

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (Menadžment)

Dora Matinac

**VOĐENJE U NEPROFITNOM SEKTORU – SPOJ
MENADŽERSKIH VJEŠTINA I LIDERSKE INSPIRACIJE**

Diplomski rad

Osijek, 2025.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (Menadžment)

Dora Matinac

**VOĐENJE U NEPROFITNOM SEKTORU – SPOJ
MENADŽERSKIH VJEŠTINA I LIDERSKE INSPIRACIJE**

Diplomski rad

Kolegij: Upravljanje neprofitnim organizacijama

JMBAG: 00102310964

e-mail: dmatinac@efos.hr

Mentorica: Prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2025.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Graduate Study (Management)

Dora Matinac

**LEADERSHIP IN THE NON-PROFIT SECTOR – A
COMBINATION OF MANAGEMENT SKILLS AND
LEADERSHIP INSPIRATION**

Graduate paper

Osijek, 2025.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Dora Matinac

JMBAG: 00102310964

OIB: 91107095208

e-mail za kontakt: matinacdora@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij Menadžment

Naslov rada: Vođenje u neprofitnom sektoru – Spoj menadžerskih vještina i liderske inspiracije

Mentor/mentorica rada: Prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, 2025. godine

Potpis

Dora Matinac

VOĐENJE U NEPROFITNOM SEKTORU – SPOJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA I LIDERSKE INSPIRACIJE

SAŽETAK

Neprofitni sektor predstavlja važan dio civilnog društva jer svojom misijom i djelovanjem nadopunjuje područja u kojima javni i tržišni sustav ne uspijevaju odgovoriti na potrebe zajednice. Njegova se snaga ne mjeri profitom, već vrijednostima koje promiče, povjerenjem koje gradi i utjecajem koji ostvaruje na kvalitetu života građana. Vođenje u neprofitnom sektoru ima presudnu ulogu jer traži ravnotežu između menadžerskih vještina, koje osiguravaju stabilnost i održivost te lidersku inspiraciju koja daje smisao radu i potiče zajednički angažman. U radu se istražuje upravo taj spoj, s naglaskom na to kako menadžerske vještine dobivaju puni smisao tek kada se povežu s ljudskom toplinom, vizijom i motivacijom. Kroz primjer Dječjeg kreativnog centra Dokkica iz Osijeka pokazuje se da uspješnost unutar sektora ne proizlazi samo iz projekata i administrativnih procesa, nego prvenstveno iz ljudi, otvorene komunikacije i osjećaja pripadnosti. Time se potvrđuje da dugoročna održivost neprofitnog sektora leži u ravnoteži menadžerskih vještina i inspirativnog liderstva te da njegova prava vrijednost proizlazi iz sposobnosti da pokrene zajednicu i doprinese općem dobru.

Ključne riječi: neprofitne organizacije , menadžment, liderstvo organizacijska kultura

LEADERSHIP IN THE NON-PROFIT SECTOR – A COMBINATION OF MANAGEMENT SKILLS AND LEADERSHIP INSPIRATION

ABSTRACT

The non-profit sector is an important part of civil society because its mission and activities complement areas where public and market systems often fail to meet community needs. Its strength is not measured by profit, but by the values it promotes, the trust it builds and the impact it has on people's quality of life. Leadership in the not-for-profit sector plays a critical role, requiring a balance between management skills that ensure stability and sustainability, and the inspiration of leadership that gives meaning to the work and fosters collective engagement. This paper explores precisely this relationship, emphasising that management skills only become fully meaningful when they are combined with human warmth, vision and motivation. The case of the Dokkica Children's Creative Centre in Osijek shows that the success of the sector is not only based on projects and administrative processes, but above all on people, open communication and a sense of belonging. It confirms that the long-term sustainability of the non-profit sector lies in the balance between management skills and inspirational leadership, and that its true value comes from its ability to mobilise the community and contribute to the common good.

Keywords: non-profit organisations, management, leadership, organizational culture

SADRŽAJ

1.	UVOD	1
1.1.	Metodologija	2
1.2.	Struktura rada	2
2.	NEPROFITNI SEKTOR: TEMELJI I DOPRINOS DRUŠTVU	3
2.1.	Pojmovno određenje i obilježja neprofitnog sektora.....	3
2.2.	Uloga i utjecaj neprofitnih organizacija u društvu	9
2.3.	Neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj	10
2.4.	Glavne prepreke u radu neprofitnih organizacija	13
3.	MENADŽERSKE VJEŠTINE U NEPROFITNOM SEKTORU	15
3.1.	Strateško planiranje i postavljanje ciljeva	15
3.2.	Organizacija rada i upravljanje resursima	16
3.3.	Upravljanje ljudskim potencijalima	18
3.4.	Prikupljanje financijskih sredstava.....	20
3.5.	Odnosi s javnošću.....	24
4.	LIDERSKA INSPIRACIJA	26
4.1.	Razlika između menadžera i lidera	26
4.2.	Ključne karakteristike uspješnog lidera	27
4.3.	Motivacija zaposlenika i volontera	29
4.4.	Komunikacija i izgradnja povjerenje	32
5.	STUDIJA SLUČAJA – PRIMJER USPJEŠNOG VOĐENJA NEPROFITNE ORGANIZACIJE	34
5.1.	Opis organizacije i njezine misije	34
5.2.	Profil vođe – osobine i stil vođenja	36
5.3.	Ključne strategije i metode rada	39
5.4.	Analiza utjecaja liderstva na uspješnost organizacije	41
6.	Zaključak	43
	Literatura	44
	Popis slika	50
	Popis tablica	50

1. UVOD

Vođenje je tema o kojoj se u poslovnom svijetu sve više govori i to s dobrim razlogom. Bez obzira na sektor, uspjeh svake organizacije u velikoj mjeri ovisi o načinu na koji je vođena. No dok se većina dostupne literature fokusira na vođenje u profitnim organizacijama, neprofitni sektor često ostaje po strani, unatoč tome što se i on suočava s nizom izazova koji zahtijevaju jednako složene voditeljske vještine.

Neprofitne organizacije djeluju u okruženju koje se značajno razlikuje od onog u kojem posluju poduzeća orijentirana na dobit. Njihovo djelovanje vođeno je misijom i vrijednostima, a često raspolažu ograničenim resursima i ovisi o angažmanu volontera i donatora. U takvom kontekstu, važno je pitanje kako kvalitetno voditi ljude, poticati timski rad, donositi odgovorne odluke i ostvarivati ciljeve i sve to bez tipičnih financijskih poticaja. Upravo zbog toga vođenje u neprofitnom sektoru zahtijeva poseban spoj menadžerskih znanja i sposobnosti da se nadahne, motivira i vodi primjerom.

Ovaj rad se bavi upravo tom temom, vođenjem u neprofitnim organizacijama, s naglaskom na povezanost menadžerskih vještina i liderske inspiracije.

Cilj je istražiti kako se te dvije dimenzije međusobno nadopunjuju i doprinose uspješnosti rada u organizacijama koje prvenstveno djeluju za opće dobro.

Ključno pitanje koje se postavlja je: kako lideri u neprofitnim organizacijama uspijevaju balansirati između organizacijskih zadataka i inspirativnog vođenja tima?

Svrha ovog rada je istražiti specifičnosti vođenja u neprofitnom sektoru, s posebnim naglaskom na to kako se menadžerske vještine i liderska inspiracija međusobno nadopunjuju i doprinose učinkovitosti vođenja. Kroz teorijski okvir i konkretan primjer iz prakse jedne neprofitne organizacije, rad nastoji prikazati stvarne izazove, strategije i pristupe koji se koriste u svakodnevnom vođenju takvih organizacija. Time se ne želi samo dati analitički uvid u temu, već i potaknuti razmišljanje o važnosti kvalitetnog vođenja u sektorima gdje je društveni učinak važniji od financijske dobiti.

Rad se temelji na analizi relevantne literature i provedenom istraživanju, s ciljem da ponudi korisne uvide kako studentima i istraživačima, tako i budućim ili aktualnim voditeljima u neprofitnom sektoru.

1.1. Metodologija

U skladu s postavljenim ciljem, rad analizira integraciju menadžerskih i liderskih pristupa u procesu vođenja neprofitnih organizacija. Metodologija rada temelji se na teorijskom pregledu relevantne literature i empirijskom istraživanju.

U teorijskom dijelu rada korišteni su znanstveni i stručni radovi i knjige koje obrađuju teme menadžmenta, liderstva i rada neprofitnih organizacija. Kako bi se teorijski okvir povezo s konkretnim iskustvom iz stvarnog okruženja, u empirijskom dijelu rada primijenjena je metoda slučaja, pri čemu je analizirana Udruga Dokkica iz Osijeka. Podaci su prikupljeni polustrukturiranim intervjuima s voditeljicom organizacije.

Glavno istraživačko pitanje na koje rad pokušava odgovoriti glasi: *Kako se menadžerske i liderske uloge ostvaruju u praksi neprofitnih organizacija?* Kroz teorijski okvir i studiju slučaja nastoji se prikazati kako se vodstvo u neprofitnim organizacijama odvija u praksi, koji su izazovi prisutni te što doprinosi uspješnijem vođenju u ovom specifičnom sektoru.

1.2. Struktura rada

Rad je podijeljen u sedam međusobno povezanih poglavlja. Prva četiri poglavlja čine teorijski dio rada, dok se peto poglavlje usredotočuje na praktičnu analizu provedenu metodom studije slučaja.

U uvodnom poglavlju objašnjava se predmet i cilj istraživanja, prikazuje korištena metodologija te daje pregled strukture sadržaja. Drugo poglavlje posvećeno je opisu neprofitnog sektora, njegovih obilježja i društvenog značaja, a u trećem se obrađuju ključne menadžerske funkcije važne za djelovanje neprofitnih organizacija. U četvrtom poglavlju naglasak je stavljen na lidersku inspiraciju vođenja kroz analizu ključnih kompetencija, motivacije, komunikacije i izgradnje povjerenja. Peto poglavlje predstavlja praktični dio rada, studiju slučaja, u kojem se analizira primjer vođenja neprofitne organizacije te prikazuju metode i stil vođenja koji doprinose ostvarenju njene misije. Potom slijedi interpretacija rezultata istraživanja i njihova povezanost s teorijskim okvirom. Završno poglavlje sažima glavne zaključke te nudi smjernice za daljnje promišljanje i istraživanje mogućnosti unapređenja liderstva i menadžmenta u neprofitnom sektoru.

2. NEPROFITNI SEKTOR: TEMELJI I DOPRINOS DRUŠTVU

Neprofitni sektor zauzima značajno mjesto u društvu jer svojim djelovanjem nadopunjuje javne institucije i odgovara na potrebe zajednice koje često ostaju izvan dosega tržišnih i državnih mehanizama. Ovaj sektor obuhvaća različite organizacijske oblike, poput udruga, zaklada i privatnih ustanova, koje djeluju bez namjere ostvarivanja dobiti, a cilj im je doprinos općem dobru (Bežovan, 1996). Njihove aktivnosti obuhvaćaju širok spektar područja, od socijalnih usluga, obrazovanja i zdravstva, do kulture, sporta, zaštite okoliša i zagovaranja ljudskih prava.

U europskom i svjetskom kontekstu, neprofitne organizacije prepoznate su kao ključni akteri u stvaranju socijalne kohezije, poticanju građanskog angažmana i demokratizacije društva. Njihova snaga ne leži u ekonomskoj dobiti, već u društvenom učinku, fleksibilnosti i bliskosti s lokalnom zajednicom (Salamon, 1999). Zahvaljujući toj bliskosti, često prve prepoznaju konkretne potrebe građana i reagiraju tamo gdje javni sustav kasni ili ne djeluje dovoljno učinkovito.

U literaturi se uz pojam neprofitnih organizacija često koristi i termin organizacije civilnog društva (OCD). Organizacije civilnog društva su neprofitne, dobrovoljne udruge građana koje omogućuju građanima da izraze i zastupaju svoje interese i potrebe. Njihov rad temelji se na vrijednostima poput socijalne pravde, opće koristi i kolegijalnosti (Bežovan 2003).

U Hrvatskoj, iako neprofitni sektor još uvijek zauzima relativno skroman prostor u ukupnom sustavu javnih politika, njegov značaj raste, osobito kroz suradnju s lokalnim zajednicama, školama, ustanovama i institucijama socijalne skrbi. Sve češće se prepoznaje da upravo neprofitne organizacije imaju potencijal za inovativna i održiva rješenja društvenih problema, pri čemu se naglasak stavlja na partnerstva, odgovornost i profesionalizaciju njihova djelovanja.

U nastavku ovog poglavlja detaljnije će se prikazati pojmovno određenje i obilježja neprofitnog sektora, njegova uloga u društvu, stanje i specifičnosti neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj te glavne prepreke s kojima se suočavaju u svakodnevnom radu.

2.1. Pojmovno određenje i obilježja neprofitnog sektora

Neprofitni sektor predstavlja specifičan oblik djelovanja organizacija koji se temelji na radu za opće dobro, a ne na ostvarivanje profita. Iako po svojoj definiciji nisu profitno orijentirane, to ne

znači da ne smiju ili ne ostvaruju profit, već da ostvarena sredstva ne idu vlasnicima ili osnivačima nego se ulažu u ostvarivanje ciljeva zbog kojih su osnovane. Većina njih financira se iz različitih izvora, od natječaja i donacija do članarina i EU fondova. Međutim, nerijetko ti prihodi nisu dovoljni za dugoročno stabilno funkcioniranje te se iz tog razloga neke neprofitne organizacije odlučuju i na obavljanje gospodarskih djelatnosti. Time neprofitne organizacije pokušavaju osigurati dodatne prihode koji će im pomoći u provedbi njihovih temeljnih ciljeva (Šimunković i Šimunković, 2022:143).

Iako im je cilj pomagati zajednici, neprofitne organizacije ne mogu računati na financijsku podršku samo zbog svojih plemenitih namjera već moraju pokazati učinkovitost, djelotvornost i pozitivne rezultate u svom radu, baš kao i profitne organizacije. S tim u vezi, one trebaju definirati svoju misiju, viziju i ciljeve. Jasno postavljena misija i vizija pomažu organizaciji da razumije vlastitu svrhu, područje djelovanja te temeljne vrijednosti i interesne skupine kojima služi.

U suvremenim društvima može se uočiti kako neprofitne organizacije na sebe preuzimaju višestruke funkcije koje ih čine ključnim akterima u kreiranju društvenih odnosa. Salomon (1999:22), ističe kako njihova važnost ne proizlazi samo iz zadovoljavanja potreba društva tamo gdje država ili tržište ne dopiru, već i iz njihove uloge o jačanju građanske participacije, vrednovanju i očuvanju temeljnih društvenih vrijednosti te poticanju inovacija. Osim što djeluju kao korektivni mehanizam, nerijetko predstavljaju glas zajednice i pojedinaca koji inače nemaju pristup procesima odlučivanja (Salomon, 1999:23). Ovime neprofitne organizacije ispunjavaju ulogu aktivnog kreatora promjena u društvu.

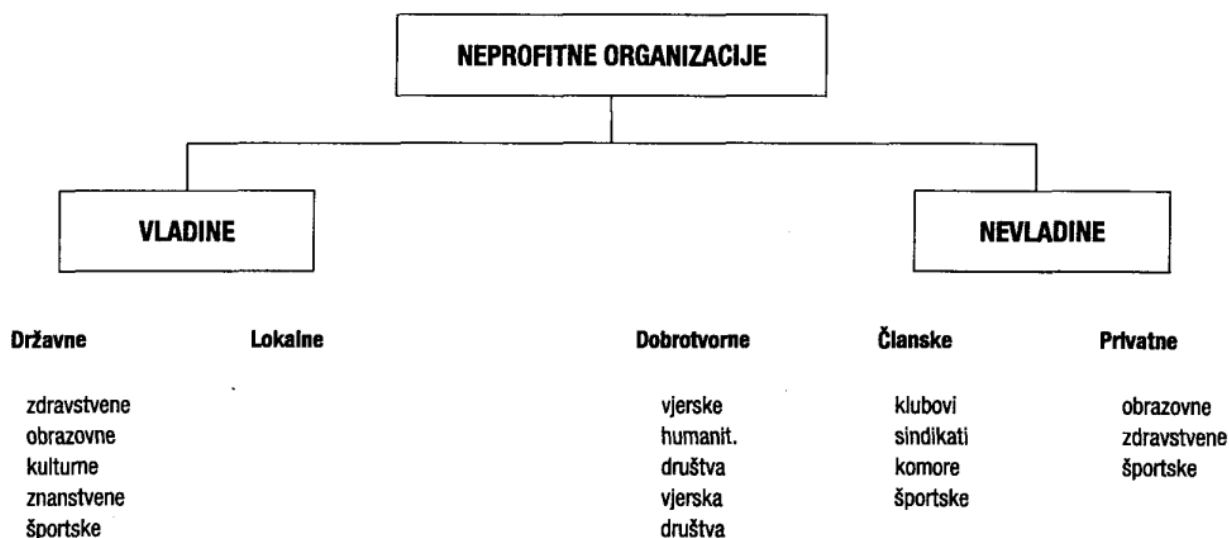
Također, one za svrhu imaju okupljanje ljudi oko zajedničkih ciljeva te stvaraju mreže suradnje koje doprinose razvoju socijalnog kapitala, što je jedan od uvjeta za jačanje društvene kohezije. Salomon još navodi kako upravo tim aspektom neprofitni sektor postaje pokretač međusobnog povjerenja i solidarnosti, čime utječe i na kvalitetu demokratskog života.

Upravo zbog ovako složene i višestruke uloge, nije jednostavno definirati što su zapravo neprofitne organizacije. Njihova raznolikost u oblicima, ciljevima i samome djelokrugu otežava jednoznačno definiranje. Ipak, u stručnoj literaturi često se navode četiri osnovna obilježja koja su zajednička većini neprofitnih organizacija: institucionalna organiziranost, neprofitnost, neovisnost u upravljanju te načelo dobrovoljnosti (Bežovan, 2005). Osim toga, važno je naglasiti kako ovaj pravni oblik najčešće osnivaju građani ili interesne skupine koje ne djeluju

kao dio državnog aparata, iako s državom mogu surađivati te biti financirane iz javnih izvora (Bežovan, 2005).

U literaturi se mogu pronaći različite podjele neprofitnih organizacija koje ovise o pristupu pojedinih autora. Tako je Rukavina (1994:86), na primjeru RH, kreirao kategorizaciju neprofitnih organizacija prema vlasništvu na sljedeći način (Slika 1):

Slika 1: Kategorizacija neprofitnih organizacija (primjer RH)



Izvor: Rukavina (1994:87)

Kao što je vidljivo na Slici 1, neprofitne organizacije u RH podijeljene su prema vlasništvu na one koje su povezane s državom te one u privatnom ili mješovitom vlasništvu, što olakšava razumijevanje njihove strukturu i načina djelovanja.

Salomon i Anheier (1997), podijelili su neprofitne organizacije prema sedam temeljnih područja njihova djelovanja:

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

Osim sedam temeljnih područja djelovanja, Salamon i Anheier (1997), navode i međunarodnu klasifikaciju koju proširuju s još pet dodatnih kategorija (Tablica 1).

Tablica 1: Međunarodna klasifikacija područja djelovanja neprofitnih organizacija

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

Izvor: Salamon i Anheier (1997)

Kako bi se bolje razumio neprofitni sektor, bitno je istaknuti njegova obilježja, posebice ona koja ga razlikuju od profitnog sektora. Naime, razlika između profitnih i neprofitnih organizacija u prvi mah čini se vrlo jasna, no svakako je bitno naglasiti neke osnovne karakteristike. Profitne i neprofitne organizacije prije svega razlikuju se po svojoj osnovnoj svrsi. Dok profitne organizacije postoje kako bi ostvarivale financijsku dobit za vlasnike ili dioničare, neprofitne organizacije djeluju s ciljem pružanja usluga, unapređenja znanja, zdravstva, kulture ili socijalne skrbi. Rukavina (1994) ovu razliku objašnjava na način da profitne organizacije definira kao one koje donose poslovne odluke prema očekivanom profitu (on im je temeljno mjerilo uspješnosti), dok kod neprofitnih organizacija takvo mjerilo nije jasno definirano te se njihova učinkovitost mjeri kroz društveni doprinos. Upravo zbog toga u neprofitnim organizacijama često postoji nejasnoća u postavljanju ciljeva i poteškoće u mjerenju uspješnosti, jer ne postoji univerzalno mjerilo poput profita. Njihovo poslovanje

temelji se na odgovornosti za učinkovito korištenje javnih sredstava, uz konstantnu potrebu za transparentnošću i odgovornošću prema donatorima, korisnicima i zajednici. Rukavina (1994) također navodi kako u praksi pojedine neprofitne organizacije, bilo da se radi o javnim ustanovama poput škola, bolnica ili fakulteta ili o udrugama kao najrasprostranjenijem obliku neprofitnog sektora, mogu imati i profitabilne segmente (npr. najam prostora, izdavaštvo, edukacija), no unatoč tome njihov osnovni cilj ostaje društveni, a ne tržišni.

Ključne razlike između profitnih i neprofitnih organizacija definirala je i Marić (2018) koja ističe da kod profitnih organizacija jasno vidimo razlike u društveno-ekonomskim čimbenicima, organizacijskim razinama i razinama pojedinca u odnosu na profitne organizacije. Slika 2 prikazuje ključne razlike između profitnih i neprofitnih organizacija.

Slika 2: Ključne razlike između profitnih i neprofitnih organizacija

Pokazatelj	Profitna organizacija	Neprofitna organizacija
Vlasnik	ulagači, dioničari	druga neprofitna organizacija, privatno lice, nitko
Mogu li ostvariti/dijeliti profit	da/da	da/da
Osnovni izvori kapitala	osnivačke dionice, prihodi od prodaje roba i usluga, zadržana dobit i drugo	državni fondovi, sponzorstva, donacije, pokloni, članarine, prodaja usluga i roba, projekti
Plaćaju li porez	plaćaju sve poreze	ne plaćaju ili plaćaju samo neke
Svrha organizacije	ostvarivanje dobiti za vlasnike	ostvarivanje misije i društvene koristi
Mjere uspješnosti	visina dobiti, povratak dobiti, povratak investicija	uspješnost u ostvarivanju ciljeva
Tko utječe na uspjeh?	potrošači	javnost, klijenti, suradnici

Izvor: Marić (2018)

Osim što izravno djeluju na krajnje korisnike svojih usluga, također utječu na širi krug dionika te nastoje odgovoriti na njihove potrebe i interese.

Alfirević i sur. (2013), navode neke od dionika tipičnih za neprofitne organizacije:

- upravni odbor
- klijenti
- članovi organizacije
- zaposlenici

- volonteri
- zajednica/opća javnost
- individualni donatori
- korporacije i drugi institucionalni donatori
- fondacije koje podupiru organizaciju
- upravna i politička tijela koja reguliraju rad neprofitnih organizacija u uređenoj državi
- druga državna tijela i organi lokalne uprave i samouprave koji financiraju projekte ili djelovanje neprofitnih organizacija
- mediji
- dobavljači proizvoda i usluga
- drugi važni društveni akteri.

Za razliku od profitnih organizacija koje su primarno usmjerene na zadovoljavanje interesa svojih dioničara i vlasnika, neprofitne organizacije trebaju jasno definirati na koje dionike žele utjecati te postaviti prioritete u skladu s tim ciljevima.

Nadalje, neprofitne organizacije odlikuje i niz posebnosti/obilježja koje ih razlikuju od drugih oblika organiziranog djelovanja. Allison i Kaye (n.d.) definirali su osam ključnih karakteristika za ovaj tip organizacija, a to su:

- fokus na misiju
- ograničeni resursi (atmosfera oskudice)
- participativna i neformalna organizacijska kultura
- dvostruki ciljevi (misija + financijska održivost)
- teškoće u mjerenju učinka
- upravni odbor s dvostrukom ulogom (nadzor i podrška)
- raznolikost kadrova i razina stručnosti
- ključna uloga volontera.

Prema spomenutim autorima, u središtu svake neprofitne organizacije nalazi se **misija**, koja je glavni temelj motivacije za sve uključene. Ove organizacije često djeluju u okolnostima **ograničenih resursa** te ih to potiče da razvijaju snažnu kulturu racionalnosti, prilagodljivosti i inovativnosti. Organizacijska struktura je često **participativna**, s naglaskom na timski rad, ravnotežu u odlučivanju i uključivanje različitih dionika. Odluke se nerijetko donose u suradnji s odborom, zaposlenicima, korisnicima i volonterima što doprinosi otvorenosti, ali ponekad i

složenijim procesima donošenja odluka. Neprofitne organizacije istovremeno teže **financijskoj održivosti i ostvarivanju svoje misije**. **Upravni odbor** u ovakvim organizacijama često ima dvostruku ulogu, razvojnu i nadzornu. Njegova funkcija nije isključivo nadzor učinkovitosti rada organizacije već aktivno sudjeluje u njezinom radu. Karakterizira ih, prema autorima, još i **raznolikost kadrova**, koja uključuje pojedince različitih stručnih profila i iskustava. Ta raznolikost, iako ponekad izazovna za koordinaciju, organizacijama daje širinu u pristupu kao i dodatnu vrijednost u ostvarivanju misije. I naposljetku **volonterski rad**, koji nije samo besplatna radna snaga već krucijalan element organizacijske kulture. Volonteri često unose dodatnu energiju, kreativnost i povezanost s korisnicima.

2.2. Uloga i utjecaj neprofitnih organizacija u društvu

Neprofitne organizacije u društvu preuzimaju niz važnih uloga. Jedna od ključnih uloga jest pružanje usluga građanima u području gdje tržište ili država nisu u mogućnosti djelovati na učinkovit način te na taj način nadopunjuju javne sustave i odgovaraju na specifične potrebe zajednice.

Prema Alfireviću i sur. (2013:29), ovakav oblik organizacije moguće je razviti jedino u društvima u kojima se uvažava mišljenje građana te se omogućava slobodno izražavanje njihovih potreba i interesa. Autori navode kako neprofitne organizacije, poput svih drugih oblika organizacija, imaju svoju specifičnu društvenu funkciju. One moraju opravdati povjerenje sponzora, donatora i javnosti te pružiti odgovarajuću kvalitetu usluga ovisno o području svog djelovanja.

Osim spomenutih, važna je i njihova uloga u oblikovanju javnih politika, gdje svojim znanjem i iskustvom sudjeluju u savjetovanju i kreiranju politika koje bolje zadovoljavaju potrebe zajednice (Salamon, 1999). Osim toga, neprofitne organizacije jačaju civilno društvo poticanjem građanskog angažmana, volonterizma i sudjelovanja u društvenim aktivnostima čime se doprinosi razvoju socijalnog kapitala i većoj društvenoj povezanosti (Salamon 1999).

Govoreći o utjecaju i doprinosima neprofitnih organizacija društvu, treba spomenuti da se one sve više prepoznaju kao pokretači društvenog razvoja i nositelji pozitivnih promjena u zajednici. To se u prvom redu odnosi na udruge koje su najčešće osnovane kao odgovor na probleme koje institucije ne uspijevaju učinkovito riješiti. Ovdje se naglasak stavlja na udruge pružatelje socijalnih usluga koje su ponekad alternativa državnim institucijama, ali ponekad i

jedini pružatelj tih usluga. Osim socijalne, neprofitne organizacije imaju i važnu ekonomsku ulogu u društvu. One naime zapošljavaju značajan broj ljudi, odnosno doprinose otvaranju novih radnih mjesta i smanjenju nezaposlenosti (Trstenjak i dr., 2023:126).

Neprofitne organizacije igraju ključnu ulogu u društvu, kako u Sjedinjenim Američkim Državama, tako i u Europskoj uniji. Prema podacima Independent Sector (2024), vrijednost jednog volonterskog sata u SAD-u procijenjena je na 34,79 američkih dolara što predstavlja povećanje od 3,9% u odnosu na 2023. Također, prema Bureau of Labor Statistics (2022), neprofitne organizacije su, 2022. godine, u SAD-u zapošljavale gotovo 10% ukupne radne snage.

U Europskoj uniji, neprofitne organizacije čine 2,9% bruto domaćeg proizvoda EU-a, što iznosi približno 420 milijardi eura (Capgemini, 2023). Prema podacima OECD-a iz 2020. godine, u Francuskoj je, sektor socijalne ekonomije zapošljavao oko 14% privatne radne snage i doprinio oko 10% BDP-a zemlje. U tom razdoblju djelovalo je oko 212.000 subjekata socijalne i solidarne ekonomije koji su zapošljavali gotovo 2,6 milijuna ljudi, što je čini 10,4% nacionalne zaposlenosti.

Volonterski rad u EU-u također ima značajan učinak na društvo i gospodarstvo. Prema izvještaju OECD-a iz 2024. godine, volonterski rad u OECD zemljama doprinosi ekonomiji ekvivalentno 1,9% BDP-a. Međutim, način izračuna i priznavanja volonterskog rada varira među zemljama članicama EU-a.

Dakle, može se zaključiti kako neprofitne organizacije svojim djelovanjem popunjavaju praznine koje javni i tržišni sektor često ne uspiju pokriti. One doprinose boljitku zajednice pružanjem usluga, zagovaranjem društvenih promjena te poticanjem uključivanja građana u javni život. Njihov utjecaj nije isključivo društveni već su sve vidljivije i na gospodarskom planu i to kroz stvaranje radnih mjesta te mobilizaciju financijskih sredstava. Ovakav višeslojan doprinos čini ih nezaobilaznim čimbenikom u razvoju suvremenog društva.

2.3. Neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj

Neprofitne organizacije u Republici Hrvatskoj imaju duboko ukorijenjenu tradiciju koja seže još u kraj 19. stoljeća kada su građani počeli osnivati kulturna i sportska društva te brojne humanitarne udruge.

Već 1878. godine u Zadru, Dubrovniku i Zagrebu osnovane su prve dobrovoljne humanitarne udruge. Posebno se ističe Zadarska „Ustanova domoljubne zadruge dalmatinske od Gospodja na potporu ranjenim i bolesnim vojnicima“, koja je 22. listopada iste godine prva dobila službenu suglasnost vlasti za svoje djelovanje. Iste godine osnovan je i Crveni križ, koji tada djeluje u klopuz Crvenog križa Austro-Ugarske Monarhije (Trstenjak i dr., 2023:126).

Tijekom dvadesetoga stoljeća, posebno u kontekstu tranzicije i slabljenja socijalne uloge države, organizacije civilnog društva dobivaju na važnosti.

Značajniji zamah sektor doživljava nakon osamostaljenja Hrvatske 1991. godine. Tada se fokus stavlja na humanitarne i braniteljske udruge te zaštitu ljudskih prava, a ubrzo dolazi do širenja na druga društveno važna područja poput okoliša, zdravstva, obrazovanja i sl. (Trstenjak i dr., 2023:127).

Prema Bežovan (2003:5-6), korijeni neprofitnih organizacija, odnosno civilnog društva u Hrvatskoj, sežu u doba kad su crkvene organizacije, bratstva i cehovi pružali potporu onima kojima je pomoć bila potrebna (siromašnima, bolesnima i marginaliziranim). Te rane organizacije imale su važnu ulogu u nadopunjavanju tada slabih javnih funkcija. Bežovan (2003:9-10) ističe kako upravo neprofitni sektor može popuniti praznine koje nastaju u sustavu socijalne skrbi pružajući podršku nezaposlenima, starijim osobama, osobama s invaliditetom i drugim društveno ugroženim skupinama. Ovaj sektor često nudi fleksibilnije i učinkovitije oblike pomoći, što značajno doprinosi bržem i kvalitetnijem razvoju Hrvatske.

Danas je djelovanje neprofitnih organizacija u Hrvatskoj uređeno detaljnim zakonskim okvirom koji uključuje propise poput Zakona o udrugama, Zakona o zakladama te više pravilnika koji se odnose na financijsko poslovanje, računovodstvo i vođenje registara. Neprofitni sektor u Hrvatskoj obuhvaća različite pravne oblike, od udruga, zaklada i ustanova, do umjetničkih organizacija, vjerskih zajednica, turističkih zajednica, sindikata i udruga poslodavaca (Trstenjak i dr., 2023:128).

Udruge su svakako najbrojnije neprofitne organizacije u Hrvatskoj, dok je broj drugih neprofitnih organizacija znatno manji. 2018. godine postojale su 52.234 registrirane udruge u RH, od kojih je 12.657 bilo smješteno u gradu Zagrebu (Vuković, Bodul, 2019).

Prema podacima iz Registra udruga Republike Hrvatske, u 2019. godini bilo je evidentirano ukupno 51.694 udruge. Od toga je njih 34.066 prilagodilo svoje statute prema odredbama Zakona o udrugama. Istodobno, 1.292 udruge bile su u procesu prestanka djelovanja. Prema

novijim podacima Državnog zavoda za statistiku, ukupan broj registriranih neprofitnih pravnih osoba u 2023. godini bio je 75 086, od čega je 46,3 % bilo aktivno. Podatci Državnog zavoda za statistiku iz 2023. godine, također pokazuju da većina neprofitnih organizacija u Hrvatskoj djeluje u području tzv. „ostalih uslužnih djelatnosti“ – uglavnom sport, kultura, rekreacija i slične aktivnosti. Iako čine oko 59% svih registriranih organizacija, aktivno djeluje tek njih oko 41%, što upućuje na to da velik broj udruga postoji samo formalno. S druge strane, sektor obrazovanja, iako čini manji udio (oko 3,8%), ističe se visokom razinom aktivnosti (gotovo 90% njih zaista i djeluje). Slična situacija je i u zdravstvu i socijalnoj skrbi, gdje aktivno posluje oko 63% organizacija. Ova razlika pokazuje da neprofitne organizacije nisu ravnomjerno raspoređene ni po broju ni po aktivnosti, dok neke djelatnosti bilježe stvaran rad na terenu, druge postoje tek na formalnoj razini.

Što se tiče zaposlenosti u neprofitnim organizacijama, prema podacima FINE (2023.) u neprofitnim organizacijama zaposleno je 2 % od 1 398 173 ukupno zaposlenih, što iznosi oko 27 963 osobe.

Empirijsko istraživanje koje su proveli Šimunković i Šimunković (2019) obuhvatilo je 36 udruga u Hrvatskoj koje su aktivne u gospodarskoj djelatnosti, pri čemu su ispitanici putem anketnog upitnika pružili uvid u motive, opseg i rezultate takvog poslovanja. Pokazalo se da većina organizacija djeluje u sektoru usluga (88,9%), dok manji dio posluje u izdavaštvu. Gospodarske aktivnosti obuhvaćale su širok spektar usluga poput edukacija, savjetovanja, prodaje proizvoda i organizacije događaja. Kao glavne razloge za ulazak u gospodarsku djelatnost navodili su potrebu za dodatnim izvorima financiranja zbog nedostatka prihoda iz primarne (neprofitne) djelatnosti (41,67%) te pokrivanje troškova zaposlenih (38,89%). Istraživanje je dodatno pokazalo kako više od tri četvrtine ispitanih udruga ostvaruje planirane prihode, a 88,9% njih smatra da su njihove aktivnosti održive. Većina njih također prepoznaje te aktivnosti kao oblik održivog poduzetništva. Što se ostvarenih prihoda tiče, pokazalo se kako se prihodi ostvareni od gospodarske djelatnosti najčešće kreću između 3.300 i 6.600 eura godišnje, dok ukupni godišnji prihodi iz svih izvora kod značajnog broja udruga prelaze 66.000 eura, a više od četvrtine ispitanih organizacija bilježi prihode iznad 133.000 eura. Ti nalazi ukazuju na sve veću ulogu gospodarske djelatnosti u osiguravanju financijske stabilnosti neprofitnog sektora u Hrvatskoj.

Neprofitni sektor u Hrvatskoj ima dugu tradiciju, a posebno se razvija nakon osamostaljenja 1991. godine. Danas čini važan dio društva, osobito u područjima obrazovanja, zdravstva, socijalne skrbi i prava. Iako broj registriranih organizacija raste, podatci pokazuju da mnoge ne

djeluju aktivno. Unatoč tome, udruge i druge neprofitne organizacije koje zaista rade na terenu često pružaju fleksibilniju i učinkovitiju pomoć nego javne institucije. Sve više ih se uključuje i u gospodarske aktivnosti kako bi osigurale financijsku stabilnost, što pokazuje i njihovu prilagodljivost i rastuću društvenu važnost.

2.4. Glavne prepreke u radu neprofitnih organizacija

Unatoč važnoj ulozi koju imaju u društvu, neprofitne organizacije svakodnevno se suočavaju s nizom izazova koji otežavaju njihovo djelovanje. Iako često djeluju iz entuzijazma i osjećaja odgovornosti prema zajednici, mnoge od njih rade u uvjetima ograničenih sredstava, nedovoljne institucionalne podrške i administrativne složenosti. Osim što moraju osigurati stabilno financiranje i voditi transparentno poslovanje, ove organizacije često se bore i s nedostatkom stručnog kadra, slabom vidljivošću u javnosti, mjerenjem organizacijske uspješnosti i dr.

Kako bi mogle provoditi svoje aktivnosti i ostvarivati društvenu misiju, neprofitne organizacije moraju osigurati stabilne izvore financiranja. Upravo prikupljanje financijskih sredstava predstavlja jedan od najvećih izazova s kojima se u praksi suočavaju. Vrste i iznosi njihovih prihoda ovise prije svega o području u kojem djeluju, ciljevima koje nastoje ostvariti i specifičnostima zbog kojih su osnovane (Mahaček, 2012).

Kako je prikupljanje financijskih sredstava jedno od najosjetljivijih područja u radu neprofitnih organizacija, Froelich (1999) ističe niz problema koji prate sustav donacija, uključujući i one etičke prirode. Naime, ponekad se u praksi javljaju neetične metode prikupljanja sredstava koje narušavaju ugled organizacije i samih donacija. Također, značajan dio sredstava često odlazi na troškove samog procesa prikupljanja, što umanjuje stvarna sredstva dostupna za provođenje aktivnosti i usluga. Još jedan izazov leži i u nestabilnosti donacija, posebice onih koje dolaze od pojedinaca jer njihov nepredvidiv karakter otežava dugoročno planiranje i razvoj. Donacije iz privatnog sektora, poput onih od korporacija ili zaklada, iako mogu biti izdašne, također su promjenjive iz godine u godinu. Osim toga, Froelich (1999), napominje da se donacije iz korporativnog svijeta usmjeravaju prema ciljevima koji su povezani s poslovnim interesima tvrtki, a ne nužno s potrebama zajednice, što dodatno otežava djelovanje organizacija u skladu s njihovom stvarnom misijom.

Izazovi u neprofitnim organizacijama ne svode se samo na financijske poteškoće. Iako su neprofitne organizacije usvojile brojne korisne prakse iz poslovnog sektora, poput strateškog

planiranja, marketinga i upravljanja financijama, i dalje se suočavaju s jednim od najvećih izazova, a to je *mjerenje organizacijske uspješnosti*. Za razliku od poduzeća koja raspolažu s jasnim financijskim pokazateljima, neprofitne organizacije teško kvantificiraju vlastite rezultate i učinke (Sawhill i Williamson, 2001).

Također, neprofitne organizacije često imaju i problem *pronalaženja stručnog kadra*. U neprofitnim organizacijama često se angažiraju osobe vođene osobnim vrijednostima i željom da doprinesu društvu, međutim ta motivacija nije uvijek praćena odgovarajućim znanjima i vještinama. Zbog toga može biti izazovno pronaći pojedince koji istovremeno imaju potrebnu stručnost i ostaju dugoročno motivirani za zahtjevne zadatke koje takav rad nosi. Osim toga, neprofitne organizacije suočavaju se i s problemom *upravljanja volonterima*. Budući da ovise o dobroj volji pojedinaca, volonteri, za razliku od plaćenih zaposlenika, predstavljaju dobrovoljnu radnu snagu pa se organizacije moraju prilagođavati njihovoj raspoloživosti i spremnosti za rad što je nerijetko vrlo izazovno.

3. MENADŽERSKE VJEŠTINE U NEPROFITNOM SEKTORU

Upravljanje neprofitnim organizacijama zahtijeva više od dobrih namjera. Iako su misija i vrijednosti temelj njihova djelovanja, održivost i uspješnost u ispunjavanju društvene uloge uvelike ovise o razvijenim vještinama voditelja. U kontekstu neprofitnih organizacija, osobe koje vode udruge ili organizacije često preuzimaju menadžerske odgovornosti, iako se formalno ne nazivaju niti percipiraju kao menadžeri. Najčešći naziv za njihovu funkciju jest voditelj.

Zbog čestog djelovanja s ograničenim resursima te u dinamičnom i zahtjevnom okruženju, uloga voditelja ima presudan značaj. Kako je već prethodno spomenuto, neprofitne organizacije nemaju jasne pokazatelje za mjerenje performansi kao što to imaju profitne organizacije, stoga voditelji u neprofitnom sektoru balansiraju između različitih interesa, od korisnika, donatora, volontera pa sve do zajednice i zakonodavca. Upravo zato, potrebne su im vještine strateškog planiranja, učinkovite organizacije rada, upravljanja ljudskim potencijalima i oskudnim resursima, kao i sposobnost komunikacije i predstavljanja organizacije u javnost. U ovom poglavlju analiziraju se neka od područja u kojima voditelji neprofitnih organizacija trebaju pokazati posebnu stručnost i prilagodljivost kako bi osigurali održivost i rast organizacije.

3.1.Strateško planiranje i postavljanje ciljeva

Strateško planiranje, iako izvorno preuzeto iz vojnog i kasnije poslovnog konteksta, danas ima značajnu ulogu i u neprofitnom sektoru.

Poznati kanadski stručnjak za menadžment i organizacijske studije, Henry Mintzberg, upozorava kako strateško planiranje često postaje kruti birokratski alat ako se slijedi doslovno. Umjesto toga naglašava važnost strateškog razmišljanja koje uključuje viziju, kreativnost i razumijevanje kompleksnih, često nesvjesnih procesa donošenja odluka (Mintzberg 1994., navedeno u Horjan 2020.). U neprofitnim organizacijama gdje su resursi ograničeni, a okruženje stalno mijenja prioritete, takav pristup pokazao se osobito korisnim. Mintzberg također ističe da sama struktura planova ne jamči uspjeh, već je ključno uključiti entuzijazam, motivaciju i ljudski faktor u cijeli proces.

Danas se strateško planiranje u neprofitnom sektoru ne svodi samo na izradu dokumenata, već postaje alat za stvaranje vizije, prepoznavanje promjena u zajednici i jačanje odnosa s

dionicima. U tom smislu od voditelja se očekuje da aktivno radi planove, ali i stvara okruženje u kojem zaposlenici i volonteri mogu doprinijeti razvoju organizacije (Candy i Gordon, 2015).

Strateško planiranje u neprofitnim organizacijama ne može se promatrati bez razumijevanja ciljeva koje žele postići. Neprofitne organizacije kreiraju svoje ciljeve prema zamijećenim potrebama i nedostacima u društvenoj zajednici (Alfirević i sur., 2013). Ti ciljevi odražavaju vrijednosti organizacije i njezinu usmjerenost na rješavanje stvarnih problema u zajednici. Oni su temelj za donošenje odluka, raspodjelu resursa i mjerenje uspješnost.

Ciljevi neprofitnih organizacija najčešće su usmjereni na opće dobro, kao što su povećanje razine obrazovanja, smanjenje nasilja i ovisnosti, skrb o napuštenim životinjama i slične teme. Takvi ciljevi odlikuju dugoročnom orijentacijom, nematerijalnom prirodom i naglaskom na ljudsku dobrobit te altruizmom.

Dakle, strateško planiranje u neprofitnim organizacijama nije samo formalni dokument, već živi proces koji povezuje viziju, kreativnost i ljudski faktor. Njime organizacije prepoznaju potrebe zajednice, oblikuju ciljeve usmjerene na dobrobit ljudi i potiču zaposlenike i volontere da aktivno sudjeluju u ostvarivanju misije. Upravo takav pristup omogućuje neprofitnom sektoru učinkovito djelovanje unatoč ograničenim resursima i stalnim promjenama u okruženju.

3.2.Organizacija rada i upravljanje resursima

U neprofitnim organizacijama gdje je često prisutno ograničeno vrijeme i malo ljudi za puno posla, dobra organizacija rada je ključna. Delegiranje zadataka, učinkovito upravljanje vlastitim vremenom i koordinacija s drugim suradnicima postaju svakodnevni izazovi.

Već iz definicije menadžmenta kao procesa rada s drugima i pomoću drugih jasno je da poanta menadžerskog posla ne leži u odrađivanju tekućih/operativnih poslova već u učinkovitom upravljanju vlastitim vremenom te pridobivanju i osnaživanju suradnika, kojima se može prepustiti obavljanje onih aktivnosti koje menadžer ne bi trebao obavljati jer ne zahtijevaju posebnu inovativnost ili odgovornost.

Temelje organizacije rada Alfirević i sur. (2013:180), podijelili su na tri glavne aktivnosti:

- delegiranje
- upravljanje vlastitim vremenom
- upravljanjem radom suradnika.

Spomenuti autori tvrde kako je upravljanje vlastitim vremenom i obvezama prvi korak k učinkovitoj organizaciji rada u svakoj pa tako i neprofitnoj organizaciji s obzirom da je vrijeme jedini fiksni resurs. Ipak, upravljanje svojim vremenom i zadacima koje treba obaviti, kompleksan je i nimalo lak zadatak. Kao smjernice za učinkovitije i jednostavnije obavljanje ovog procesa u poslovanju ističu se kreiranje *popisa obveza* te *određivanje prioriteta*. Popis obveza jedno je od tradicionalnih, ali i najčešće primjenjivih rješenja problema upravljanja vremenom. Svrha je uredno vođenje popisa obveza, bilo da se radi o dnevnim, tjednim ili obvezama za neki drugi period u budućnosti. Međutim, samo zapisivanje aktivnosti koje treba obaviti nije dovoljno, potrebno je odrediti hitnost svake stavke, odnosno odrediti prioritete među aktivnostima. Ovim se načinom omogućuje jasna podjela obveza na one koje su hitne i neodgodive te one koje se u načelu mogu smatrati kradljivcima vremena. Uz to se kreira brz uvid u trenutno stanje vremenske raspoloživosti što često može smanjiti stres i olakšati donošenje odluka menadžerima.

Kao drugu ključnu aktivnost prilikom organizacije rada Alfirević i sur. (2013) ističu delegiranje. Delegiranje je inače i jedan od kriterija za razdvajanje uspješnih od neuspješnih menadžera, a odnosi se na raspodjelu poslova među suradnicima. Svrha delegiranja kao i upravljanja radnom snagom, između ostalog je rasteretiti menadžera te prebacivanje njegovog fokusa na one aktivnosti koje su svojstvene njegovoj organizacijskoj ulozi. Ovime se sprječava pojava sindroma sagorijevanja na poslu kod menadžera te omogućuje razvoj znanja, vještina i sposobnosti svih članova i zaposlenika organizacije.

Kada je riječ o organizaciji rada i upravljanju resursa, može se primijeniti Paretoov „čaroban omjer“ 80:20, što bi reklo da 20% svih aktivnost donosi približno 80% rezultata (Alfirević i sur., 2013). Slično je i kada je u pitanju korištenje resursa što bi značilo kako manji dio raspoloživih sredstava, volontera ili opreme često donosi najveći doprinos ciljevima organizacije. Poznavanje ovih ključnih elemenata može pomoći neprofitnim organizacijama da efikasno planiraju, delegiraju i dugoročno održavaju svoju misiju.

Dakle, u neprofitnim organizacijama, gdje često malo ljudi radi puno zadataka, dobra organizacija rada ključ je uspjeha. Delegiranje, upravljanje vlastitim vremenom i koordinacija suradnika omogućuje da se energija usmjeri na aktivnosti koje najviše doprinose misiji. Pravilno planiranje i prepoznavanje prioriteta ne samo da povećava učinkovitost, nego i smanjuje stres te potiče razvoj cijelog tima, čineći rad u neprofitnom sektoru održivijim i smislenijim.

3.3.Upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudima jedan je od ključnih elemenata uspješnog funkcioniranja svake neprofitne organizacije. Za razliku od profitnog sektora, ovdje se često radi o timu koji uključuje i plaćene zaposlenike i volontere, čiji su motivi, odgovornosti i dostupnost vrlo različiti. Upravo zato, dobra komunikacija, jasno definirane uloge i međusobno povjerenje postaju temelj uspješnog zajedničkog djelovanja.

Prema Alfirević i sur. (2013), upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva maksimalno korištenje raspoloživih potencijala zaposlenika, članova i/ili volontera (neprofitne) organizacije. Prema tome Daft (2006:358) smatra kako menadžeri moraju ostvariti sljedeće zadatke:

- **privlačenje najboljih ljudi u organizaciju** – sadržava planiranje potreba za ljudima, regrutiranje i selekciju
- **razvijanje znanja, sposobnosti i vještine zaposlenika** – odnosi se na procjenu radnog učinka te edukaciju i razvoj
- **zadržavanje kvalitetnih zaposlenika** – kako bi ih se zadržalo u organizaciji potrebno ih je pridobiti te sustavno nagrađivati za obavljen rad i doprinos organizaciji.

U neprofitnim organizacijama ljudi često ne rade isključivo zbog plaće, već zato što vjeruju u misiju i vrijednosti koje ta organizacija zastupa. Upravo zato upravljanje zaposlenicima ovdje izgleda drugačije nego u profitnom sektoru. Kako ističe Drucker (1989, navedeno u Marić, 2018), važno je da se zaposlenici osjećaju uključeno i da vjeruju kako njihov rad ima smisla. Osjećaj da svojim poslom doprinose zajednici i pokreću pozitivne promjene često je ono što ih najviše motivira.

Prema Wolfu (1999, navedeno u Marić, 2018), ljudski resursi u neprofitnim organizacijama obuhvaćaju više od klasično zaposlenog osoblja. Uz redovno plaćene djelatnike, važno mjesto zauzimaju volonteri, čiji doprinos nije materijalno nagrađen, ali je često ključan za ostvarenje misije. Osim njih, organizacije često surađuju s vanjskim stručnjacima što im omogućuje pristup specifičnim znanjima. Tu su i partnerske organizacije, odnosno vanjski suradnici koji povremeno pružaju podršku kroz zajedničke projekte ili usluge. Ovakva suradnja omogućuje neprofitnim organizacijama da odgovore na potrebe zajednice često i s ograničenim financijskim sredstvima.

Upravljanje ljudskim resursima u neprofitnim organizacijama obuhvaća brojne važne aktivnosti koje osiguravaju da ljudi, bilo da su zaposlenici ili volonteri, mogu djelovati učinkovito i u skladu s ciljevima organizacije. Wilbur (2000, navedeno u Marić, 2018) ističe kako se ta funkcija ne svodi na zapošljavanje, već uključuje i niz drugih zadataka koji doprinose stvaranju zdravog i motiviranog radnog okruženja. Prema njegovom pristupu, upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnom sektoru obuhvaća sljedeće ključne kategorije:

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

Za uspješno vođenje neprofitne organizacije, ključno je i pravilno upravljanje volonterima. Naime, oni često predstavljaju krucijalnu radnu snagu u ovakvom tipu organizacija, osobito kada su financijski i kadrovski resursi ograničeni. Upravljanje volonterima zahtijeva strukturiran pristup koji Gunn (2023) prikazuje kroz sljedeće korake (Slika 3):

Slika 3: Ključni koraci u učinkovitom upravljanju volonterima



Izvor: izrada autora prema Gunn (2023)

Slika 3 prikazuje kako uspješno upravljanje volonterima zahtijeva sustavan pristup i jasno definirane korake koji omogućuju njihovo učinkovitije uključivanje u organizacije. Sve počinje

s preciznim određivanjem njihove uloge. Voditelj treba razmotriti kako volonteri mogu najviše doprinijeti, posebno u područjima koja nisu pokrivena plaćenim kadrom. Potom slijedi pažljivo osmišljeno uključivanje koje obuhvaća predstavljanje organizacije, njezinih vrijednosti i očekivanja. Uspostava kvalitetne komunikacije s volonterima, također, predstavlja ključan preduvjet učinkovitog upravljanja. Naime, otvorena komunikacija omogućuje razumijevanje potreba volontera i prilagodbu zadataka. Obuka predstavlja važan korak kojim se volonterima osigurava pristup znanju i alatima potrebnim za uspješno obavljanje njihove uloge. Tijekom cijelog tog procesa važno je davati povratne informacije jer se na taj način potiče razvoj volontera i jača njihova povezanost s organizacijom. Na kraju, ne smije se zanemariti priznanje za uloženi trud jer zahvalnost, bilo usmena, pisana ili u obliku malih gesta, ima velik utjecaj na zadovoljstvo i dugoročnu angažiranost volontera. Kroz ovakav pristup ne samo da se povećava učinkovitost, već se potiče i stvaranje pozitivnog i stabilnog volonterskog okruženja.

U neprofitnim organizacijama ljudi su srce i pokretači misije. Učinkovito upravljanje zaposlenicima i volonterima omogućuje da svaki član tima doprinese stvarnim promjenama u zajednici. Kada se ljudi osjećaju motivirano i cijenjeno, organizacija jača svoju sposobnost ostvarivanja ciljeva te stvara pozitivan utjecaj.

3.4. Prikupljanje financijskih sredstava

Financiranje predstavlja jedan od najsloženijih i najvažnijih izazova u radu neprofitnih organizacija. Bez osigurane financijske potpore, provedba aktivnosti, pokrivanje operativnih troškova i strateško planiranje postaju gotovo nemogući. Upravo zato prikupljanje sredstava nije samo tehnički zadatak već strateška funkcija o kojoj ovisi uspješnost organizacije.

Izvori financiranja mogu biti različiti, a njihova važnost ovisi o vrsti aktivnosti koju organizacija provodi te o specifičnim potrebama i okolnostima u kojima djeluje. Prema tome teško je napraviti univerzalnu klasifikaciju važnosti izvora sredstava (Alfirević i sur., 2013). U tom kontekstu, Andreasen i Kotler (2008, navedeno u Alfirević i sur., 2013), izdvajaju četiri ključna izvora sredstava:

1. Donacije individualnih donatora

- važni pojedinačni novčani darovi (donacije, ostavština, planirane donacije)
- mali darovi

2. Donacije

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

3. Prihodi od vlastite djelatnosti

- prodaja glavnih proizvoda i usluga
- članarine
- prihodi od investicija

4. Prihodi od partnerstva s privatnim sektorom

- udio u projektu marketinga opće dobrobiti
- naknada za web-oglašavanje
- naknada za licenciranje.

Bežovan (2005:138) klasificira izvore financijskih sredstava za rad neprofitnih organizacija te izdvaja sljedeće:

- **privatne donacije** – donacije građana i gospodarskih subjekata
- **javne dotacije** – državne dotacije
- **članarine** – sredstva dobivena od drugih organizacija
- **strani izvori** – sredstva namijenjena civilnom društvu iz inozemnih programa.

Neprofitne organizacije se, u velikoj mjeri, oslanjaju na različite izvore financiranja, budući da ne ostvaruju prihod putem klasičnih tržišnih mehanizama. Zbog toga su odnosi s donatorima ključni za dugoročnu održivost. Da bi se odlučili na doniranje oni moraju biti nečime motivirani. Olson (2002), ističe kako su ti motivi često želja za prestižem, poštovanjem i ugledom. Becker (1974, navedeno u Dadić, 2016), s druge strane navodi motive poput želje za društvenim prihvaćanjem te izbjegavanje prijezira drugih. Istraživanja pokazuju da su veliki donatori, koji redovito podupiru organizaciju, u pravilu zadovoljniji odnosom koji imaju s organizacijom u usporedbi s privremenim donatorima (Waters 2008). Snipes i Oswald (2010:73), pak tvrde kako su doniranju sklonije žene, a posebno onim organizacijama s kojima se mogu emocionalno povezati.

Uz razmatranje različitih izvora i motiva doniranja, važno je osvrnuti se i na način na koji organizacije aktivno dolaze do tih sredstava. Jedan od ključnih načina financiranja neprofitnih organizacija jest *fundraising*, odnosno proces organiziranog prikupljanja resursa potrebnih za ostvarivanje misije i ciljeva organizacije. Pojam *fundraisinga* ima više značenja, no najčešće se odnosi na proces prikupljanja sredstava od različitih donatora (Dadić, 2016:80). Šire gledano,

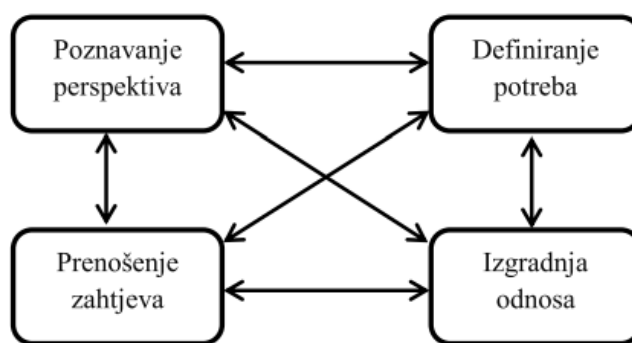
fundraising je proces kojim se osigurava pristup nužnim fondovima radi ostvarivanja prihoda (Lewinski i Muharenović, 2011).

Prema Andreasenu i Kotleru (2008, navedeno u Alfrević i sur., 2013) resursi neophodni za neprofitne organizacije su: financijski resursi, osoblje (zaposlenici i volonteri) te prihodi od proizvoda i usluga. Razvoj *fundrasinga* u neprofitnom sektoru prolazio je kroz tri faze – usmjerenost na proizvod, prodaju te konačno na marketing (Andreasen i Kotleru, 2008, navedeno u Alfrević i sur., 2013). Danas se financijsko prikupljanje sredstava sve češće promatra kroz prizmu strateške marketinške aktivnosti. Pavičić (2003), naglašava da se *fundraising* može promatrati i kao dio ukupne marketinške strategije organizacije, ali i kao zasebna strateška funkcija. Uz to Sargeant i sur. (2010), ne nude strogu definiciju pojma, već naglasak stavljaju na procese i aktivnosti koji su potrebni kako bi *fundraising* bio uspješan. Nadalje, Warwick (1999) naglašava kako *fundraising* ima potencijal ostvariti puno više od samog prikupljanja sredstava, on može doprinijeti vidljivosti organizacije, izgradnji baze donatora, većoj uključenosti javnosti te stabilnijem poslovanju. U tom procesu ključni su i donatori i oni koji vode organizaciju. Naime, ljudi ne doniraju organizacijama, već drugim ljudima koji kroz te organizacije pomažu trećima (Weinstein, 2009). Stoga je važno da osoblje, volonteri i vodstvo vlastitim angažmanom i donacijama pokazuju vjerodostojnost i posvećenost ciljevima.

U praksi neprofitnog sektora, prikupljanje sredstava provodi se kroz niz različitih metoda koje ovise o vrsti donatora, organizacijskim ciljevima i širem društveno-ekonomskom kontekstu. Kako navode Sargeant i sur., (2010), među najčešće oblike *fundraising* aktivnosti ubrajaju se kampanje usmjerene na velike donacije, izravni marketing, online prikupljanje sredstava, njegovanje i razvoj odnosa s postojećim donatorima, oporučne i memorijalne donacije, planirana davanja, korporativno darivanje te donacije zaklada i financiranje putem grantova, odnosno bespovratnih financijska potpora koju organizacija dobiva za realizaciju određenog projekta. Radalj (2019), ističe kako se uspješan *fundraising* temelji na nekoliko ključnih aktivnosti, a to su: prepoznavanje onih koji bi mogli poduprijeti rad organizacije, jasno definiranje vlastitih potreba, odgovarajuće komuniciranje prema donatorima te kontinuirano razvijanje dugoročnih i kvalitetnih odnosa s njima.

Temeljne aktivnosti *fundraisinga* mogu se prikazati i slikovito pomoću sljedećeg shematskog prikaza:

Slika 4: Temeljne aktivnosti *fundraisinga*



Izvor: Lewinsky i Muharemović (2011:60)

Lewinsky i Muharemović (2011) izdvajaju četiri ključne aktivnosti *fundraisinga*. **Prepoznavanje perspektiva** odnosi se na razumijevanje tržišta donatora. Neprofitna organizacija mora znati tko su potencijalni donatori i što ih motivira. **Definiranje potreba** uključuje jasno i detaljno određivanje ciljeva organizacije, količine potrebnih sredstava te konkretnih razloga zbog kojih je podrška donatora potrebna. **Prenosanje zahtjeva** predstavlja proces kroz koji organizacija komunicira svoje potrebe potencijalnim donatorima. Konačno, **izgradnja odnosa** dugoročan je proces koji uključuje njegovanje povjerenja, zahvalnosti i partnerskog odnosa s donatorima. Također, Slika 4 prikazuje ove aktivnosti povezane dvosmjernim strelicama, čime se želi naglasiti njihova međusobna povezanost i činjenica da se odvijaju paralelno.

Prema prethodno napisanome, može se reći kako *fundraising* zapravo predstavlja umijeće traženja novca od ljudi i korporacija s ciljem financiranja svog poslovanja (Dadić, 2016:81).

Povijesno gledajući, *fundraising* svoje korijene vuče iz SAD-a gdje su imućni pojedinci upućivali donacije prvenstveno vjerskim, obrazovnim institucijama te sirotištima, čime se razvila kultura filantropije. Prve organizirane *fundraising* aktivnosti počele su se intenzivnije razvijati tek u 20. stoljeću, posebno nakon Drugog svjetskog rata, kada su države podignule ove aktivnosti na nacionalnu razinu (Dadić, 2016). U Hrvatskoj se razvoj *fundraisinga*, kako je prethodno spomenuto u radu, posebno veže uz razdoblje Domovinskog rata, tijekom kojeg su one igrale važnu ulogu u pružanju pomoći. Međutim, nakon završetka rata mnoge su organizacije prestale djelovati zbog nedostatka potrebnih znanja i vještina (Dadić, 2016). Premda *fundraising* u teoriji nudi niz prednosti i strateških mogućnosti, praksa u Hrvatskoj otkriva brojne izazove koji otežavaju njegov razvoj i primjenu. Neprofitne organizacije u Hrvatskoj još uvijek nedovoljno poznaju mogućnosti koje *fundraising* pruža što potvrđuje i

Dadić (2016), ističući njihovu preveliku ovisnost o javnim dotacijama, što može reflektirati krivu sliku o neprofitnom sektoru u javnosti te dugoročno ugroziti djelovanje organizacija. Čičarija (2013) dodatno ističe problem ne provođenja aktivnosti sustavno i kontinuirano. Generalno, donatori ističu dva glavna problema u financiranju neprofitnih organizacija: prevelik broj različitih neprofitnih organizacija koje se natječu za ograničena javna sredstva te nedovoljna razvijenost kompletnog civilnog sektora (Hromatko, 2007, navedeno u Dadić, 2016).

Prikupljanje sredstava ključno je za održivost neprofitnih organizacija. Uspjeh ne ovisi samo o izvorima financiranja, već i o znanju, strategiji i kvalitetnim odnosima s donatorima. Uz dugoročno planiranje i transparentnost, organizacije mogu osigurati stabilnost te učinkovitije djelovati u zajednicama kojima služe.

3.5. Odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću predstavljaju ključnu komunikacijsku funkciju koja je postala sastavni dio upravljanja u svim vrstama organizacija, bilo da su profitne, neprofitne, javne ili privatne. Njihova glavna svrha je izgradnja i održavanje pozitivnog imidža organizacije u očima javnosti i ključnih dionika.

Tkalac Verčić (2015) ističe kako su odnosi s javnošću menadžerska funkcija koja ima zadatak razumjeti stavove javnosti, identificirati djelatnosti pojedinca ili organizacije od javnog interesa te osmisliti i provesti konkretne programe koji omogućuju bolju povezanost između organizacije i javnosti.

U neprofitnom sektoru, odnosi s javnošću ne predstavljaju samo sredstvo za vidljivost ili promociju aktivnosti, već su važan alat za ostvarivanje njihove temeljne misije te prikupljanje sredstava. Budući da ove organizacije djeluju u interesu zajednice, njihov način komuniciranja prema van mora biti pažljivo osmišljen, iskren i usklađen s vrijednostima koje promiču. Pritom je važno ne samo informirati javnost, već i izgraditi dugoročno povjerenje i podršku svih dionika, od korisnika usluga, preko volontera, do šire zajednice (Radalj i sur., 2024).

Za razliku od javnog i profitnog sektora, neprofitne organizacije uživaju određene povlastice kao što su porezne olakšice, donacije i institucionalna podrška (Radalj i sur. 2024). S tim u vezi, od neprofitnih organizacija traži se viša razina odgovornosti u načinu komunikacije, budući da

javnost prema njima često ima osjetljivija očekivanja kada je riječ o transparentnosti i povjerenju.

Isti autori istaknuli su i probleme koji se javljaju pri upravljanju odnosima s javnošću u neprofitnim organizacijama te kao poseban izazov koji se javlja izdvajaju balansiranje između iskrene promocije i pretjeranog isticanja postignuća. S jedne strane, preuveličavanje rezultata može narušiti ugled organizacije, dok s druge strane, premalo vidljivosti može ograničiti pristup nužnim sredstvima. Ključ uspješne komunikacije zapravo leži u jasnoći, otvorenosti i stalnoj brizi o javnom interesu. Također, dodatnu složenost unosi suvremeno digitalno okruženje. Naime, brzina širenja informacija putem društvenih mreža donosi brojne prednosti, ali i rizike poput širenja netočnih podataka ili stvaranje iskrivljene slike o radu organizacije. Stoga, odnosi s javnošću u neprofitnom sektoru moraju biti pažljivo planirani te usmjereni na dvosmjernu komunikaciju.

Odnosi s javnošću u neprofitnom sektoru u Hrvatskoj još uvijek se nalaze u fazi razvoja te se mogu smatrati mladom i nedovoljno razvijenom strukom. Iako se prepoznaje njihova važnost za izgradnju imidža i komunikacije s javnošću, ova funkcija često ostaje zapostavljena zbog nedostatka financijskih sredstava i stručnog kadra. Organizacije se uglavnom financiraju putem projektnih natječaja što znači da nemaju osigurana sredstva za stalno zaposlenje stručnjaka za odnose s javnošću. Posljedica toga je da mnogi zaposlenici obavljaju više različitih poslova, često bez formalne edukacije iz komunikacijskog područja (Kučina i Dabo, 2021).

Za bolju učinkovitost odnosa s javnošću u neprofitnom sektoru, važno je osigurati više stručnog kadra i stabilnije izbore financiranja. Kako ističu Radalj i sur., (2024), posebno je važno razvijati komunikacijske kapacitete i dugoročno ulagati u znanje zaposlenika, jer kvalitetna komunikacija izravno doprinosi ostvarivanju misije i jačanju povjerenja javnosti.

U neprofitnim organizacijama odnosi s javnošću nisu samo promocija, već alat za ostvarivanje misije i jačanje povjerenja zajednice. Pažljivo, iskreno i dosljedno komuniciranje pomaže organizacijama da budu vidljive te pridobiju podršku i osiguraju sredstva potrebna za rad.

4. LIDERSKA INSPIRACIJA

U neprofitnim organizacijama uloga vođe puno je više od pukog upravljanja projektima ili izvršavanja zadataka. Ovdje se ne radi samo o kontroli, planiranju ili delegiranju, radi se o tome da lider bude motivator, primjer drugima i osoba koja okuplja ljude oko ideje koja je svima važna. Za razliku od klasičnog menadžera, lider u neprofitnom sektoru često mora djelovati i kao emocionalna podrška timu, biti graditelj povjerenja te nositelj vizije koja pokreće cijelu organizaciju. Budući da neprofitne organizacije često djeluju s ograničenim resursima, bez velikih financijskih poticaja, motivacija ljudi u ovim organizacijama proizlazi iz njihove strasti prema ciljevima koje dijele. Upravo zato je važno da lider zna prepoznati tu unutarnju motivaciju, potaknuti je i održati tim okupljen i posvećen.

U nastavku poglavlja istražiti će se razlika između menadžera i lidera, karakteristike koje čine dobrog vođu, kako uspješno motivirati zaposlenike i volontere te koliko je važna iskrena komunikacija i međusobno povjerenje za uspješno vodstvo u neprofitnom sektoru.

4.1. Razlika između menadžera i lidera

„I menadžerstvo i liderstvo se može učiti, ali prvenstvena razlika je u tome da lider sadrži i duhovnu komponentu. To je skup vrijednosti koje osoba nosi u sebi i zbog čega su ga drugi ljudi u stanju slijediti. Autoritet menadžera proizlazi iz funkcije, a liderov iz karizme. On nadahnjuje i motivira, on „svijetli u mraku“ i ljudi ga prepoznaju“ (Gabrić, 2017). Ova misao oslikava jednu od temeljnih razlika između menadžera i lidera, dok menadžer upravlja formalno, kroz položaj i ovlasti, lider vodi neformalno, kroz osobni utjecaj, vrijednosti i inspiraciju.

Alfirević i sur. (2013:240) razliku između menadžera i lidera objašnjavaju na način da menadžeru pripisuju tehničku stranu posla, obavljanje zadataka, planiranje, nadzor i slično. Prema tome idealan menadžer se smatra osobom koja djeluje racionalno, temelji svoje odluke na razumnoj procjeni i poštuje službena pravila i autoritet. S druge strane, dobar vođa organizaciji donosi dodatne prednosti jer se ne fokusira samo na učinkovitost i stabilnost, nego i na viziju, zajedničke ciljeve i razumijevanje ljudi unutar tima. Vođa pridaje važnost međuljudskim odnosima, motivaciji, povjerenju i međusobnom razumijevanju.

Prema Poslovnom dnevniku (2012), temeljna razlika između lidera i menadžera ogleda se u njihovom pristupu radu i ljudima. Lideri su oni koji donose nove ideje, potiču inovacije i

razmišljaju izvan ustaljenih okvira. Nasuprot tome, menadžeri se bave organizacijom postojećih procesa, administrativnim zadacima i osiguravanjem da sustav funkcionira unutar definiranih pravila i ciljeva. Lideri nadahnjuju i grade povjerenje među članovima tima, dok menadžeri više naglasak stavljaju na održavanje kontrole i učinkovitosti, pri čemu se vođenje temelji na motiviranju i stvaranju pozitivne atmosfere, a menadžment na postavljanju jasnih smjernica i nadzora nad njihovim izvršenjem. Lideri češće postavljaju pitanja „što“ i „zašto“, promišljajući o svrsi i širem kontekstu aktivnosti, dok menadžeri fokus stavljaju na operativna pitanja „kako“ i „kada“, nastojeći što učinkovitije ostvariti postavljene zadatke i ciljeve (Poslovni dnevnik, 2012).

Menadžeri i lideri imaju različite, ali međusobno nadopunjavajuće uloge u organizaciji. Menadžeri djeluju unutar formalnih okvira, koristeći ovlasti koje proizlaze iz njihove funkcije kako bi planirali, organizirali i nadzirali procese te osigurali stabilnost i učinkovitost sustava. Lideri, s druge strane, svoj autoritet grade na osobnim vrijednostima, karizmi i viziji, motivirajući i nadahnjujući ljude da slijede zajedničke ciljeve. Dok menadžeri postavljaju jasne smjernice i osiguravaju njihovu provedbu, lideri razvijaju povjerenje, potiču inovacije i gledaju širu sliku. Za dugoročan uspjeh organizacije nužno je prepoznati važnosti oba pristupa te ih uravnoteženo primjenjivati u svakodnevnom radu.

4.2. Ključne karakteristike uspješnog lidera

Zanimanje za vođe i njihove osobine postoji još od davnina. Još u antičko doba, autori poput Plutarha, u svojim biografijama opisivali su živote i postignuća poznatih grčkih i rimskih vladara (Alfirević i sur., 2013). Kroz povijest se često postavljalo pitanje je li vođenje urođena sposobnost, što su u 19. stoljeću posebno naglašavali autori koji su razvili tzv. *teoriju velikih ljudi*. Kako su se društva i organizacije u 20. stoljeću počela više otvarati i demokratizirati, ta se teorija postupno razvila u *teoriju osobina*. Ona naglašava da postoje određene karakteristike koje češće posjeduju potencijalni vođe. Ipak, Alfirević i sur. (2013:240) se slažu da, iako te osobine mogu pomoći u vođenju, same po sebi nisu dovoljne da bi netko bio uspješan vođa.

Prema McCrimmonu (2010:100), lideri se izdvajaju iz okruženja svojim djelovanjem i spremnošću na neočekivane poteze. Oni mijenjaju postojeće stanje stvari, pretvarajući ga u nove prilike i izazove te neprestano tragaju za novim ciljevima. Nadalje, autor ističe kako su usmjereni na postizanje uspjeha, nastojeći biti prvi koji će ostvariti nešto novo, a u tom procesu

potpuno se posvećuju ostvarivanju svojih zamisli te često odbacuju uobičajene i provjerene pristupe što ponekad može druge dovesti u nelagodnu situaciju.

Prema Armstrongu (2001), dobar lider ne gradi se samo na stručnim znanjima, nego i na osobinama koje nadahnjuju druge. Prije svega tu je **entuzijizam** odnosno spremnost da se posao odradi kvalitetno i da se ta energija prenese na cijeli tim. Zatim **samopouzdanje** jer kada lider vjeruje u sebe to ulijeva sigurnost i motivira ljude oko njega. **Čvrstina** znači nepopustljivost kada su u pitanju visoki standardi, ali i dosljednost koja zaslužuje poštovanje tima. Neizostavan je i **integritet** koji se odnosi na iskrenost prema sebi i drugima, poštenje i dosljednost što prirodno gradi povjerenje. **Toplina** pokazuje koliko vođa cijeni ljude s kojima radi, a **skromnost** ga podsjeća da uvijek sluša, priznaje pogreške i ostaje prizeman, bez obzira na uspjehe.

Nadalje, liderstvo je sposobnost usmjeravanja ljudi prema zajedničkim ciljevima. Gill (2006, navedeno u Jukić i sur., 2023), razlikuje četiri dimenzije liderstva:

- interkulturalna
- emocionalna
- spiritualna
- bihevioralna.

Interkulturalna dimenzija uključuje empatiju i razumijevanje potreba drugih. Emocionalna dimenzija, danas prepoznata kao ključna, temelji se na emocionalnoj inteligenciji i pozitivnim emocijama koje potiču uspjeh organizacije. Spiritualna dimenzija odnosi se na etiku, integritet i unutarnju snagu, dok bihevioralna naglašava važnost prepoznavanja potreba zaposlenika.

Prema tome, vođa koji uspješno primjenjuje ove dimenzije u praksi napreduje zajedno sa svojim timom, gradi autoritet na temelju poštovanja, a ne nametnute moći te motivira zaposlenike prilagođavajući zadatke njihovim individualnim sklonostima. Iako novčana naknada i strah od gubitka posla mogu djelovati kao kratkoročni poticaji, dugoročna motivacija proizlazi iz osjećaja neovisnosti, postignuća i osobnog razvoja. U tom procesu ključnu ulogu imaju otvorena komunikacija i uvažavanje mišljenja svih članova tima, bez obzira na njihovu poziciju u hijerarhiji (Harvard Business Review, 2004, navedeno u Jukić i sur., 2023).

Uspješan lider posjeduje spoj osobnih karakteristika, stručnih vještina i sposobnosti razumijevanja ljudi. Povijesni i suvremeni autori slažu se da liderstvo nije rezultat samo urođenih osobina, nego i stalnog razvoja i prilagodbe. Kroz entuzijizam, samopouzdanje,

integritet, toplinu i skromnost lider gradi povjerenje i motivira tim, dok primjena dimenzija liderstva omogućuje uravnotežen pristup vođenju. Takav vođa ne oslanja se isključivo na formalnu moć, već svoj autoritet temelji na poštovanju, otvorenoj komunikaciji i prepoznavanju individualnih potreba članova tima. Na taj način stvara radno okruženje u kojem su zaposlenici potaknuti ne samo na postizanje ciljeva, nego i na osobni rast i razvoj.

4.3. Motivacija zaposlenika i volontera

U svakoj organizaciji postoje trenutci kada se ljudi trude više nego se od njih očekuje. Neki to rade jer vjeruju u ideju, neki jer vole tim s kojim rade, a neki jednostavno zato što im to pruža osobno zadovoljstvo. Bilo da se radi o zaposlenicima ili volonterima, iza svakog takvog angažmana stoji određeni pokretač koji ih gura naprijed. Shvatiti što je to, znači razumjeti kako održati tu energiju i usmjeriti ju prema zajedničkom cilju.

Motivacija je kroz povijest bila predmet interesa brojnih teoretičara i psihologa koji su nastojali objasniti što zapravo ljude potiče na djelovanje i koji čimbenici imaju najveći utjecaj na njihovo ponašanje. Također, vrlo je važno napraviti razliku između motiviranja i manipuliranja, budući da se ta dva pojma u praksi ponekad pogrešno poistovjećuju. Dok manipulacija podrazumijeva prikriveno utjecanje radi ostvarivanja vlastitih ciljeva, motiviranje znači poticanje pojedinaca da djeluju na način koji doprinosi i njihovoj osobnoj dobrobiti i ciljevima organizacije. Drugim riječima, motivacija se javlja kada se interesi i ciljevi zaposlenika i organizacije preklapaju te se kroz rad ostvaruje obostrana korist (Varga, 2011). Na temelju navedenog može se uočiti bitna razlika između menadžera i lidera. Menadžeri se češće oslanjaju na mehanizme koji ponekad mogu poprimiti manipulativna obilježja, dok su lideri usmjereni na poticanje i inspiriranje kroz motivaciju.

Richard (2000, navedeno u Varga 2011), navodi kako ljudi često intuitivno osjećaju da „žele biti motivirani“, a poslodavci istovremeno naglašavaju da žele zaposliti osobu koja je već sama po sebi motivirana. Upravo zato u suvremenim organizacijama sve se više naglašava važnost stvaranja okruženja koje potiče unutarnju motivaciju zaposlenika. Ideja menadžmenta također se s vremenom promijenila te se zaposlenici sve više promatraju kao potencijal koji treba voditi, razvijati i usmjeravati u pravcu zajedničkih ciljeva, a ne kao resurs koji treba maksimalno iskoristiti.

Alfirević i sur. (2013:233), motivaciju definiraju kao proces koji potiče, usmjerava i održava ponašanje prema određenim ciljevima te ju promatraju kroz tri ključne dimenzije:

- **usmjerenje** – odabir cilja i aktivnosti
- **intenzitet** – razina uloženog napora
- **dosljednost** – ustrajnost u odabranom smjeru.

Autori tvrde kako svaka osoba posjeduje određenu motivaciju, čak i kada izbjegava zadatke, jer i to može biti svjesno odabran cilj. Međutim, visoka motivacija sama po sebi ne jamči postizanje dobrih rezultata, budući da na uspješnost utječu i znanja, vještine te dostupni resursi.

Motivacija se temelji na razumijevanju potreba ljudi i pronalaženju načina kako ih zadovoljiti. Dasović i sur. (2023), razlikuju dva osnovna oblika motivacije:

- **intrinzična motivacija** – proizlazi iz unutarnjih motiva
- **ekstrinzična motivacija** – potaknuta vanjskim čimbenicima.

Kada pojedinac nešto radi isključivo zbog vanjskih nagrada ili pritisaka, riječ je o ekstrinzičnoj motivaciji, a kako se te vanjske norme postupno pretvaraju u osobne, motivacija postaje sve više autonomna. S druge strane nalazi se intrinzična motivacija, koja nastaje kada osoba određenu aktivnost doživljava kao smislenu i zanimljivu (Nencini i sur., 2016). U slučaju volontiranja to se događa onda kada organizacija omogućuje ispunjavanje triju osnovnih psiholoških potreba: autonomije, kompetentnosti i povezanosti s drugima (Nencini i sur., 2016). Brojna istraživanja, poput onog provedenog od strane Millette i Gane (2008., navedeno u Nencini i sur., 2016), pokazuju da upravo osjećaj povezanosti s kolegama volonterima, podržavajući stil vođenja i zanimljiva struktura zadataka povećavaju autonomnu motivaciju te imaju pozitivan utjecaj na zadovoljstvo i dugoročnu predanost volonterskom radu.

Dasović i sur. (2023), naglašavaju da je zadatak vodstva pronaći ravnotežu između intrinzičnih i ekstrinzičnih poticaja, koristeći materijalne i nematerijalne strategije. Također, odabir strategije treba biti usklađen s individualnim potrebama zaposlenika, karakteristikama posla i vrijednostima organizacije.

U kontekstu zaposlenika, na njihovu motiviranost utječu tri skupine čimbenika (Buble, 2006, navedeno u Dasović i sur., 2023):

- **individualne karakteristike** – potrebe, vrijednosti, stavovi i interesi koji se razlikuju među pojedincima

- **karakteristike posla** – složenost i zahtjevnost zadataka, organizacija rada
- **organizacijske karakteristike** – pravila, procedure i opća politika poduzeća.

Motivacija zaposlenika nije statična pojava. Vrijednosti koje su bile važne sedamdesetih godina prošlog stoljeća, poput sigurnosti posla, stabilnosti i lojalnosti, danas sve više zamjenjuju potrebe za priznanjem, slobodnim vremenom, sudjelovanjem u donošenju odluka, izazovnim i kreativnim radom (Quible, 2020, navedeno u Dasović i sur., 2023).

Povezanost motivacije sa zadovoljstvom i angažiranošću jasno je vidljiva u praksi. Motivirani zaposlenici češće razvijaju pozitivan stav prema poslu, što vodi većoj predanosti i boljoj izvedbi. Dasović i sur., (2023), navode tri tipa zaposlenika prema razini angažiranosti:

- **angažirani** (graditelji) – rade sa strašću, emotivno su vezani uz organizaciju, kreativni su i inovativni
- **neangažirani** – prisutni na poslu, ali bez entuzijazma i jasnog fokusa
- **aktivno neangažirani** (kopači jama) – aktivno potkopavaju trud svojih kolega i ciljeve organizacije.

Iako se tema motivacije najčešće povezuje sa zaposlenicima u organizacijama, valja naglasiti da se motivacijski procesi javljaju i u kontekstu volonterskog rada. Međutim, motivacija volontera razlikuje se po svojoj prirodi, budući da nije povezana s materijalnom naknadom, nego se temelji gotovo u potpunosti na unutarnjim i altruističkim razlozima.

U novijoj literaturi sve se češće naglašava da motivacija volontera nije jedinstven koncept, već da se sastoji od više dimenzija. Clary i sur. (1998, navedeno u Butt i sur., 2017) u okviru funkcionalnog pristupa razvijaju model VFI (Volunteer functions inventory) koji obuhvaća šest osnovnih funkcija volonterske motivacija:

- **vrijednosti** – želja za pomaganjem drugima i doprinos društvu
- **razumijevanje** – stjecanje novih znanja i iskustava
- **društveni motivi** – interakcija s drugima, pripadnost grupi
- **karijerni motivi** – razvoj vještina korisnih za posao
- **zaštitni motivi** – snižavanje stresa, jačanje samopoštovanja
- **osobni razvoj** – osjećaj postignuća i osobnog rasta.

Ovaj model služi kao koristan alat jer omogućuje prepoznavanje razlika među volonterima te prilagodbu načina vođenja njihovim očekivanjima. Kasnije su drugi autori proširili model i

dodali dodatne dimenzije poput religijskih motiva, socijalizacije i sportskih razloga (Butt i sur., 2017).

Tonković i sur. (2023). proveli su istraživanje među mladim volonterima u Hrvatskoj, koje je pokazalo da se oni najčešće uključuju u aktivnosti iz želje da pomognu drugima, osjećaja društvene solidarnosti i osobnog zadovoljstva, dok su motivi poput stjecanja profesionalnih vještina ili napredovanja u karijeri znatno rjeđe izraženi.

Važno je razumjeti da se zaposlenici i volonteri motiviraju na različite načine, dok zaposlenici često očekuju kombinaciju materijalnih i nematerijalnih poticaja, volonteri svoj angažman temelje prvenstveno na unutarnjim vrijednostima i osjećaju društvene koristi. Prepoznavanje tih razlika omogućuje liderima i menadžerima da prilagode stil vođenja, potaknu veći angažman i dugoročno zadrže kako zaposlenike tako i volontere u organizaciji.

4.4. Komunikacija i izgradnja povjerenje

Učinkovita komunikacija jedan je od ključnih elemenata uspješnog vođenja i temelj na kojem se gradi odnos između voditelja i članova tima. Kroz otvorenu i dvosmjernu komunikaciju stvaraju se uvjeti u kojima zaposlenici i volonteri mogu iznositi mišljenja, postavljati pitanja i aktivno sudjelovati u donošenju odluka. Na taj se način razvija osjećaj prihvaćenosti i zajedničke odgovornosti, što je posebno važno u neprofitnim organizacijama koje se temelje na zajedničkim vrijednostima. Povjerenje se ne stvara jednokratnim postupkom, nego se gradi kroz dosljednost, iskrenost i poštivanje dogovora, a predstavlja važan preduvjet za dugoročnu motiviranost i angažiranost ljudi u organizaciji.

Komunikacija predstavlja jedan od temeljnih elemenata organizacijskog života. Iako naizgled jednostavna, riječ je o vrlo složenom procesu koji uključuje prijenos informacija, ali i razumijevanje njihovog značenja (Chapman, 2003, navedeno u Garača i sur., 2011). Wehrich i Koontz (1994) ističu da bez kvalitetne komunikacije nije moguće uspostaviti ciljeve, organizirati resurse niti motivirati ljude u smjeru ostvarivanja zajedničkih rezultata. Upravo zato se komunikacija smatra jednom od ključnih aktivnosti suvremenog menadžera, zajedno s vodstvom, motiviranjem i upravljanjem međuljudskim odnosima (Bedecković, 2010). Vodstvo se temelji na interakciji s ljudima te sposobnosti da se utječe na njihovo ponašanje, što bez stalne i otvorene komunikacije nije moguće ostvariti. Jakovčević (2000) navodi kako uspješno

funkcioniranje komunikacijskih procesa, unutar i izvan organizacije, predstavlja jedan od najodgovornijih zadataka vodstva.

U suvremenim organizacijama komunikacija ima važnu relacijsku funkciju jer kroz svakodnevne razgovore, davanje povratnih informacija i otvoreno iznošenje mišljenja, voditelj gradi ili narušava povjerenje članova tima. S tim u vezi, lideri ne koriste komunikaciju samo kao alat informiranja, nego kao sredstvo izgradnje odnosa temeljenih na poštovanju i uvažavanju različitih ideja, čime stvaraju okruženje u kojem se ljudi osjećaju sigurno izraziti svoje stavove. Prema Northouse (2019), otvorena i transparentna komunikacija predstavlja jedan od glavnih uvjeta za razvoj povjerenja među članovima tima, a time i važan preduvjet za pozitivnu organizacijsku kulturu.

Lideri u neprofitnim organizacijama pristupaju komunikaciji nešto drugačije u odnosu na profitni sektor. Umjesto naglašavanja zadataka i učinkovitosti, komunikacija je često vrijednosno orijentirana jer se zaposlenici i volonteri najviše identificiraju s misijom i društvenim ciljem organizacije (Herman i Renz, 2004). Također, strukture su ovdje manje formalne te prevladava neformalna i dvosmjerna komunikacija u kojoj se potiče rasprava, sudjelovanje i razmjena mišljenja (Cornforth i Mordaunt, 2011). Takav participativni stil posebno dolazi do izražaja u radu s volonterima koji ne reagiraju na formalni autoritet, nego na smisao i osjećaj pripadnosti zajedničkoj ideji. Lideri stoga često koriste komunikaciju kao sredstvo prenošenja vizije i jačanja zajedništva, dok je u profitnom sektoru komunikacija više usmjerena na upravljanje učinkom i ostvarenje financijskih ciljeva.

Komunikacija nije samo prijenos informacija, već ključni instrument s kojim lideri oblikuju odnose, potiču povjerenje i prenose vrijednosti organizacije. U neprofitnom sektoru ona postaje posebno važna jer zaposlenici i volonteri odgovaraju na viziju i smisao, a ne na formalni autoritet. Stoga je otvorena, dvosmjerna i vrijednosno usmjerena komunikacija jedan od temelja motiviranog i angažiranog tima.

5. STUDIJA SLUČAJA – PRIMJER USPJEŠNOG VOĐENJA NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Nakon teorijskog dijela rada, u kojem su prikazane glavne značajke neprofitnog sektora, menadžerske vještine i različiti pristupi liderstvu, u nastavku se fokus stavlja na empirijski dio istraživanja. Cilj ovog poglavlja je prikazati na koji način teorija o vođenju dolazi do izražaja u stvarnom funkcioniranju organizacije.

Odabrana studija slučaja odnosi se na Dječji kreativni centar „Dokkica“ iz Osijeka, koji je kroz gotovo dva desetljeća izrastao u prepoznatljivo mjesto zajedništva djece, roditelja, stručnjaka i volontera te dokaz da se menadžersko znanje može ispreplesti s inspirativnim vođenjem.

Za potrebe ovog rada proveden je polustrukturirani intervju s voditeljicom udruge, Ines Novak. Njezini odgovori pružili su vrijedan uvid u stil vođenja, načine motiviranja zaposlenika i volontera te metode kojima se Dokkica održava i razvija unatoč izazovima i ograničenim resursima. Na temelju tih uvida analiziraju se osobine voditeljice, strategije i metode rada te utjecaj njezina liderstva na uspješnost i prepoznatljivost organizacije te zadovoljstvo zaposlenika i volontera.

5.1. Opis organizacije i njezine misije

Dječji kreativni centar Dokkica jedan je od primjera koji pokazuje kako građanska inicijativa može s vremenom prerasti u stabilnu i prepoznatljivu organizaciju koja već godinama doprinosi kvaliteti života djece, obitelji i šire zajednice. Njezina priča započela je 2009. godine u okviru Udruge za rad s mladima Breza, kada je pokrenut projekt „Dječja osječka kreativna kućica“. Potreba za većom samostalnošću i jasnijim identitetom dovela je do osnivanja zasebne udruge 2011. godine, a od 2020. djeluje pod današnjim imenom – Dječji kreativni centar Dokkica. Sjedište joj je na adresi Otokara Keršovanija 4 u Osijeku, gdje je kroz godine oblikovan prostor u kojem se susreću djeca, roditelji, stručnjaci i volonteri te zajedno uče, unapređuju svoje vještine, šire vidike i stvaraju bolju zajednicu.

Sama misija Dokkice temelji se na pružanju podrške djeci u odrastanju i razvoju njihovih potencijala kroz različite programe i aktivnosti koje potiču njihovo sudjelovanje, kreativnost, socijalne vještine i samopouzdanje. Time se djeci nastoji osigurati kvalitetniji i ispunjeniji život, dok se istodobno šira zajednica potiče na razvoj boljih praksi glede odgoja i obrazovanja. Ako

se promotri sam rad Dokkice i njihova postignuća, jasno je da ta misija nadilazi same radionice i terapije, ona podrazumijeva stvaranje kulture podrške i inkluzije u kojoj svako dijete, bez obzira na poteškoće ili posebne potrebe, ima priliku razvijati se u poticajnom okruženju. Upravo po tome vidi se istinska vrijednost Dokkice koja omogućuje uspješno povezivanje stručnosti i empatije kako bi se gradila zajednica u kojoj djeca i obitelji osjećaju da pripadaju i da su prepoznata.

S druge strane, vizija Dokkice ne zaustavlja se na provedbi programa, već ide korak dalje. Organizacija sebe vidi kao prostor susreta djece, roditelja, stručnjaka i volontera, mjesto u kojem zajedničko djelovanje gradi solidarnije i osjetljivije društvo. U toj viziji odražava se težnja da se različitosti doživljavaju kao bogatstvo, a ne prepreka, i da svako dijete i svaka obitelj imaju pravo na podršku, kreativnost i sigurnost. Ova vizija posebno inspirira jer pokazuje da Dokkica nije tek centar aktivnosti, već simbol zajedništva i vjere u bolju budućnost, budućnost u kojoj vrijednosti poput empatije, predanosti i kreativnosti oblikuju ne samo organizaciju, već i cijelu zajednicu.

Nadalje, konkretne aktivnosti jasno odražavaju ovu misiju i viziju. Djeca predškolske i školske dobi uključuju se u radionice umjetnosti, glazbe, drame, stripa i kaligrafije. Razvijaju se i terapijski programi poput procjena senzorne integracije ili individualnih terapija za djecu s teškoćama u razvoju, dok se roditeljima nudi podrška kroz edukacije, grupe podrške i postpartalne programe. Dokkica organizira i javne manifestacije, ljetne boravke te projekte usmjerene na prevenciju nasilja i jačanje socijalnih kompetencija. Osnovna svrha njezina djelovanja jest popuniti praznine koje javni sustav još uvijek ne uspijeva pokriti, a pri tome nudeći djeci i obiteljima priliku da rastu u sigurnom, kreativnom i stručno vođenom okruženju.

Temelj rada ove udruge čini mali tim stručnjaka. Na čelu je voditeljica udruge Ines Novak koja koordinira projekte, financije i timske procese. Andrea Žulj Jurišić vodi programe psihosocijalne podrške za djecu i roditelje, dok Nevenka Marijanović, poslovna tajnica, brine o administrativnim i financijskim poslovima. Psihologinja Marina Kovačević Rohaček sudjeluje u psihološkim procjenama, terapijama i edukacijama, fizioterapeutkinja Matea Dautbegović prati motorički razvoj djece, a radna terapeutkinja Antonia Horvat izrađuje individualne programe za djecu s teškoćama u razvoju. Iako tim broji tek šest zaposlenih, njihov angažman i stručnost omogućuju provedbu širokog raspona aktivnosti.

Uz stalne zaposlenike, posebno mjesto zauzima mreža volontera, ljudi različitih profila i dobi koji donose dodatnu energiju, fleksibilnost i kreativnost. Oni sudjeluju u radionicama,

manifestacijama, logistici i promociji projekata, a njihovo zalaganje često čini razliku između onoga što je moguće i onoga što se u početku činilo nedostižnim. Neki od volontera kasnije postaju zaposlenici, dok drugima iskustvo volontiranja otvara vrata za profesionalni razvoj ili osobne uspjehe.

Što se tiče financijske održivosti Dokkice, ona se temelji na raznolikim izvorima: institucionalnim potporama, nacionalnim i europskim projektima, prihodima od vlastitih aktivnosti poput članarina i radionica te na donacijama građana i podršci sponzora. Takav model omogućuje organizaciji da zadrži stabilnost i nastavi razvijati svoje programe, unatoč brojnim izazovima.

Kroz više od desetljeća postojanja Dokkica je postala prepoznata ne samo u lokalnoj zajednici nego i šire. Za svoj rad dobila je niz pohvala i priznanja te ostvarila suradnje s obrazovnim, kulturnim i društvenim institucijama, što dodatno potvrđuje njezinu važnost i legitimitet. Dokkica je danas prostor u kojem se stručnost i empatija susreću, a djeca i obitelji pronalaze podršku, sigurnost i inspiraciju. Ona je ujedno i primjer kako predanost, kreativnost i zajedništvo mogu oblikovati organizaciju koja postaje simbol pozitivnih društvenih promjena.

5.2. Profil vode – osobine i stil vođenja

U neprofitnim organizacijama liderstvo ima posebnu težinu jer se one često suočavaju s nesigurnim financijskim izvorima i društvenim očekivanjima koja nadilaze njihove kapacitete. U takvom kontekstu lider nije samo formalna osoba koja donosi odluke i brine o administraciji, nego ključna figura koja oblikuje organizacijsku kulturu, prenosi viziju i osigurava da zaposlenici i volonteri pronađu smisao u svom radu. Upravo takvo vođenje utjelovljuje voditeljica Dokkice, Ines Novak, čiji se stil gradi na spoju menadžerske odgovornosti i snažne emocionalne dimenzije.

Voditeljica Novak u intervjuu naglašava da je od samih početaka gradila svoje vođenje na emocionalnoj osnovi. „*Ako se ne osjećaš dobro, nećeš pokazati puni potencijal i tu nema razvoja osobnog ni organizacijskog*“, rekla je, ističući kako radno okruženje mora biti mjesto u kojem ljudi osjećaju sigurnost i podršku. Sama sebi je obećala da nikada neće odlaziti na posao „s grčem u želucu“, a to obećanje pretvorila je u princip po kojem gradi organizacijsku klimu. Za nju posao i emocije nisu odvojene sfere, nego spoj koji je nužan kako bi se ljudi razvijali i ostajali motivirani.

Jedna od najvažnijih osobina njezina vođenja jest otvorenost u komunikaciji. U intervjuu navodi da komunikaciju uvijek prilagođava kontekstu: s kolegama razgovara individualno kada se radi o osobnim planovima, zadovoljstvu ili potrebama, dok su zajednički sastanci rezervirani za timske odluke i projekte. Sastanci mogu biti formalni, kada je riječ o projektnoj dokumentaciji i potpisnim listama, ali i opušteni kada je cilj slobodna razmjena ideja. Postoje i hitni sastanci, kada se odluke moraju donijeti brzo. Kada za okupljanje nema vremena, koristi e-mail ili Viber grupu, jer smatra da je važna i brzina protoka informacija. Posebno je zanimljivo da izbjegava koristiti riječ „zaposlenici“ i radije govori „moje drage kolegice“, jer joj je važno da nitko ne osjeća hijerarhijsku distancu. Time jasno pokazuje da komunikaciju ne vidi kao tehnički alat, već kao sredstvo gradnje povjerenja.

Povjerenje je temelj koji je gradila kroz iskustvo i promišljanje. U intervjuu je rekla da se često pitala što je njoj bilo ugodno, a što neugodno u prijašnjim radnim okruženjima i kako to iskustvo može prenijeti na Dokkicu. Tako je stvorila model organizacije u kojoj ljudi smiju otvoreno govoriti, dijeliti mišljenja i predlagati promjene. Zaposlenicima i volonterima uvijek naglašava da je organizacija živa i da se stalno razvija, pa su i njihovi prijedlozi sastavni dio tog procesa.

Otvorenost prema idejama još je jedno obilježje njezina stila. U intervjuu je istaknula da su sve ideje dobrodošle, bez obzira na izvedivost, jer od ideje sve počinje. Redovito potiče brainstorming i voli kad kolege slobodno iznose prijedloge. Sama kaže da ljude potiče potpitanjima poput: „što vam treba za provedbu?“ ili „kako to možemo ostvariti?“ kako bi ih usmjerila prema realizaciji i samostalnom zaključku jeli ideja dobra ili baš i ne. Atmosferu povjerenja i kreativnosti njeguje svjesno, jer zna da se inovativnost razvija samo kada ljudi osjećaju sigurnost. To se vidi i u primjeru projekta senzoričke šumice. Naime, ideju je osmislila jedna zaposlenica kojoj je potom prepušteno da samostalno vodi projekt te svoju ideju provede u djelo, naravno uz raspolaganje pomoći voditeljice. Projekt je uspješno odrađen, a zasluge su pripisane zaposlenici kojoj je to bila izvanredna motivacija.

Emocionalna osjetljivost u vođenju posebno se očituje u načinu na koji brine o dobrobiti zaposlenika. U razgovoru je jasno istaknula da ne želi da ljudi dolaze na posao bolesni, niti da se boje pitati za bolovanje. Kaže da nije normalno da se zaposlenici u strahu obraćaju poslodavcu zbog zdravstvenih razloga, pa u Dokkici stalno naglašava važnost zdravlja i otvorene komunikacije o stresu i mogućem sagorijevanju. Uz to, humor smatra važnim dijelom svakodnevnice – osmijeh i opuštenost pomažu da se tim lakše nosi s izazovima.

Motivacija zaposlenika za nju je ključno pitanje. U intervjuu navodi da nikada nije dvojila o svojoj motivaciji – u nju je sigurna – ali se često pitala kako motivirati druge. Posebno ju je pogađalo kada bi ljudi govorili da ovo „nije pravi posao“ i ispitivali što ona još radi osim ovoga. Morala se opravdavati i boriti s predrasudama, a ta iskustva su je ljutila, ali i osnažila. Odlučila je svojim primjerom pokazati ozbiljnost i vrijednost posla u neprofitnom sektoru. Kaže da želi motivirati tim svojim osobnim angažmanom: „*Ako sam ja tu toliko dugo, onda i drugi mogu ostati.*“ Bila je svjesna i opasnosti da ljudi odu u državne institucije zbog boljih plaća, pa je gradila atmosferu i organizacijsku kulturu kao najveće razloge ostanka.

U kriznim situacijama pokazuje svoj leaderski kapacitet. Prisjetila se trenutaka kada su se pitali hoće li se Dokkica ugasiti zbog nedostatka sredstava. Tada je prvo s užim timom, a potom i širim, otvoreno razgovarala o problemu i zajedno su odlučili dati si „još jednu šansu“. Pisali su nove projekte i ponovno se uspjeli podići. Kako bi održala moral, zamolila je zaposlenike da napišu na što su najponosniji i od toga su napravili pano želja i uspjeha. Kaže da su takvi trenuci podsjetili sve zašto rade to što rade i dali im snagu da nastave. Osim toga, priznanja i zahvale korisnika te pisma pohvale od istaknutih osoba iz Osijeka služila su kao potvrda da njihov trud ima smisla i vrijednost.

Donošenje odluka u njezinu stilu vođenja također pokazuje ravnotežu između participacije i odgovornosti. Kod zapošljavanja novih članova ne odlučuje sama, već uključuje tim u razgovore i procjene, dok u nekim situacijama, primjerice kada procjenjuje nove suradnje, preuzima inicijativu i odlučuje sama. Uvijek, međutim, otvoreno komunicira razloge svojih odluka. Na taj način stvara sigurnost, ali i uključivost.

Volonteri su posebna kategorija u njezinu vođenju. Svaku osobu koja želi volontirati poziva na razgovor i daje im priliku da vide različite programe, kako bi sami odabrali gdje žele sudjelovati. Time im pokazuje da su važni i da se njihov doprinos cijeni. Volonteri dobivaju potvrde, zahvalnice i često preporuke za poslove. U intervjuu naglašava kako joj je posebno drago kada čuje da je volontiranje u Dokkici nekome pomoglo u daljnjem životu. Neki od njih su kasnije postali i zaposlenici, što potvrđuje da volonterizam u Dokkici nije prolazna epizoda, nego dio šireg puta osobnog i profesionalnog razvoja.

Na osobnoj razini, voditeljica Novak sebe opisuje kao osobu koja uči cijeli život i stalno se usavršava. Posebno se educira u području komunikacije i razumijevanja ljudi, jer smatra da lider mora vlastitim primjerom pokazivati želju za rastom. Prisjetila se i vlastitog djetinjstva, kada je igra bila ključan oblik razvoja, pa to prenosi i u odraslu dob kroz metaforu „igre uloga“.

Na početku svoje liderske karijere igrala je tu ulogu, učila iz pogrešaka i izlazila iz zone komfora. Danas vjeruje da je upravo ta spremnost na igru i prilagodbu oblikovala njezin stil vođenja.

Kada se sagleda njezin način rada u cjelini, može se zaključiti da voditeljica Ines Novak objedinjuje transformacijski i participativni stil liderstva. Transformacijski se vidi u njezinoj sposobnosti da inspirira, motivira i potiče kreativnost, dok participativni dolazi do izražaja u zajedničkom donošenju odluka i uključivanju svih u procese. Njezin stil vođenja nadilazi formalne okvire i postaje primjer kako strast, empatija i osobna posvećenost mogu oblikovati uspješnu organizaciju. U intervjuu se vidi da ona ne doživljava vođenje samo kao niz menadžerskih zadataka, nego kao odnos s ljudima koji traži povjerenje, toplinu i stalnu brigu za dobrobit tima. Njezina snaga leži u sposobnosti da poveže emocije i posao, da stvori okruženje u kojem zaposlenici i volonteri žele ostati jer osjećaju smisao i pripadnost. Upravo u toj dimenziji prepoznaje se autentičnost njezina vođenja, ono nije tek primjena teorijskih modela, nego osobna priča o hrabrosti, igri, učenju iz pogrešaka i vjeri da se promjene mogu graditi iz zajedništva.

5.3. Ključne strategije i metode rada

Vođenje neprofitne organizacije poput Dokkice znači stalno kretanje između ideala i realnosti. S jedne strane tu je misija, vrijednosti i želja da se pomogne djeci i obiteljima, a s druge stalna borba s financijama, manjkom resursa i pritiskom da se osigura održivost. Voditeljica Novak u intervjuu naglašava da je upravo ta svakodnevna neizvjesnost oblikovala njezine strategije i metode rada. Iako menadžerske vještine daju strukturu, ona vjeruje da je ključ u ljudima, njihovoj motivaciji, povjerenju i osjećaju pripadnosti.

Prva i možda najvažnija strategija jest ulaganje u ljude. Voditeljica Novak u intervjuu navodi da njezini zaposlenici ne ostaju u Dokkici zbog plaće, već zato što osjećaju da njihov rad ima smisla i da su prepoznati. Zbog toga nastoji stalno poticati edukacije i profesionalni razvoj, kako bi ljudi imali osjećaj da rastu i napreduju. Volonterima daje još više slobode, svaki novi volonter prolazi razgovor i dobiva priliku birati program u koji se želi uključiti, a ako imaju ideju za vlastiti mini-projekt, organizacija im daje podršku. Takav pristup pokazuje da se motivacija ne gradi samo kroz zadatke, nego kroz osjećaj vlasništva i osobnog doprinosa. U intervjuu se prisjetila primjera projekta senzoričke šumice, objašnjenog u prethodnom

poglavljju. Taj projekt nije bio važan samo zbog sadržaja, nego i zbog toga što je cijelom timu pokazao koliko je snažan osjećaj da ideja koju doneseš može oblikovati stvarni program.

Strategija rada s volonterima u Dokkici može se promatrati i kao metoda dugoročnog ulaganja u ljude. Voditeljica Novak ističe da volonteri nisu samo pomoć u provedbi aktivnosti, već ključni resurs za budućnost organizacije. Zato im se daje podrška kroz mentorstvo, zahvalnice, potvrde i preporuke, ali i kroz stalne razgovore u kojima se vrednuje njihov trud. Mnogi od njih kasnije su nastavili karijeru u području rada s djecom, a neki su se zaposlili i u samoj Dokkici. To pokazuje da volontiranje nije prolazna epizoda, nego proces koji jača pojedinca, ali i osigurava kontinuitet organizacije.

U kriznim situacijama voditeljica Novak koristi komunikaciju kao glavnu metodu vođenja. U intervjuu navodi kako nikada nije htjela skrivati istinu od zaposlenika, čak i kad je bila svjesna da bi iskrenost mogla unijeti strah ili demotivaciju u udrugu. Kada su se suočili s pitanjem hoće li se organizacija ugasiti zbog nedostatka sredstava, otvoreno je razgovarala s timom i predložila da zajedno odluče što dalje, no ipak je bila ključna osoba koja je bodrila tim, davala im nadu, ali i konkretne opcije za rješenje problema te njih pritom poticala na isto. Iz takvih situacija, kaže, uvijek izlazi nešto dobro. Ovaj primjer jasno pokazuje kako komunikacija nije samo alat za prenošenje informacija, već metoda za jačanje timske kohezije i otpornosti.

Jedna od ključnih odluka u razvoju Dokkice bila je uvođenje gospodarske djelatnosti. Voditeljica Novak otvoreno iznosi da su se zaposlenici isprva protivili toj ideji. Smatrali su da „izdavanje računa“ i naplaćivanje usluga nije u skladu s misijom udruge. U intervjuu naglašava kako je upravo tada morala pokazati snagu liderstva i uvjeriti tim da gospodarska djelatnost nije izdaja vrijednosti, nego način njihova očuvanja. Objašnjavala im je da bez novih izvora prihoda organizacija neće moći opstati i da se upravo ovime osigurava stabilnost. Trebalo je vremena da zaposlenici prihvate taj zaokret, ali kada su vidjeli konkretne rezultate, sigurnije prihode i mogućnost planiranja programa, otpor se pretvorio u razumijevanje. Ovaj primjer pokazuje kako lider u neprofitnom sektoru mora biti spreman ne samo donositi odluke, nego i ustrajno ih objašnjavati, dok ne pokaže timu da promjena služi zajedničkom cilju.

Financijska održivost ostaje stalni izazov. Voditeljica Novak u intervjuu navodi da potpuna sigurnost u ovom sektoru ne postoji, no upravo zato Dokkica koristi različite izvore financiranja. Kombinacija institucionalnih potpora, nacionalnih i europskih projekata, lokalnih donacija, sponzorstava i vlastitih aktivnosti poput članarina i radionica omogućuje da se rizik raspodijeli. Diversifikacija nije samo financijska metoda, nego i strategija preživljavanja koja

daje organizaciji mogućnost da planira barem nekoliko koraka unaprijed, iako uvijek s određenom dozom neizvjesnosti.

Važan segment rada čine i odnosi s javnošću. Voditeljica Novak u intervjuu naglašava da je vidljivost ključna za privlačenje novih volontera, donatora i partnera. Dokkica se stoga služi kombinacijom tradicionalnih i modernih kanala, od web stranice, društvenih mreža i podcasta, do suradnje s televizijom, radijem i portalima. Posebnu pažnju pridaje javnim manifestacijama, festivalima i stručnim skupovima koji ne samo da promoviraju programe, nego stvaraju priliku da građani i zajednica prepoznaju vrijednost onoga što udruga radi. Na taj način odnosi s javnošću postaju metoda koja učvršćuje legitimitet i gradi povjerenje.

Sve ove strategije, od kojih se ističu: ulaganje u zaposlenike, sustavan rad s volonterima, iskrena komunikacija u krizama, diversifikacija financijskih izvora i jačanje javne vidljivosti, pokazuju kako se teorijske postavke vođenja pretaču u praksu. Ono što ih povezuje jest uvjerenje voditeljice Novak da su ljudi najveća snaga Dokkice. U intervjuu zaključuje da se organizacija može održati i razvijati samo ako njezini članovi osjećaju da su cijenjeni, motivirani i uključeni. Upravo ta orijentacija na ljude, a ne samo na projekte i financije, čini osnovu njezinih metoda rada i objašnjava zašto Dokkica unatoč brojnim izazovima ostaje uspješna i prepoznata u svojoj zajednici.

5.4. Analiza utjecaja liderstva na uspješnost organizacije

Utjecaj liderstva na uspješnost Dokkice možda se najjasnije očituje u načinu na koji voditeljica Ines Novak povezuje ljude i stvara kulturu u kojoj zaposlenici i volonteri žele ostati, unatoč izazovima koje nosi rad u neprofitnom sektoru. Financijska nesigurnost, stalno pisanje projekata i borba za donacije mogli bi lako demotivirati zaposlenike, no upravo je stil vođenja omogućio da Dokkica izgradi stabilan i posvećen tim.

Voditeljica Novak često ističe da su ljudi najvažniji resurs organizacije. Svjesna je da bi dio zaposlenika mogao pronaći sigurnije i bolje plaćene poslove u državnim institucijama, ali upravo atmosfera, osjećaj pripadnosti i priznanje koje dobivaju unutar Dokkice potiču ih da ostanu. Time se potvrđuje ono što teorija naglašava, da u neprofitnim organizacijama motivacija nije prvenstveno materijalne prirode, već proizlazi iz vrijednosti, međuljudskih odnosa i osjećaja svrhe.

Jedan od pokazatelja uspješnosti njezina liderstva jest i snažan volonterski program. Dokkica godišnje uključi više od stotinu volontera, a mnogi od njih kasnije svjedoče da im je volontiranje pomoglo u razvoju vještina, pa čak i u pronalasku zaposlenja. Neki od bivših volontera postali su zaposlenici udruge, a drugi su pokrenuli vlastite projekte inspirirani iskustvom u Dokkici. Ovaj kontinuitet jasno pokazuje da stil vođenja stvara dugoročan utjecaj, jer stvara osjećaj lojalnosti i prenosi vrijednosti i izvan same organizacije.

U kriznim trenucima liderstvo se pokazuje presudnim. Voditeljica Novak opisuje razdoblje kada su se pitali hoće li organizacija opstati zbog manjka sredstava. Umjesto da skriva problem, okupila je tim i otvoreno razgovarala o situaciji, a zatim ih motivirala da vjeruju kako se i iz toga mogu izvući. U tom procesu koristila je simboličke geste, poput izrade „panoa želja“ i podsjećanja na sve uspjehe i priznanja koje su do tada ostvarili. Takve metode nisu samo morale podići trenutni moral, nego su dugoročno ojačale otpornost tima i njihovu povezanost s misijom.

Dodatnu dimenziju njezina vođenja čini naglašena briga za zdravlje i dobrobit zaposlenika. Jasno im komunicira da ne želi da dolaze na posao bolesni, potiče ih da brinu o sebi i otvoreno govore ako osjećaju pregorijevanje. Time šalje snažnu poruku da je čovjek važniji od zadatka, što u konačnici povećava povjerenje i dugoročnu učinkovitost. Humor i opuštena atmosfera, koje često spominje, dodatno doprinose smanjivanju stresa i stvaranju radnog okruženja u kojem se ljudi osjećaju sigurnima i podržanima.

Liderstvo Ines Novak nije samo usmjereno na unutarnji rad organizacije, nego i na njezinu prepoznatljivost u zajednici. Poticanjem zaposlenika da istupaju u javnosti i sami predstavljaju projekte, osigurava da organizacija ne bude vezana samo uz njezino ime. Na taj način gradi transparentnost, ali i prenosi vještine javnog nastupa na druge članove tima, čime povećava njihov profesionalni kapital. Time se potvrđuje transformacijski karakter njezina liderstva, ona inspirira, prenosi znanje i gradi nove lidere unutar organizacije.

Sve navedeno pokazuje da uspješnost Dokkice nije rezultat samo dobrog upravljanja projektima i financijama, već prije svega rezultat stila vođenja koji kombinira autentičnost, brigu o ljudima i stalno poticanje na rast. Voditeljica Novak svojim primjerom dokazuje da je u neprofitnom sektoru liderstvo ključno za dugoročnu održivost. Ljudi ostaju zato što vjeruju u viziju, zato što osjećaju da su viđeni i cijenjeni te zato što im je omogućeno da se razvijaju. Upravo taj utjecaj liderstva na ljudsku dimenziju čini Dokkicu uspješnom, vidljivom i bitnom organizacijom u Osijeku i šire.

6. Zaključak

Vođenje u neprofitnom sektoru pokazalo se kao proces u kojem se menadžerske vještine i liderska inspiracija ne natječu, već nadopunjuju i zajedno stvaraju okvir za uspješan rad. Dok menadžerske vještine pružaju strukturu i stabilnost potrebnu za planiranje, financije i organizaciju, liderstvo daje smisao, emociju i motivaciju bez kojih bi svaka organizacija ostala samo skup procedura. Analizom primjera Dokkice jasno se vidi da je ravnoteža između ta dva aspekta ono što organizaciji omogućuje da opstane, raste i nastavi ispunjavati svoju misiju. Kroz intervju s voditeljicom uočeno je da uspješno vođenje u ovom sektoru ne znači samo donošenje odluka i upravljanje resursima, nego i spremnost na slušanje, hrabrost u kriznim trenucima, otvorenost za ideje i stalno ulaganje u ljude. Na istraživačko pitanje kako lideri u neprofitnim organizacijama uspijevaju balansirati između organizacijskih zadataka i inspirativnog vođenja tima, odgovor leži upravo u pristupu koji ne odvaja administrativni rad od ljudske dimenzije. Lideri poput Ines Novak pokazuju da su zadaci i procedure samo sredstva, dok su ljudi srž svake priče i razlog zbog kojeg misija živi. Kada zaposlenici i volonteri osjete da su cijenjeni, da imaju slobodu rasta i da njihov rad ima smisao, tada i najteži izazovi postaju prilika za zajednički napredak. Stoga, ovaj rad potvrđuje da je vođenje u neprofitnom sektoru puno više od menadžmenta i puno više od liderstva, ono je spoj razuma i strasti, strukture i vizije, profesionalnog znanja i ljudske topline. Upravo u tom spoju nalazi se snaga koja neprofitnim organizacijama omogućuje da budu pokretači promjena u društvu, a liderima daje priliku da ostave trag u životima ljudi s kojima rade i za koje postoje.

Literatura

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
2. Allison, M., Kaye, J. (n.d.). *Eight Characteristics of Nonprofit Organizations*. Dostupno na <https://craig.fresnostate.edu/mktg/documents/eight-nonprof-chars.pdf> (pristupljeno 14. srpnja 2025.)
3. Armstrong, M., (2001). *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult
4. Balog, A., (2014). Upravljanje poslovanjem knjižnica pri uključivanju volontera. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 57(4), 109–134. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/209975>
5. Bedeković, V., (2010). *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Udžbenici Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
6. Bedeković, V., Križmanić, M., Kadlec, Ž. (2021). *Osvrt na analizu poslovanja neprofitne organizacije*. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/258794> (pristupljeno 10. srpnja 2025.)
7. Bežovan, G., (1996). Privatni neprofitni sektor i razvoj socijalnog režima u Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, 3(3), 299–311. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/29845> (pristupljeno 9. srpnja 2025.)
8. Bežovan, G., (2003). Razvoj organizacija civilnog društva kao pretpostavka uspješne reforme socijalne države u Hrvatskoj. *Politička misao*, 40(1), 72–91. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/36706> (pristupljeno 10. srpnja 2025.)
9. Bežovan, G., (2005). Socijalna politika i neprofitni sektor. U V. Puljiz, G. Bežovan, S. Zrinščak i Z. Šućur (ur.), *Socijalna politika: Povijest, sustavi, pojmovnik* (str. 387–424). Zagreb: Pravni fakultet
10. Butt, M., Yu, H., Soomro, K.A., & Acquadro Maran, D., (2017). The ABCE Model of Volunteer Motivation. *Journal of Social Service Research*. Advanced online publication. Dostupno na: https://www.academia.edu/34347341/The_ABCE_Model_of_Volunteer_Motivation (pristupljeno: 23. kolovoza 2025.)

11. Capgemini Invent. (2023). *Growing the non-profit sector in Europe by EUR 4BN: Capgemini Invent supports the EU impact assessment on cross-border activities of associations.* Dostupno na: <https://www.capgemini.com/insights/expert-perspectives/growing-the-non-profit-sector-in-europe-by-eur-4bn-capgemini-invent-supports-the-eu-impact-assessment-on-cross-border-activities-of-associations/> (pristupljeno 31. kolovoza 2025.)
12. Chapman, O'Neil., (2003). *Vodstvo: Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati.* Zagreb: Mate
13. Clary, E.G., Snyder, M., & Stukas, A.A., (2015). *Volunteer Motivation and Organizational Climate: Factors that Promote Satisfaction and Sustained Volunteerism in NPOs.* *Academia.edu.* Dostupno na: https://www.academia.edu/109274821/Volunteer_Motivation_and_Organizational_Climate_Factors_that_Promote_Satisfaction_and_Sustained_Volunteerism_in_NPOs (pristupljeno: 22. kolovoza 2025.)
14. Cornforth, C., i Mordaunt, J., (2011). Organizational capacity building in the voluntary sector: Understanding the issues. *Public Management Review*, 13(2), 193–208.
15. Dadić, L., (2016). Važnost fundraisinga za održivost neprofitnih organizacija. Pregledni rad. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, dostupno na [6. rad \(3\).pdf](#) (pristupljeno 12. srpnja 2025.)
16. Daft, L.R., (2006). *Management.* 4th ed. Forth Worth: Dryden Press
17. Dasović, I., Deželić, S., Jurač, K., (2023). Motivacija zaposlenika u organizaciji. *ET2eR*, V(3), 58–67
18. Drucker, P. (1989). What business can learn from Nonprofits? *Harvard Business Review*
19. Državni zavod za statistiku (2023), Broj i struktura poslovnih subjekata, dostupno na [POSL-2023-1-1/2 Broj i struktura poslovnih subjekata u 2023. | Državni zavod za statistiku](#) (pristupljeno 16. srpnja 2025.)
20. Fina (2025), Broj poduzetnika, proračuna i proračunskih korisnika te neprofitnih organizacija u 2023. godini, dostupno na <https://www.fina.hr/novosti/broj-poduzetnika-proracuna-i-proracunskih-korisnika-te-neprofitnih-organizacija-u-2023.-godini?> (pristupljeno 15. srpnja 2025.)
21. Gabrić, N., (2017). Što čini razliku između menadžera i vođe. Dostupno na <https://svjetlost.hr/novosti/prof-gabric-sto-cini-razliku-izmedju-menadzera-i-vodje/4960> (pristupljeno 12. kolovoza 2025.)

22. Garača, N., i Kadlec, Ž., (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Ostali radovi*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici; Veleučilište u Šibeniku. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/113575> (pristupljeno: 23. 8. 2025.)
23. Gill, R., (2006). Theory and practice of leadership. London: Sage Publications Ltd
24. Gunn, R., (2023). How to manage volunteers effectively. Dostupno na: <https://www.rosterfy.com/blog/how-to-manage-volunteers-effectively> (pristupljeno 23. srpnja 2025.)
25. Herman, R. D., i Renz, D. O., (2004). Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 64(5), 694–702
26. Horjan, G., (2020), *Strateško planiranje i upravljanje nacionalnim muzejima*, Muzeologija 57, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/en/broj/20751> (pristupljeno 21. srpnja 2025.)
27. Independent Sector. (2024). *Health of the U.S. Nonprofit Sector*. Dostupno na <https://independentsector.org/resource/health-of-the-u-s-nonprofit-sector/> (pristupljeno 30. kolovoza 2025.)
28. Perica, I., Šodan, S.,: Problematičnost koncepta performansi neprofitnih organizacija *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 13 (2025), No.1, pp. 259-278, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/479407> (pristupljeno 13. srpnja 2025.)
29. Jakovčević, T., (2000). Menadžer i tajnica u poslovnom komuniciranju. Split: Knjigotisak d.o.o.
30. Jukić, I., Prelas, T., Kovačević, M., (2023). Emocionalna inteligencija i vodstvo. *Ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo*, V(3), 26–34. Posebno izdanje, 3. međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Renewable Economics“, Biograd na Moru, 3.–5. listopada 2023. Veleučilište u Virovitici
31. Katavić, T., Tomiša, M., Mrvac, N., (2010). Liderstvo služenjem. *Tehnički glasnik*, 4(1–2), 99–102. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/85928> (pristupljeno 15. kolovoza 2025.)
32. Kučina, I., Dabo, K., (2021.) Odnosi s javnošću u hrvatskim neprofitnim organizacijama na primjeru udruga osoba s invaliditetom. *Suvremene teme*, 12(1), 127–142. Dostupno na <https://doi.org/10.46917/st.12.1.7>, (pristupljeno 13. srpnja 2025.)
33. Lewinsky, T., Muharemović, A., (2011). Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima. Sarajevo: TASCO

34. M.B., (2012). Tri su stvari koje menadžera razlikuju od vođe. *Poslovni.hr*. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/vijesti/tri-su-stvari-koje-menadzera-razlikuju-od-voe-215680>, (pristupljeno 13. kolovoza 2025.)
35. Mahaček, D., Mijoč, I., Hruška, Z., (2012), Financing non-profit organization, *Pravni vjesnik* 28(1), 173-182. <https://hrcak.srce.hr/85452> (pristupljeno 16. srpnja 2025.)
36. Marić, I., (2018). Menadžment neprofitnih organizacija. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb
37. Mintzberg, H., (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review:107, dostupno na <https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/385/free/data/Materiales/Capitulo01/TheFallAndRiseOfStrategicPlanning.pdf> (pristupljeno 12. srpnja 2025.)
38. Northouse, P.G., (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8. izd.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Dostupno na <https://www.google.hr/books/edition/Leadership/HJ08DwAAQBAJ?hl=hr&gbpv=1&dq=Northouse+Leadership+Theory+and+Practice+8th&printsec=frontcover> (pristupljeno: 25. kolovoza 2025.)
39. Olson, M., (2002). *The Logic of Collective Action: Public Goods and Theory of Group*. Massachusetts: Harvard University Press
40. OECD. (2023). *Country Fact Sheet: France*. Dostupno na <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/social-economy-and-social-innovation/country-fact-sheets/country-fact-sheet-france.pdf> (pristupljeno 31. kolovoza 2025.)
41. Pavičić, J., (2003). Strategija marketinga neprofitnih organizacija. Zagreb: Masmedia
42. Prentice, W.C.H., (2004). *Understanding Leadership*. *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://bit.ly/3AkmAMk> (pristupljeno: 19. kolovoza 2025.)
43. Radalj, M., Božić, J., Vasilj, N., (2024). Etika i odnosi s javnošću u neprofitnome sektoru. *South Eastern European Journal of Communication*, 6(2), dostupno na <https://hrcak.srce.hr/en/file/482496> (pristupljeno 22. srpnja 2025.)
44. Rukavina, K., (1994). Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 1(7), 85–90. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/331484> (pristupljeno 12. srpnja 2025.)
45. Salamon, L. M., (1999). *America's Nonprofit Sector: A Primer* (2nd ed.). New York: Foundation Center

46. Sargeant, A., Shang, J. and associates., (2010). Fundraising principles and practice. New Jersey: John Wiley & Sons
47. Sawhill, J. C. i Williamson, D., (2001) "Mission impossible?: Measuring success in nonprofit organizations". *Nonprofit management and leadership*, 11(3), 371-386
48. Snipes, R. L., Oswald, S. L., (2010). Charitable giving to not-for-profit organizations: Factors affecting donations to non-profit organizations. *Innovative Marketing*, 6(1), 73–80
49. Šimić Banović, R., Ledić, S., (2022). Uloga gospodarske djelatnosti u održivosti neprofitnih organizacija. *U Zborniku radova znanstveno-stručnog skupa Gospodarska i poduzetnička misao – jučer, danas, sutra* (str. 143–150). Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
50. Šimunković, A. i Šimunković, M., (2019). Gospodarska djelatnost kod neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, Vol. 9, No. 1, 143–150. Dostupno <https://hrcak.srce.hr/221258> (pristupljeno 11. srpnja 2025.)
51. Tkalac Verčić, A., (2015). Odnosi s javnošću. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
52. Trstenjak, M. i Bjelivuk D., (2023), *Mogućnosti doprinosa neprofitnih organizacija u lokalnoj zajednici na primjeru udruge Ekomuzej*, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/442655%20Trstenjak> (pristupljeno 20. srpnja 2025.)
53. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2024). *Nonprofits accounted for 12.8 million jobs, 9.9 percent of private-sector employment, in 2022*. dostupno na <https://www.bls.gov/opub/ted/2024/nonprofits-accounted-for-12-8-million-jobs-9-9-percent-of-private-sector-employment-in-2022.htm> (pristupljeno 31. kolovoza 2025.)
54. Val, C. i Jean, G., (2011), *The Historical Development Of Strategic Planning Theories*, *International Journal of Management & Information Systems* 15, br. 4 (2011): 71, dostupno na <https://clutejournals.com/index.php/IJMIS/article/view/5803> (pristupljeno 14. srpnja 2025.)
55. Varga, M., (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Stručni rad, Tehnička škola Čakovec, Čakovec
56. Vuković, A., i Bodul, D., (2019). Novo uređenje zakladništva u Hrvatskoj: Gospodarska djelatnost i druga pravna pitanja. *Pregledni rad*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/> (pristupljeno: 27. kolovoza 2025).

57. Warwick, M., (1999). *The Five Strategies for Fundraising Success: A Mission-Based Guide to Achieving Your Goals*. San Francisco: Jossey Bass
58. Waters, R. D., (2008). Applying relationship management theory to the fundraising process for individual donors. *Journal of Communication Management*, 12(1), 73–87
59. Weihrich, H., i Koontz, H., (1994). *Menedžment*. Zagreb: Mate
60. Weinstein, S. 2009. *The Complete Guide to Fundraising Management*. New Jersey: John Wiley & Sons

Popis slika

Slika 1: Kategorizacija neprofitnih organizacija (primjer RH)	5
Slika 2: Ključne razlike između profitnih i neprofitnih organizacija	7
Slika 3: Ključni koraci u učinkovitom upravljanju volonterima	19
Slika 4: Temeljne aktivnosti <i>fundraisinga</i>	23

Popis tablica

Tablica 1: Međunarodna klasifikacija područja djelovanja neprofitnih organizacija	6
---	---