key words:** *communication, non-profit organization, civil society, stakeholder, marketing, spider's network*

## SADRŽAJ

<b>1.UVOD U NEPROFITNE ORGANIZACIJE .....</b>	<b>1</b>
<b>2.MODELI I SPECIFIČNOSTI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....</b>	<b>2</b>
<b>3.MENADŽMENT U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA.....</b>	<b>8</b>
3.1.PLANIRANJE.....	10
3.2.ORGANIZIRANJE .....	11
3.3.VOĐENJE.....	12
3.4.KONTROLIRANJE.....	13
3.5.LJUDSKI RESURSI .....	14
3.6.SWOT ANALIZA.....	17
<b>4.ULOGA MARKETINGA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA .....</b>	<b>20</b>
<b>5.MODEL PAUKOVE MREŽE .....</b>	<b>22</b>
5.1.Studija slučaja 1: CERANEO- Centar za razvoj neprofitnih organizacija .....	23
5.2. Studija slučaja 2:Udruga za pružanje psiho-socijalne i pedagoške pomoći djeci i mladima sa smetnjama i poremećajem u ponašanju .....	25
5.3. Studija slučaja 3: Grad Vrgorac- razvoj lokalne zajednice i suradnja s neprofitnim organizacijama.....	26
<b>6.ZAKLJUČAK .....</b>	<b>27</b>
LITERATURA/INTERNETSKI IZVORI .....	28
POPIS SHEMA, SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA .....	29



## 1. UVOD U NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Neprofitne organizacije su sve one organizacije koje služe kako bi ostvarile određeni javni interes, ali osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita. Političke stranke i udruženja koja su zainteresirane za osvajanje vlasti se ne smatraju pravim sastavnim dijelom neprofitnog sektora. Okruženje neprofitnih organizacija obuhvaća političke, ekonomske, društvene i tehnološke (PEST) komponente. U nastojanju promjene društva, neprofitne organizacije također poduzimaju i društvene akcije. Neprofitne organizacije su od važnosti društvu kojem je bitan kriterij društvena prihvatljivost. Osnovni pojmovi koji određuju ulogu neprofitnih organizacija su društvene akcije, birokracija, društvene promjene, društvene mreže, solidarnost i zajednica. Različite organizacije koje se nazivaju dobrovoljnim, neovisnim ili neprofitnim nazivaju se i trećim sektorom, sve u ostvarivanju općeg dobra. Uloga civilnog društva u razvoju zemlje bile bi razvijanje svijesti o važnosti građana u donošenju odluka i stvaranje mreže interesnih skupina.<sup>1</sup>

„Jurica Pavičić klasificira neprofitne organizacije prema osnovnim i ishodišno srodnim. Osnovne neprofitne organizacije/djelatnosti i aktivnosti:<sup>2</sup>

### A: Osnovne neprofitne organizacije

- Humanitarne organizacije
- Vjerske organizacije
- Znanstveno-istraživačke organizacije
- Obrazovne i odgojne organizacije
- Zdravstvena i socijalna zaštita
- Kultura i umjetnost
- Sport i rekreacija
- Političke organizacije i sindikati
- Pokreti, udruženja i ideje<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Usp. Pavičić, Jurica: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb, 2003.,str.15.

<sup>2</sup>Pavičić, Jurica: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb, 2003.,str.24.

<sup>3</sup>Pavičić, Jurica: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb, 2003.,str.24.

- Pokreti, udruženja i ideje<sup>44</sup>

Glavna tri utjecaja ovakvog civilnog sektora su osnaživanje pojedinaca, raznovrsno mišljenje i pitanje uključenosti široke javnosti u raspravama aktualnih problema. Završni rad obuhvaća modele i specifičnosti neprofitnih organizacija, te sadržaj i odnos funkcija menadžmenta neprofitnih organizacija. Menadžment neprofitnih organizacija se pojavljuje u trenutku kada se odvajaju osnivačke (programske) funkcije od svakodnevnog upravljanja organizacijom. Temeljna uloga svakog menadžera neprofitnih organizacija je profesionalno vođenje ili upravljanje organizacije radi ostvarenja određenog cilja. Kako bi promjene bile uspješne, neprofitne organizacije provode društvene akcije koje se dijele na instrumentalno-racionalne, vrijednosno-racionalne, tradicionalne i efektivne. Uloga marketinga neprofitnih organizacija je od bitne važnosti, te se pri kraju samog završnog rada spominje model paukove mreže. Kroz model paukove mreže promatra se usklađenost stvarnih organizacijskih vrijednosti i funkcionalnost konstrukcije neprofitne organizacija.<sup>5</sup>

## 2. MODELI I SPECIFIČNOSTI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

„Neprofitne organizacije- sve organizacije koje služe ostvarivanju nekog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita, nastaju, djeluju i definirane su okruženjem. Ono, u pravilu, obuhvaća političke, ekonomske, društvene i tehnološke (PEST) komponente. U različitim situacijama, svaka je od navedenih komponenti više ili manje bitna za društvo i njegovo funkcioniranje i potiče djelovanje institucija civilnog društva.“<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup>Pavičić, Jurica: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb, 2003., str.24.

<sup>5</sup>Usp. Alfrević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 128.

<sup>6</sup>Alfrević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 219.

„Kao primjere možemo navesti sljedeće:

P	Uvođenje višestranačkog političkog sustava na početku devedesetih u zemlje bivšega sovjetskog bloka i zemlje bivše Jugoslavije utjecalo je ne samo na osnivanje političkih stranaka nego i razvoj ostalih institucija čija je misija bila razvoj demokratskog društva, tolerancije, tržišnoga gospodarstva i sl.
E	Loša gospodarska situacija, problemi u privatizaciji gospodarstva, nezaposlenost i s time povezani problemi svakako znače mnogo posla za sindikate.
S	Velik broj branitelja (bivših vojnika- ratnih veterana) kao relativno nove društvene kategorije te statusni, financijski, zdravstveni i ostali problemi s kojima se suočavaju svakako su utjecali na nastanak brojnih braniteljskih udruga koje zagovaraju poboljšanje statusa i položaja branitelja u društvu.
T	Nastanak i razvoj interneta važan je vjetar u leđa djelovanju neprofitnih organizacija. Za razliku od predinternetske ere, niži troškovi djelovanja, novi oblici komunikacije te brzo i jednostavno prikupljanje informacija bitno su olakšali rad neprofitnih organizacija. <sup>7</sup>

„Prema Kotlerovoj i Andreasenovoj klasifikaciji neprofitne organizacije su djelatnosti koje obuhvaćaju:

- Umjetnost i kulturu
- Obrazovanje i povezane djelatnosti
- Zaštita i unapređivanje okoliša
- Zaštita životinja
- Zaštita društvenog i tjelesnog zdravlja, kao i retardiranih i nemoćnih osoba
- Zaštita potrošača
- Prevencija zločina i delikvencije, zaštita javnih interesa

---

<sup>7</sup>Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 218.

- Pomoć u zapošljavanju
- Socijalna zaštita (smještaj, prehrana...)
- Javna sigurnost, hitni i izvanredni slučajevi
- Rekreacija, slobodno vrijeme, sport
- Skrb o mladima
- Humanitarne aktivnosti
- Međunarodne aktivnosti i suradnja
- Ljudska i građanska prava, društvene akcije i pokreti
- Međusobna pomoć i solidarnost
- Zaklade/fondovi
- Istraživanje, planiranje, tehnološka i tehnička pomoć
- Milosrđe, filantropske aktivnosti
- Vjerske institucije, duhovni razvoj<sup>8</sup>

Modeli koji su usmjereni na korisnike promoviraju zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca određenom kvalitetom usluge. Ovakav model se naziva *Customer first*- kupac na prvom mjestu. On razvija kvalitetu rada ljudskih resursa tj. svih djelatnika unutar organizacije te osigurava izvrsnost usluge. Izvrsnost usluge je drugi model koji pruža usluge građanima te rezultira izvrsnom uslugom i zadovoljstvom korisnika. Sustavi koji su usmjereni na ljudske resurse promoviraju razvoj što uključuje sve osobe koje su na bilo koji način uključeni u rad organizacije pa time i volontere neprofitnih organizacija.

Sustav koji je usmjeren na ulaganje u volontere kroz četiri područja volonterskog angažmana:

- Planiranje uključivanja volontera
- Regrutiranje volontera
- Odabir volontera
- Podrška i motiviranje volontera

---

<sup>8</sup>Pavičić, Jurica: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb, 2003.,str.23.

Modeli koji su usmjereni na proces i koji održavaju sustav upravljanja kvalitetom su ISO 9001 i Matrix. ISO 9001:2008 je međunarodno priznat standard baziran na procesnom pristupu. 1987. godine definiran je skup propisa, smjernica i zahtjeva koji određuju kvalitetu potrebnu za dobivanje ISO certifikata. Danas se ovaj model primjenjuje na sve vrste organizacija koje žele unaprijediti procese svog rada bez obzira na veličinu, pripadnost ili vrstu djelatnosti. Kako bi se model proveo potrebno je uvođenje pripreme aktivnosti, ovo uključuje analizu postojećeg stanja. Sljedeći korak je implementacija sustava te zatim certifikacija sustava upravljanja kvalitetom. U Republici Hrvatskoj danas je certificirano preko 2500 tvrtki i ustanova za ISO 9001 standard.<sup>9</sup>

Matrix standard primijenjen je za one organizacije koje pružaju informacije ili savjete, odnosno daju smjernice za rad i učenje neovisno o načinu pružanja informacija. Sve one organizacije koje su provele Matrix od 1. listopada 2012. imaju obavezu predložiti procjenitelju aktivnosti koje su provodili tijekom prethodne godine. Model kvalitete zagovara integrirani pristup, a naziva se EFQM. Ovaj model predstavlja sustavni i trajni pristup poboljšanju organizacije. Služi za pripremu tvrtke za natjecanje za odgovarajuću razinu izvrsnosti. Najboljim europskim državama se dodjeljuju nagrade, rang je orijentacija na rezultate, orijentacija na kupce, vodstvo i postojanost svrhe (vizija, misija, ciljevi), upravljanje uz pomoć procesa i činjenica i razvijanje i uključivanje zaposlenika. Kriteriji obuhvaćaju ono što organizacija postiže. Kako bi model bio ispravan u svojoj provedbi potrebna je briga za korisnike, ocjenjivanje djelatnika i volontera, jednake mogućnosti za sve te etičnost i efektivna komunikacija.<sup>10</sup>

Specifičnost neprofitnih organizacija bila bi ta što su stvorene zbog individualne i javne dobrobiti, iskrenosti i pravednosti. Učinkovitost u upravljanju odnosima s dionicima direktno utječe na povjerenje javnosti te i ugled same organizacije. Učinkovitost u neprofitnim organizacijama mjeri se inputom (*resursi (novac, materijali, oprema) i ljudi*), iskorištavanjem inputa u svrhu ispunjavanja misije, cilja, programa, output kao rezultat usluge i broj krajnjih korisnika usluge, te na kraju sam rezultat tj. utjecaj ili promjena za pojedince koji su sudjelovali u projektima/programima zajednice. Neprofitni sektor naglašava da sve organizacije ne postoje radi ostvarivanja profita. Tako neprofitne organizacije ostvaruju

---

<sup>9</sup>Usp. Preuzeto sa <http://iiv.investinginvolunteers.org.uk> Pristup ostvaren: 9. 7. 2017.

<sup>10</sup>Usp. Čorkalo, Ante: Modeli upravljanja kvalitetom u neprofitnom sektoru, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 6, No. 1, 2015., str. 111-122, str. 116.

profit, ali ga ne raspodjeljuju. Financiraju se od strane dotacija od vlade i privatnog poduzetništva, ali je potrebno naglasiti da ove organizacije djeluju neovisno o vladi i tržištu.<sup>11</sup>

Stvaranje tipologije neprofitnih organizacija za kontroling je neophodno i korisno jer obilježja i oblici organizacije same nisu samo sredstvo u svrhu postojanja cilja nego u pravilu predstavljaju i vlastite elemente cilja. Način na koji je uređena organizacija, čiji se središnji učinak ne može očitati na postizanju dobiti, omogućuje kontrolingu ulazak u internu usporedbu planiranog i postignutog u samoj organizaciji. Dok se u poduzećima koja su usmjerena na ostvarivanje dobiti organizacijski oblici, arhitektura procesa, funkcije menadžmenta, pravni oblici i kronološke orijentacije naposljetku ipak mogu mjeriti njihovim doprinosima povećavanju vrijednosti poduzeća, takva organizacijska i funkcijska obilježja u neprofitnom sektoru imaju za samopercepciju neprofitnih organizacija vlastito značenje. U tom smislu kontrolor mora dotičnu organizaciju informirati i o tome je li u kojoj se mjeri empirijski utvrđeni specifični organizacijski oblik uistinu podudara sa samopercepcijom organizacije.<sup>12</sup>

„ - Jamstvo dugoročne uspješnosti organizacije leži u sustavnom pristupu upravljanja kvalitetom. Bez obzira na sektor kojem organizacija pripada, veličinu, strukturu, broj godina postojanja, organizacija može uvesti odgovarajući standard kvalitete i njime upravljati, vodeći se kontinuiranim i sastavnim unaprjeđenjem. Naglasak je svakako na riječima „kontinuirano“ i „sustavno“, na provođenju, a ne na uvođenju standarda kvalitete. Samo tako organizacija ima šanse dugoročno osigurati postignute standarde kvalitete svojih usluga i na taj način osigurati korisnike jer je upravo zadovoljenje zahtjeva i očekivanja kupaca odrednica kvalitete. Kontinuitet treba imati prednost nad trenutačnim poboljšanjem. Često se događa da organizacija uvodi standard kvalitete samo kako bi dobila ocjenu kvalitete i time zadovoljila kriterije koje postavlja donator kod prijavljivanja na natječaje.“<sup>13</sup>

Kao primjer specifične neprofitne organizacije imenuje se Gong. Gong je neprofitna organizacija koja je utemeljena 1997. radi poticanja građana na aktivnije sudjelovanje u

---

<sup>11</sup>Halfar, Bernd: *kontroling neprofitnih organizacija usmjeren na učinke*, International Group of Controlling, str.25.

<sup>12</sup>Usp. Halfar, Bernd: *kontroling neprofitnih organizacija usmjeren na učinke*, International Group of Controlling, str.25.

<sup>13</sup>Čorkalo, Ante: Modeli upravljanja kvalitetom u neprofitnom sektoru, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 6, No. 1, 2015., str. 111-122, str. 116.

političkim procesima. Cilj ove organizacije je promicanje i unaprjeđenje ljudskih i građanskih prava te osnaživanje građana za aktivnijom participacijom u procesima donošenja političkih odluka. U GONG-u je 2014. godine na 18 radnih mjesta bilo zaposleno 16 osoba sa prosječnom neto plaćom. Svih 16 zaposlenika ima visoku stručnu spremu te su tu i volonteri čiji broj iznosi 40. GONG djeluje kao organizacija na tečajeve i javne pozive međunarodnih institucija npr. Europske komisije, stranih i domaćih donatora kao tvrtke, lokalna samouprava i Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva.<sup>14</sup>

„Uspjeh lobiranja (zagovaranja) u ovom konkretnom slučaju u GONG-u procjenjuju prema doprinosu sljedećim ostvarenim rezultatima:

- Ostvarivanje legitimiteta nestranačkog i neovisnog nadgledanja izbora (uvršavanje planiranog u izborni zakon), te 27.795 potpisa na organiziranu peticiju
- Promocija volonterstva (regrutirano je oko 8.000 volontera)
- Regularnost izbora (Službeni podaci DIP-a i OESS-a potvrđuju regularnost)
- Podrška javnih osoba (pružile su pomoć u „regrutiranju# volontera i poticale birače da glasaju)
- Relevantne pohvale i priznanja (pristigle su pohvale od različitih institucija, drugih nevladinih organizacija, državne tajnice SAD-a, OSCE-a, USAID (OTI-a), političkih stranaka i dr.)<sup>15</sup>

Primjer koji dokazuje kako GONG kao neprofitna organizacija dokazuje svoju etičnost i odgovornost prema ciljnoj skupini se dogodio 4. lipnja 2017. godine kada GONG ističe da fotografiranje glasačkog listića nije u skladu s pravilima izbornog postupanja te da time ugrožava tajnost glasanja. Tokom izbornog jutra dogodila se situacija netransparentnosti rada pojedinih biračkih odbora koji ne dopuštaju drugim članovima odbora uvid u izvatke iz popisa birača u Metkoviću i Imotskom.<sup>16</sup> „GONG apelira na biračke odbore da poštuju izborni proces te da daju točne upute kako bi se zaštitila i osigurala tajnost glasanja. Birački se odbori moraju strogo držati propisa, procedura i uputa Državnog izbornog povjerenstva, poručuju iz

<sup>14</sup> Usp. <http://www.gong.hr/hr/o-gong-u/sto-je-gong/> pristup ostvaren: 3. 7. 2017

<sup>15</sup> Pavičić, Jurica: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb, 2003., str.229.

<sup>16</sup> Usp. <https://www.vecernji.hr/vijesti/gong-fotografiranje-glasackih-listica-nije-dopusteno-1174282>, pristup odobren 3. 7. 2017.

GONG-a te podsjećaju da je glasanje umjesto drugih osoba kazneno djelo.<sup>17</sup> Medijskim zagovaranjem nastojalo se putem javnih medija upoznati građane s postojanjem GONG-a. Organizirana je konferencija za tisak na kojoj je objavljen službeni početak kampanje „MI GRAĐANI PROMATRAMO“.<sup>18</sup> Novinarima je objašnjen cilj kampanje i način djelovanja udruge. Svaki regionalni ured napravio je listu medija koji su sudjelovali u pojedinim regijama i označio mogućnosti medijske promocije putem osobnih prijateljskih veza s pojedinim urednicima i novinarima. Ispitale su se i mogućnosti komercijalnih sponzorstava u medijima i cijene oglašavanja. Napravljena je brošura koja je sadržavala osnovne informacije o GONG-a i plakat. Materijali su se dijelili prilikom svakog predstavljanja GONG-a medijima, te putem drugih nevladinih organizacija. Izrađeni su i prigodni kalendari, naljepnice, majice i kape s logom GONG-a, koje su bile prepoznatljive po narančastoj boji i jednostavnom dizajnu. Osmišljena je medijska kampanja koja je započela emitiranjem audio spotova na više od 60 radio postaja i to prosječno 111 emitiranja u razdoblju od 30 dana. GONG je neprestano nastojao ostvarivati direktnu komunikaciju s građanima.<sup>19</sup>

### 3. MENADŽMENT U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

„Menadžment je proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efektivnu i učinkovitu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije. To upućuje na složenost menadžmenta kao procesa koji se trajno obnavlja sve dok traje neka organizacija. Bez koordinacije aktivnosti drugih ljudi, pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije, nema ni menadžmenta.“<sup>20</sup> „Uloga i značenje neprofitnih organizacija – rješavanje društvenih problema i sudjelovanje u promjenama u društvu uvjetovali su i (ne)primjenu odgovarajućeg marketinga. Usprkos činjenici da djelatnici/volonteri neprofitnih organizacija marketing često smatraju neprimjerenim za primjenu u njihovim organizacijama, problem koji se pritom javlja se uglavnom-

---

<sup>17</sup><https://www.vecernji.hr/vijesti/gong-fotografiranje-glasackih-listica-nije-dopusteno-1174282>, pristup odobren 3. 7. 2017

<sup>18</sup> Usp. Pavičić, Jurica: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb, 2003., str. 232.

<sup>19</sup> Usp. Pavičić, Jurica: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb, 2003., str. 233.

<sup>20</sup> Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 9.



terminološki. Naime, sve organizacije svjesno ili nesvjesno primjenjuju barem neke od marketinških aktivnosti (npr.odnosi s javnošću, oglašavanje, ispitivanje potreba korisnika, prikupljanje sredstava, lobiranje...). Međutim, pojam marketinga ponekad može iritirati svojom „tržišnom orijentiranošću“ koja se možda ne uklapa u predodžbu koju o neprofitnim organizacijama imaju djelatnici/volonteri, korisnici, donatori ili javnost.“<sup>21</sup>

„Pet funkcija menadžmenta preko kojih menadžeri utječu, upravljaju, rukovode i postižu zacrtane ciljeve su: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima i kontrola. Četiri temeljne funkcije: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola nadopunjuju se upravljanjem ljudskim potencijalima kao petom funkcijom.“<sup>22</sup> „Najvažniji su problemi neprofitnih organizacija su sve veći nedostatak sredstava iz državnog proračuna te povećanje privatnih donacija što zahtijeva sve veću profesionalizaciju djelovanja i učinkovitost korištenja dodijeljenim sredstvima. Sve to zahtijeva velik angažman voditelja organizacije, što se poslije nekog vremena ne može obavljati dobrovoljno te na temelju ograničenih znanja o poslovnom menadžmentu. Temeljna je uloga menadžera u organizaciji profesionalno vođenje i upravljanje kako bi se postigli ciljevi što ih organizaciji postavljaju njezini vlasnici/osnivači, odnosno drugi dionici.“<sup>23</sup>

URIHO je ustanova za rehabilitaciju i zapošljavanje invalidnih osoba. Ovakva organizacija koristeći funkcije menadžmenta uspijeva se usavršavati u razvijanju. URIHO ima glavnu ulogu menadžmenta u neprofitnom sektoru.<sup>24</sup> „Menadžment ovakve ustanove zadužen je i za vrlo netipične poslove, koji se odnose na senzibiliziranje šire javnosti i dionika organizacije u vezi s problemima osoba s invaliditetom. Menadžment se mora baviti i javnim zagovaranjem (lobiranjem) za ostvarivanje interesa osoba s invaliditetom- u široj javnosti, političkim krugovima te javnim institucijama. Tako široku skupinu zahtjeva za menadžerskim vještinama vrlo je teško zadovoljiti pohađanjem formalnih edukativnih programa, već se nameće potreba za snalaženjem i cjeloživotnim učenjem. U razvoju menadžmenta institucije osobito je važna suradnja s različitim javnim i znanstvenim institucijama, a posebno s onima u inozemstvu, čija iskustva mogu biti dragocjena. Treba spomenuti i mogućnost usavršavanja

---

<sup>21</sup>Pavičić, Jurica: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb, 2003, str.221.

<sup>22</sup>Lozić, Joško: *Osnove menadžmenta*, Split: Sveučilišni odjel za stručne studije, 2012, str.13.

<sup>23</sup> Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 85.

<sup>24</sup>Usp. Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 94.

neprofitnih menadžera na općim i specijaliziranim poslijediplomskim studijima, što u URIHO-u donekle kompenzira nedostatak specifičnih preddiplomskih i stručnih programa o upravljanju neprofitnih organizacija.<sup>25</sup>

### 3.1. PLANIRANJE

Svaki proces menadžmenta započinje s planiranjem. Pomoću planiranja definiraju se budući ciljevi. Struktura menadžmenta skoro svake općenito organizacije se može prikazati uz pomoć triju hijerarhijskih razina. Top-managementu odgovara strateška razina menadžerskog planiranja, srednjoj razini taktičko planiranje, a po najnižoj razini menadžmenta operativno planiranje. Strateško planiranje sastoji se od akcija koje će oblikovati i voditi organizaciju u onome što ona je, što radi i kako radi. Planovi su efikasni ako ostvaruju svoju svrhu uz troškove koji se mjere vremenom, novcem ili proizvodnjom i stupnjem individualnog i grupnog zadovoljstva. Taktičkim planiranjem se provode strateški ciljevi. Definiraju se glavne aktivnosti koje se trebaju provesti kako bi se ostvario određeni cilj. Operativno planiranje je provedba strateških odluka u svakodnevne aktivnosti. Operativno planiranje je zapravo podjela zadataka po izvršenju.<sup>26</sup>

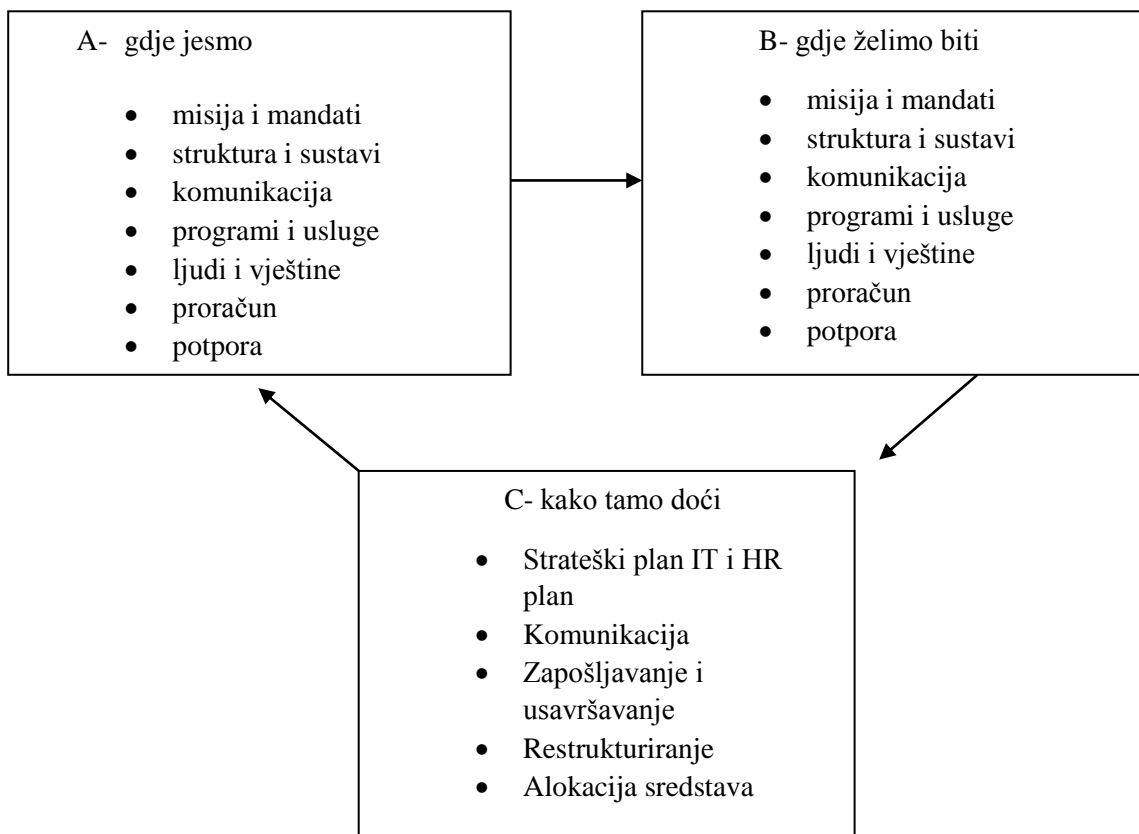
„U ovom pristupu točka A prolazna je točka, tj. situacija u kojoj je organizacija. Točka B je željeno mjesto, tj. situacija kakvu bi trebalo postići, a točka C su načini kako to napraviti. Promatrajući i sadašnju i željenu situaciju (A i B), jasno je da se sastoji od: postojeće/željene (ili modificirane) misije, strukture i sustava organizacije, načina komuniciranja, programa i usluga, ljudi i vještina, proračuna i ostalih potpora. Način kako se pomaknuti u smjeru željena stanja mora sadržavati strateški plan, plan za različite funkcije unutar organizacije, načine redizajniranja ili restrukturiranja organizacije i ostalih aspekata poslovanja nužnih za

---

<sup>25</sup> Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 94.

<sup>26</sup> Usp. Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str 95.

promjene. Za utvrđivanje željenog u odnosu na postojeće stanje, organizacija mora imati jasno definiranu misiju, viziju i ciljeve. Da bi znala kako do željena stanja, mora formulirati strategiju te je jednostavno provesti da bi se to željeno stanje i postiglo.<sup>27</sup>



**Slika 1.** ABC strateškog planiranja

### 3.2. ORGANIZIRANJE

Organiziranje je druga funkcija menadžmenta koja je sastavni dio menadžmenta na svim razinama. Organiziranje kao općenito organizacije, pa tako i neprofitnih organizacija predstavlja stalnu aktivnost menadžera u raspodjeli rada, dodjeljivanju određenih zadataka i odgovornosti pojedinca. Profesionalno organiziranje omogućuje koordinaciju brojnih ljudi i ostvarenju dugoročnih učinaka rješavanjem društvenih problema. Organiziranje obuhvaća

<sup>27</sup> Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 94.

organizaciju rada i poslovnih procesa na svim razinama.<sup>28</sup> „Organiziranje radne skupine koje uključuje imenovanje ljudi u radnu skupinu koji mogu biti zaposlenici, volonteri, članovi upravnog, nadzornog ili savjetodavnog odbora te različiti vanjski dionici, primjerice korisnici. Važno je napraviti raspored odgovornosti unutar radne skupine tijekom procesa planiranja i privremeno obavještavati članove i zaposlenike o proceduri planiranja i podijeljenim zadacima.“<sup>29</sup>

### 3.3. VODENJE

Treća ključna menadžerska funkcija je vođenje odnosno utjecaj na ljude. Suvremeni menadžment neprofitnih organizacija teži suradnji sa zaposlenicima i svima drugima koji doprinose ostvarenju cilja organizacije. Vođenje uključuje motiviranje, vođa mora uvjeriti i inspirirati ljude da djeluju i da ga slijede u određenom cilju. Smisao vođenja neprofitnih organizacija je izgradnja suradnika kojima se može prepustiti obavljanje onih aktivnosti koje traže odgovornost i inovativnost. Glavna razlika između menadžera i vođe bila bi ta što menadžer obavlja planiranje i kontrolu, organiziranje tehničkog dijela posla, dok vođa pruža organizaciji dodatne prednosti kao razumijevanje ljudi i njihovo motiviranje te uspostavljanje učinkovitih međuljudskih odnosa i organizacijske kulture. Rezultati neprofitnih organizacija se najčešće procjenjuju s gledišta zadovoljavanja potrebe i želja najvažnijih dionika, praktički je nemoguće realno iskazati koji je apsolutno dobar rezultat djelovanja neprofitne organizacije.<sup>30</sup> „Razlika između „menadžera“ i „vođe“ često se pokušava objasniti tako da se „menadžeru“ (bez sposobnosti vođenja) pripisuje kvalitetno obavljanje „tvrdih“ poslova: planiranja i kontrole, organiziranja „tehničkog“ dijela posla u području upravljanja ljudskim potencijalima i slično. Pritom se idealnom tipu „menadžera“ pripisuje djelovanje na temelju racionalne prosudbe i službenih ovlasti/autoriteta, odnosno svekolika orijentacija na stabilnost i učinkovitost. Međutim, kvalitetan „vođa“ pruža organizaciji dodatne prednosti, od kojih se

---

<sup>28</sup>Usp. Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 92.

<sup>29</sup> Schulz Vurgin, Zvezdana; Forčić, Gordana: *Strateško planiranje, Put ka održivosti neprofitnih organizacija*, smart, 2010., str. 25.

<sup>30</sup> Schulz Vurgin, Zvezdana; Forčić, Gordana: *Strateško planiranje, Put ka održivosti neprofitnih organizacija*, smart, 2010., str. 27.

obično izdvajaju: orijentacija na viziju i njezino razumijevanje među članovima organizacije, razumijevanje ljudi (suradnika/suradnica) i njihove kulture. Idealan tip „menadžera-vođe“, uz autoritet i službene ovlasti, ima i osobni utjecaj na ljude, utemeljen na predanosti, međusobnu razumijevanju, a katkad i emocionalnoj povezanosti.<sup>31</sup>

„Pojam vodstvo dolazi od riječi leadership za koju ne postoji točno definiran prijevod. Iako je vodstvo staro gotovo kao i samo čovječanstvo, njegovo ozbiljnije proučavanje počinje tek sredinom dvadesetog stoljeća. Odmah se uočava da vodstvo podrazumijeva vođe, kao nositelje procesa, ali i one koji slijede te vođe. Vođe usmjeravaju skupine prema ciljevima, a one ih spremno slijede. To ne znači da vođe i ciljevi moraju biti nužno i pozitivni, za što postoji više primjera u povijesti.“<sup>32</sup>

### **3.4. KONTROLIRANJE**

Kontroliranje podrazumijeva postupak mjerenja i ocjenjivanja realizacije određenog cilja. Cilj kontroliranja je smanjivanje mogućnosti neuspjeha na najmanju mjeru. Kako bi kontroliranje bilo uspješno potrebno je mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na standardne i poduzimanje korektivnih mjera ukoliko je potrebno. Strateški plan kaže što organizacija treba ostvariti, a kontrola provjerava je li ono zaista ostvareno.

Kontrola određene neprofitne organizacije se sastoji od nekoliko faza:

- Određivanje mjernih veličina i ključnih područja djelovanja
- Postavljanje standarda
- Mjerenje postignutih rezultata
- Usporedba planiranih i ostvarenih rezultata
- Kontrola programa/projekta<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 240.

<sup>32</sup> Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina; *Temeljimenadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 467.

<sup>33</sup> Usp. Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 95.

„Na kraju ciklusa menadžmenta, potrebno je odgovoriti na dva pitanja:

1. Jesu li ostvareni ciljevi predviđeni planiranjem?
2. Ako ciljevi nisu ostvareni, koji je tome razlog i kako se ovakva situacija može izbjeći u budućnosti?

Naime, ne bi bilo racionalno ne usporediti ostvarene i željene/planirane rezultate (ciljeve) te ne iskoristiti svaku priliku za učenje i uklanjanje mogućih pogrešaka. Ovo je ključan zadatak menadžerske funkcije kontroliranja, koja se, u kolokvijalnom smislu, može pogrešno protumačiti u smislu nadzora. Pritom se gubi iz vida to kako je zadatak menadžera osigurati da se ostvaruju ciljevi organizacije, a ne podrobno nadzirati ponašanje zaposlenika (i drugih ljudi povezanih s njom).<sup>34</sup>

### **3.5. LJUDSKI RESURSI**

Ključna aktivnost menadžera koja obuhvaća privlačenje najboljih ljudi u organizaciju, njihovu raspodjelu prema poslovima koje obavljaju te razvoj i zadržavanje istih. Pod upravljanjem ljudskim resursima spadaju povezane aktivnosti, najvažnije bi bile planiranje ponude poslova i traženje ljudskih resursa, obuka i razvoj zaposlenih, motiviranje istih, poštovanje zakonskih propisa i socijalizacija novih zaposlenika. Poznata su dva pristupa upravljanju ljudskim resursima-tvrdo i meko upravljanje. Tvrdo upravljanje pokušava maksimizirati produktivnost i profit na radnika, dok je meko upravljanje ljudskim resursima otvoreno razvoju zaposlenih, nije sklono davanju otkaza već interesu zaposlenika. U današnje vrijeme sve više organizacija upravlja tvrdim pristupom, dok su javna poduzeća više-manje okrenuta mekom upravljanju.<sup>35</sup> „Ako se sama organizacija odredi kao dio društva koji se sastoji od više pojedinaca koji koordiniraju svoje djelatnosti da bi ispunili zajedničke ciljeve, tada neće biti ni velike razlike u definiranju skupina u organizaciji. Kao njihove ključne odrednice, Buble, osim očite činjenice da se sastoji od većeg broja članova, navodi zajednički

---

<sup>34</sup>Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 85.

<sup>35</sup>Usp. Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 79.

identitet i interes (ciljeve) te slobodnu interakciju, što znači da članovi slobodno pristupaju i pripadaju skupini. Dapače, ako je skupina uspješna, članovi se sve više s njom identificiraju te razvijaju učinkovite radne procese, ali i počinju osjećati međusobnu društvenu privlačnost, što se jednim imenom može nazvati stupnjem grupne kohezije.<sup>36</sup>

„Tradicionalni i suvremeni pristup ljudskim potencijalima i uvjerenjima o vrijednosti ljudi u organizaciji

Tradicionalni pristup i/ili formalno prihvaćanje uvjerenja o vrijednosti ljudskih potencijala	Suvremeni pristup ljudskim potencijalima
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Isprazne izjave o vrijednosti ljudi za organizaciju-menadžeri, zapravo, ne obraćaju dovoljnu pozornost ljudima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iskreno je uvjerenje da talentirani ljudi pridonose boljim rezultatima organizacije.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menadžeri se, u načelu, ne žele baviti upravljanjem ljudskim potencijalima i sve aktivnosti koje se odnose na ljude prepuštaju specijalistima u kadrovskoj službi/odjelu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menadžeri aktivno sudjeluju u upravljanju ljudskim potencijalima kako bi unaprijedili sposobnosti svojih suradnika/suradnica.</li> <li>➤ Specijalisti u službi/odjelu ljudskih potencijala ne preuzimaju upravljanje ljudima, već pomažu menadžerima u složenijim i specijaliziranim aktivnostima.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nasljeđivanje menadžera koji odlaze iz organizacije i obuka menadžera za upravljanje ljudskim potencijalima provode se neredovito i nesustavno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pronalaženje, razvoj i zadržavanje talentiranih ljudi postaje jednom od ključnih „opsesija“ top-menadžmenta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menadžeri uglavnom rade s ljudima koje su zatekli u organizaciji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menadžeri aktivno upravljaju učinkom svojih suradnika/suradnica i povećavaju raspoloživi kapacitet ljudi</li> </ul>

<sup>36</sup> Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković Jelena, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 247.

**Slika2.** *Tradicionalni i suvremeni pristupi ljudskim potencijalima i uvjerenjima vrijednosti ljudi u organizaciji*<sup>37</sup>

Kao primjer kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima ističe se Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih. „Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih osnovana je Zakonom o Agenciji za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (Narodne novine, broj 24/10). Osnivač je Agencije Republika Hrvatska, a prava i dužnosti osnivača obavlja ministarstvo mjerodavno za poslove obrazovanja. Osnovne su djelatnosti Agencije planiranje, razvijanje, organiziranje, provedba, praćenje i unapređivanje sustava strukovnog obrazovanja i obrazovanja odraslih. Osnovni su ciljevi razviti kvalifikacije temeljene na kompetencijama i rezultatima učenja; trajno usklađivati obrazovanje s potrebama tržišta rada; izgraditi sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja koji omogućuje cjeloživotno učenje i mobilnost; definirati uloge nastavnika u sustavu orijentiranome na rezultate učenja te uspostaviti sustav osiguranja kvalitete. U skladu s područjem djelovanja te ciljevima organizacije, upravljanje sa ljudskim potencijalima u Agenciji ističe kao iznimno važna karika uspješnosti. Jedan od važnih aspekata upravljanja ljudskim potencijalima u Agenciji jest planiranje potreba za novim zaposlenicima.“<sup>38</sup>

<sup>37</sup>Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 205.

<sup>38</sup>Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 228.



### 3.6. SWOT ANALIZA

SWOT analiza neprofitne organizacije i organizacija općenito je analiza i mjerenje uspješnosti djelovanja. Ona je jednostavna i praktična te uključuje snage, slabosti, prilike i prijetnje određene organizacije. SWOT analiza mora ispunjavati značajke preglednosti, argumentiranosti, relevantnosti i prikaz prioriteta. U SWOT analizi snage i slabosti odnose se na trenutnu situaciju u unutarnjem i vanjskom okruženju organizacije, dok se prilike i prijetnje odnose na vanjsko okruženje, odnosno na samu organizaciju. Pri stvaranju SWOT analize potrebno je imati odgovore na sljedeća pitanja: Koje su snage naše organizacije i kako ih možemo iskoristiti pri određivanju sljedeće strategije? Koje su slabosti na koje možemo utjecati te kako ih ukloniti? Koje su mogućnosti/prilike koje nam se pružaju iz vanjskog okruženja vezane za budućnost same organizacije? Koje prijetnje očekujemo i možemo li nešto poduzeti kako bi ih izbjegli? Pri izradi SWOT analize koristi se još par metoda: PEST analiza (političko okruženje, ekonomsko okruženje, socijalno okruženje i tehnološko okruženje), analiza dionika, procjena tržišta, udio u tržištu i ostale analize.<sup>39</sup>

- Snaga: kvalitetno i profesionalno vodstvo organizacije, lokacija, prilagodljivost promjena, inovativnost u kreiranju programa, iskustvo, poslovni kontakti, dobar imidž u javnosti
- Slabosti: loš imidž u javnosti, neusklađenost pojedinih aktivnosti i neispunjavanje misije organizacije, kratkoročno financiranje
- Prilike: poboljšanje imidža u javnosti, pronalaženje novih korisnika, usavršavanje zaposlenika, razvijena infrastruktura
- Prijetnje: pogoršavanje ukupne ekonomske situacije, demografske promjene u okruženju, negativan imidž donatora ili korisnika, političke i vojne promjene u okruženju<sup>40</sup>

„Preporučuje se da se snage i slabosti uvijek povezuju s potrebama korisnika, te da se svaka pojedina stavka u analizi uspoređuje sa situacijom kod konkurenata. Analizirajući načine praktične primjene SWOT analize u gospodarskim i izvan gospodarskim subjektima u

---

<sup>39</sup> Usp. Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 118.

<sup>40</sup> Usp. Alfirević Nikša; Pavičić Jurica; Najev, Čačija Ljiljana; Mihanović Zoran; Matković Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 119.

Hrvatskoj, može se zaključiti da ona vrlo često obuhvaća previše stavki u svakoj od četiriju temeljnih kategorija, te je na taj način prilično otežano kasnije „korištenje“ korisnih informacija pri odlučivanju. Isto tako, ako konačnu SWOT matricu koristi osoba koja nije izravno sudjelovala u njezinom kreiranju, često se događa da ta osoba ne zna što sve obuhvaća svaka pojedina stavka u matrici i na taj način matrica, odnosno, ukupna provedba SWOT analize ponekad može biti više „ukras“ nego korist za neprofitnu organizaciju.“<sup>41</sup>

<p style="text-align: center;"><b>„SNAGE</b></p> <p>Koje su naše snage, koje mogu doprinijeti budućem razvoju organizacije?</p>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <p>U kojim aspektima vidimo slabosti naše organizacije koje mogu negativno utjecati na budući rad i razvoj organizacije</p>
<p style="text-align: center;"><b>MOGUĆNOSTI</b></p> <p>Koje trendove i promjene u okruženju u kojemu djeluje organizacija možemo iskoristiti za budući rad i razvoj organizacije?</p>	<p style="text-align: center;"><b>PRIJETNJE</b></p> <p>Koji trendovi i promjene u okruženju u kojem organizacija djeluje mogu imati negativan utjecaj na budući rad i razvoj organizacije?</p>

**Slika 2.** Osnovni elementi SWOT analize<sup>42</sup>

<sup>41</sup>Pavičić, Jurica: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb, 2003., str. 116.

<sup>42</sup> Usp. Schulz Vurgin, Zvezdana; Forčić, Gordana: *Strateško planiranje, Put ka održivosti neprofitnih organizacija*, smart, 2010., str. 42.

Primjer SWOT analize Udruge TERRA. Opći ciljevi programa: smanjenje zdravstvenih i socijalnih posljedica intravenoznog uzimanja droga, te senzibilizacija i edukacija zajednice o problemima korištenja droga.

<p style="text-align: center;"><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misija je jasno definirana</li> <li>• Predanost cilju</li> <li>• Otvorenost vođe za prijedloge i sugestije</li> <li>• Specifična i različita znanja svakog člana tima</li> <li>• Različitost i zajedništvo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljno priznavanje i poznavanje od strane zajednice</li> <li>• Nekonzistentnost u kontroli obavljenog posla</li> <li>• Izbjegavanje preuzimanja odgovornosti za pojedine zadatke</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>MOGUĆNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naklonost gradonačelnika</li> <li>• Otvorenost načelnika policije</li> <li>• Novi izvori financiranja</li> <li>• Promocija udruge i projekata u medijima</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobni politički interesi voditelja ključnih državnih institucija</li> <li>• Loša ekonomska situacija</li> <li>• Odlazak međunarodnih donatora</li> </ul>

**Slika 3.**Primjer SWOT analize Udruge TERRA<sup>43</sup>

<sup>43</sup>Usp. Schulz Vurgin, Zvezdana; Forčić, Gordana: *Strateško planiranje, Put ka održivosti neprofitnih organizacija*, smart, 2010, str. 43.

## 4. ULOGA MARKETINGA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

Svaka neprofitna organizacija treba imati određene resurse kako bi ostvarila svoj cilj. Resursi koji su nužni se mogu podijeliti u tri kategorije: financijski resursi, osoblje (zaposlenici i volonteri) i prihodi od proizvoda i usluga. Kako bi prikupljanje sredstava bilo uspješno uspostavlja se marketinški odnos i suradnja. Ovime se nastoji organizaciji produljiti životni vijek kupaca (korisnika) i omogućiti strategiju zadržavanja postojećih kupaca. Marketing se provodi pomoću nekoliko aktivnosti: proizvod, cijena, distribucija i promocija, a marketinški proces započinje istraživanjem potencijalnog tržišta. Marketing neprofitnih organizacija je skup aktivnosti kojima se pospješuje planiranje i sveukupno komuniciranje organizacije prema javnosti. Proizvod ili usluga neke neprofitne organizacije ponuđen je kao predmet marketinške razmjene ciljnom tržištu. Poseban je izazov razvoj novih proizvoda, ostale mogućnosti bi bile osvajanje novih tržišta. Životni ciklusa proizvoda ili može se odrediti uvođenjem proizvoda, fazom rasta, fazom zrelosti i fazom opadanja. Pri donošenju odluke o ukidanju proizvoda ili usluge provode se dva aspekta: pridonosi li proizvod ili usluga financijskoj uspješnosti djelovanja organizacije i koliki je doprinos proizvoda ili usluge ostvarivanju misije same organizacije.<sup>44</sup>

Cijena kao element marketinškog spleta neprofitne organizacije se odnosi na osobe koje su povezane sa psihološkom dobrobiti i percipiranim društvenim položajem. Distribucijski kanal treba se prilagoditi obilježjima proizvoda ili usluge i ciljnoj skupini. Proizvod ili usluga bi trebala pratiti navike i običaje u određenom društvu, zato se i neprofitne organizacije trebaju približiti ciljnoj skupini. Promocija podrazumijeva postojanje komunikacije s ciljnim skupinama, a ono sadrži poruku, sudionike komunikacije te komunikacijske kanale/medije. Važnost promocije neprofitne organizacije proizlazi iz društvene uloge i ciljeva djelovanja. Strategija promocije ovisi o konkretnim proizvodima organizacije. Navedeni komunikacijski alati nazivaju se promocijskim miksom, nužne sastavnice su im oglašavanje, osobna prodaja, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje i direktni marketing. Osnovni zadaci marketinga su

---

<sup>44</sup>Usp. Alfrević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 115.

zadovoljavanje potreba ciljnih skupina i osmišljavanje programa komunikacije organizacije s okruženjem.<sup>45</sup>

Marketing kao proces u neprofitnim organizacijama rezultira uspješnošću djelovanja organizacije i pospješuje planiranje, provedbu, distribuciju i komuniciranje. Pozitivno djeluje na rješavanje društvenih problema odnosno pridonosi boljem funkcioniranju. Ovdje je odgovornost voditelja/voditeljica organizacija usmjerava na sve sudionike u društvu koji imaju određeno moralno pravo, prema kojem mogu pred organizaciju postaviti određene zahtjeve, a koji se, kako je već i prethodno naznačeno, u engleskoj literaturi nazivaju "stakeholderima", a u našoj je literaturi već uobičajen prijevod „dionik“. Neki tipični dionici neprofitnih organizacija:<sup>46</sup>

1. „Upravni odbor (upravno vijeće)	8. korporacije i drugi institucionalni donatori
2. Klijenti (korisnici usluga)	9. fondacije koje podupiru organizaciju
3. Članovi organizacije	10. upravna i politička tijela koja reguliraju rad neprofitnih organizacija u određenoj državi (npr. Ured za udruge Vlade RH)
4. Zaposlenici	11. Druga državna tijela i organi lokalne uprave i samouprave koji financiraju projekte i/ili djelovanje neprofitnih organizacija
5. Volonteri	12. Mediji
6. Zajednica/opća javnost	13. Dobavljači proizvoda i usluga

<sup>45</sup>Usp. Alfrević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013, str. 144.

<sup>46</sup>Usp. Alfrević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013, str. 145.

7. Individualni donatori	14. Drugi važni društveni akteri <sup>47</sup>
--------------------------	--

**Slika 4.** *Tipični dionici neprofitnih organizacija*

„U neprofitnim organizacijama za različite dionike, čak i za različite ciljne skupine unutar iste skupine dionika, treba osmisliti posebnu kombinaciju četiriju elemenata marketinške ponude. Optimalna kombinacija svih četiriju elemenata zadovoljit će potrebe pojedinih korisničkih skupina te se može smatrati marketinškom ponudom. Ukupna marketinška ponuda organizacije temelji se na učinkovitoj kombinaciji proizvoda i usluga, opipljivih i neopipljivih, u omjeru koji odgovara željama i potrebama korisnika. U neprofitnom sektoru koristi se kombinacijom koncepcije marketinga, koncepcije društvenog marketinga i koncepcije proizvoda.“<sup>48</sup>

## 5. MODEL PAUKOVE MREŽE

Modelom paukove mreže kontrola neprofitnih organizacija ima mogućnost da promatra razliku između planiranih vrijednosti samopercepcije. Kroz paukovu mrežu se promatraju dva aspekta: usklađenost stvarnih organizacijskih vrijednosti i samopercepcije i misije te funkcionalnost konstrukcije neprofitne organizacije s obzirom na učinak. Model paukove mreže prije svega može ukazati na suprotnost profitnim organizacijama, imajući pritom naglasak na drugačije određene točke i drugim kombinacijama.<sup>49</sup> „Neprofitne se organizacije od gospodarskih poduzeća, razlikuju ne samo po svojoj socijalnoj orijentaciji i neprivatiziraju možebitne dobiti nego i po visokom značaju samopercepcije tijekom svih procesa u organizaciji. Ta samopercepcija, dakle slika o tome kako određena neprofitna organizacija želi djelovati, djelovati, obilježava i percepciju učinkovitosti koja je specifična za

<sup>47</sup> Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 63.

<sup>48</sup> Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 166.

<sup>49</sup> Usp. Halfar, Bernd: *kontroling neprofitnih organizacija usmjeren na učinke*, International Group of Controlling, str.26.

tu organizaciju, a koju kontroling metodički treba izraziti. Prijedlog predstavlja model paukove mreže s najvažnijim dimenzijama neprofitnih organizacija, na temelju između ciljnih vrijednosti proizašlih iz misije i empirijskih postojećih vrijednosti preuzeti u izvještavanju kao interni kontroling procesa. Kako se ti aspekti kod neprofitnih organizacija svakako mogu shvatiti kao interni ciljevi, nudi se i mogućnost ugradnje važnih dimenzija u uravnoteženu kartu ciljeva (*balanced-scorecard*) neprofitne organizacije.

- Vrijednosti paukove mreže mogu za kartu procesa biti značajne recimo u slučaju pitanja koja su odstupanja od profesionalne kvalitete procesa prihvatljiva s volonterima (koji se žele angažirati)
- Vrijednosti paukove mreže mogu se odnositi i na kartu kupaca, primjerice kao relativizacija zadovoljstva kupaca.
- Vrijednosti paukove mreže jednako se tako mogu odnositi na financijsku kartu, recimo kod formulacije namjeravanih gubitaka. U tom smislu ciljevi paukove mreže nude kontroloru materijal za objašnjenje internog stupnja postizanja ciljeva.<sup>50</sup>

## **5.1. Studija slučaja 1: CERANEO- Centar za razvoj neprofitnih organizacija**

Centar za razvoj neprofitnih organizacija je osnovan 1995. godine s ulogom u razvoju civilnog društva u Hrvatskoj. Model paukove mreže ove organizacije sadržavao bi visok stupanj profesionalnosti, kompetitivnost te da je organizacija financirana iz dobiti. Misija ove organizacije je prikupljanje, analiziranje i istraživanje problema na području socijalne politike. Inovativna rješenja doprinose ostvarivanju svoje misije a učenje, profesionalnost i povjerenje glavne su prednosti ove organizacije. Kako bi CERANEO ostvario određene misije potrebno je da prikupi, analizira i širi određenu informaciju, informaciju treba istražiti i zagovarati te ju promovirati koristeći nove projekte. Njihov istraživački tim sastoji se od stručnjaka s područja socijalne politike i rada, sociologije, metodologije društvenih

---

<sup>50</sup>Halfar, Bernd: *kontroling neprofitnih organizacija usmjeren na učinke*, International Group of Controlling, str.26.

istraživanja, marketinga neprofitnih organizacija i menadžmenta. Centar za razvoj neprofitnih organizacija broji 16 aktivnih članica i članova koji su ugledni znanstveni djelatnici. Radi se o visokoobrazovanim djelatnicama čije je daljnje obrazovanje omogućeno kroz aktivnosti same organizacije, oni su uključeni u projekte i daju svoj doprinos kroz sudjelovanje i promociju rezultata na domaćim i nadnacionalnim skupovima. Ukratko rečeno, ova *think-tank* organizacija prikuplja, analizira i istražuje probleme u području socijalne politike potičući inovativne pristupe u njihovom rješavanju, te istražuje i zagovara značajniju ulogu civilnog društva. U SWOT analizi snage i slabosti se odnose na trenutnu situaciju u unutarnjem i vanjskom okruženju organizacije, dok se prilike i prijetnje odnose na vanjsko okruženje, odnosno na samu organizaciju.<sup>51</sup>

„Kako bi ostvario svoju misiju CERANEO će se usmjeriti na učenje, profesionalnost i povjerenje. CERANEO je napravio projekte od strateške važnosti za razvijanje civilnog društva u Hrvatskoj:

- Baza podataka od 1.200 organizacija
- Imenik neprofitnih organizacija na hrvatskom i engleskom jeziku 548 organizacija, 1997. godine
- Dnevno pružanje informacija potrebnih za osnivanje i poslovanje neprofitnih organizacija
- Izdavanje Neprofitnog sektora, Glasnika za razvoj neprofitnih organizacija u Hrvatskoj 1997-2000
- Umrežavanje organizacija, od 1998. godine organizira Hrvatski forum neprofitnih organizacija
- Akcijski usmjereno istraživanje o suradnji gradova i udruga
- Informacijska točka za inozemne organizacije, članstvo u CIVICUSU i Orpheus programu European Foundation Centre

---

<sup>51</sup><http://www.ceraneo.hr/o-nama/>, pristup ostvaren 3.7.2017.



- U partnerstvu s Hrvatskim pravnim centrom podnio je zahtjev kojim je Ustavni sud Hrvatske ukinuo 16 odredbi Zakona o udrugama
- U partnerstvu s Hrvatskim pravnim centrom sudjelovao u izradi Nacrta zakona o udrugama koji je odgovarao standardima modernih demokratskih zemalja
- Akcijski usmjereno istraživanje o aktivnostima zaklada u Hrvatskoj s naglaskom na promjeni zakonskog okvira
- Akcijski usmjereno istraživanje Indeks civilnog društva u Hrvatskoj<sup>52</sup>

## **5.2. Studija slučaja 2: Udruga za pružanje psiho-socijalne i pedagoške pomoći djeci i mladima sa smetnjama i poremećajem u ponašanju**

„Osnovni cilj rada Udruge je pružanje psiho-socijalno-pedagoške pomoći djeci i mladima sa smetnjama i poremećajem u ponašanju, osmišljavanjem programa i aktivnosti neformalne edukacije, sa svrhom unapređenja kvalitete življenja, kao i unapređenja kvalitete života društvene zajednice u cjelini. Jedni od primarnih ciljeva i zadataka Udruge u skladu su s *Protokol o postupanju u slučaju nasilja nad djecom i mladima*.“<sup>53</sup> „Projekt – PREVENCIJA NASILJA NAD DJECOM-„PRESTANI“. Projekt je namijenjen učenicima 5-tih i 6-tih razreda, u osnovnim školama. Projekt je planiran kao prevencija i pomoć školama, da prepoznaju problem i iskrenost o stupnju u kojem je problem nasilništva među školskom djecom prisutan u njihovim školama. Potrebno je i povećati svjesnost djece o problemu nasilja, ohrabriti ih da prijavljuju učiteljima slučajeve nasilja, uputiti ih kome se mogu obratiti za pomoć, povećati stupanj njihova povjerenja u nastavnike, kako se ponašati ako svjedoče nasilju i sl.“<sup>54</sup>

<sup>52</sup>Pavičić, Jurica: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb, 2003.,str.135.

<sup>53</sup><http://tisiok.hr/projekti-udruge-za-2015/> Pristup ostvaren: 12.7.2017.

<sup>54</sup><http://tisiok.hr/projekti-udruge-za-2015/> Prustup ostvaren: 12.7.2017.

### **5.3. Studija slučaja 3: Grad Vrgorac – razvoj lokalne zajednice i suradnja s neprofitnim organizacijama**

“Grad Vrgorac u prošlosti je bio jedan od najnerazvijenijih krajeva u Hrvatskoj te, iako je napravljen iskorak u razvoju još pripada navedenoj skupini. Opći je cilj njegove lokalne samouprave zaustavljanje iseljavanja te poticanje gospodarskog razvoja. Postoji i više specifičnih ciljeva, od kojih je najvažniji razvoj komunalne infrastrukture, što je osnovica za gospodarski razvoj. U razvoju strategije, Grad je krenuo od općeg cilja, kreirajući strategiju koja će ostvariti pretpostavke za razvoj grada i ostanak ljudi na tom području. Lokalna samouprava odredila je prioritete koji su pretpostavka razvoju, uzimajući u obzir analizu okruženja, koja pokazuje da je riječ o poljoprivrednom kraju, u kojem se gospodarstvo sastoji od malog i srednjeg poduzetništva te obrta. Gospodarski razvoj želi se potaknuti osnivanjem gospodarske zone.”<sup>55</sup> “Grad Vrgorac je na natječajima različitih hrvatskih ministarstava dobio i određena nepovratna sredstva, kao, primjerice, za projekt gradnje nerazvrstanih cesta I gradnju vodovoda te je u fazi gradnje gradske kanalizacije. Također, zbog prijenosa iskustava i najbolje prakse u izgradnji gospodarske zone, intenzivno se surađuje s općinom Dugopolje. U kreiranju svoje razvojne strategije, Grad Vrgorac koristio se znanjima i vještinama iz drugih krajeva. To se ponajprije odnosi na razvoj Splitsko-dalmatinske županije te Agencije za razvoj Varaždinske županije, s kojom je potpisan i ugovor o suradnji i s kojom Grad surađuje u različitim aspektima razvoja projekata, koji vi se mogli financirati iz sredstava EU-a.”<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup>Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 42.

<sup>56</sup>Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 43.

## 6. ZAKLJUČAK

Neprofitne organizacije su sve one organizacije koje služe kako bi ostvarile određeni javni interes, ali osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita. Političke stranke i udruženja koja su zainteresirane za osvajanje vlasti ne smatraju se pravim sastavnim dijelom neprofitnog sektora. U Republici Hrvatskoj neprofitne se organizacije moraju upisati u Registar neprofitnih organizacija. Registar sadrži opće podatke (naziv organizacije, OIB, matični broj, adresu sjedišta, račun, šifru djelatnosti) podatke o osobi/osobama ovlaštenim za zastupanje i podatke relevantne za bazu financijskih izvještaja. Neprofitni sektor naglašava da sve organizacije ne postoje radi ostvarivanja profita. Tako neprofitne organizacije ostvaruju profit, ali ga ne raspodjeljuju. Financiraju se od strane dotacija od vlade i privatnog poduzetništva, ali je potrebno naglasiti da ove organizacije djeluju neovisno o vladi i tržištu. . Profesionalno organiziranje omogućuje koordinaciju brojnih ljudi i ostvarenju dugoročnih učinaka rješavanjem društvenih problema. Smisao vođenja neprofitnih organizacija je izgradnja suradnika kojima se može prepustiti obavljanje onih aktivnosti koje traže odgovornost i inovativnost. Cilj kontroliranja je smanjivanje mogućnosti neuspjeha na najmanju mjeru. Kako bi kontroliranje bilo uspješno potrebno je mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na standardne i poduzimanje korektivnih mjera ukoliko je potrebno. Marketing kao proces u neprofitnim organizacijama rezultira uspješnošću djelovanja organizacije i pospješuje planiranje, provedbu, distribuciju i komuniciranje. Pozitivno djeluje na rješavanje društvenih problema odnosno pridonosi bolje funkcioniranju.<sup>57</sup> „Društvene mreže, tj. mogućnosti da se društvenim vezama koristi kao važnim resursom za ostvarivanje osobnih ili skupnih ciljeva, preduvjet se za stjecanje društvenoga kapitala. Jedna je od najvažnijih uloga neprofitnih organizacija stvaranje javne potpore pojedincima, skupinama, projektima i idejama, što se naziva javnim zagovaranjem. Javno je zagovaranje blisko lobiranju, tj. utjecaju koji pojedinci ili skupine nastoje ostvariti osobnim intervencijama u državnim/zakonodavnim institucijama.“<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup>Usp. Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 170.

<sup>58</sup> Alfirević, Nikša; Pavičić, Jurica; Najev, Čačija, Ljiljana; Mihanović, Zoran; Matković, Jelena: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 55.

## LITERATURA

1. Čorkalo, Ante: *Modeli upravljanja kvalitetom u neprofitnom sektoru, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 6, No. 1, 2015., str. 111-122, str. 116.
2. Halfar, Bernd: *kontroling neprofitnih organizacija usmjeren na učinke*, International Group of Controlling
3. Alfirević Nikša; Pavičić Jurica; Najev, Čačija Ljiljana; Mihanović Zoran; Matković Jelena, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2013
4. Pavičić, Jurica: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedija, Zagreb, 2003
5. Lozić, Joško: *Osnove menadžmenta*, Split: Sveučilišni odjel za stručne studije, 2012
6. Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
7. Schulz Vurgin Zvezdana i Forčić Gordana: *Strateško planiranje, Put ka održivosti neprofitnih organizacija*, smart, 2010

## INTERNETSKI IZVORI

1. <http://www.ceraneo.hr/o-nama/>, pristup ostvaren 3.7.2017.
2. <http://www.gong.hr/hr/o-gong-u/sto-je-gong/>, pristup ostvaren: 3.7.2017.
3. <https://www.vecernji.hr/vijesti/gong-fotografiranje-glasackih-listica-nije-dopusteno-1174282>, pristup ostvaren 3.7.2017.
4. <http://tisiok.hr/projekti-udruge-za-2015/>, pristup ostvaren: 12.7.2017.

## POPIS SHEMA, SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA

### Popis slika

<b>Slika 1.</b> <i>ABC strateškog planiranja</i> .....	11
<b>Slika 2.</b> <i>Tradicionalni i suvremeni pristup ljudskim potencijalima i uvjerenjima vrijednosti ljudi u organizaciji</i> .....	16
<b>Slika 3.</b> <i>Osnovni elementi SWOT analize</i> .....	18
<b>Slika 4.</b> <i>Primjer SWOT analize Udruge TERRA</i> .....	19
<b>Slika 5.</b> <i>Tipični dionici neprofitnih organizacija</i> .....	22