

Univerzitet u Beogradu  
Filološki fakultet

Katedra za bibliotekarstvo i informatiku

Seminarski rad  
iz  
Menadžmenta u bibliotekama

## **NEPROFITNE ORGANIZACIJE I PROCESI UPRAVLJANJA**

Student:

Anka Stanojlović

Beograd,  
2013.

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. POJAM I KARAKTERISTIKE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA.....</b>	<b>3</b>
<b>3. DEFINICIJA I OSNOVNE ODLIKE UPRAVLJANJA NPO .....</b>	<b>4</b>
<b>4. FORMALNA UPRAVLJAČKA STRUKTURA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA .....</b>	<b>5</b>
<b>5. PROCES UPRAVLJANJA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA.....</b>	<b>8</b>
<i>5.1.PLANIRANJE KAO DEO PROCESA UPRAVLJANJA U NEPROFITNIM I ORGANIZACIJAMA.....</i>	<i>8</i>
<i>5.2. EVALUACIJA I KONTROLA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA.....</i>	<i>13</i>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>14</b>
<b>7. REZIME.....</b>	<b>15</b>
<b>8. LITERATURA.....</b>	<b>16</b>

## 1. UVOD

Jedna od najznačajnijih osobina savremenog sveta je sloboda delovanja i izražavanja. Ove slobode su u nekim zemljama odavno prisutne, dok su u nekim tek odnedavno i to tek posle reformskih procesa.

Dugi niz godina, u neprofitnim organizacijama je vladalo mišljenje da profesionalno upravljanje nema funkciju u tim organizacijama, odnosno da je menadžment potreban samo u profitnim organizacijama. Danas, sve je šire shvatanje da donosioci odluka i uopšte članovi neprofitnih organizacija moraju da poznaju teoriju menadžmenta, zatim alat, metode i tehnike koje se koriste u poslovnom menadžmentu, ali i da angažuju profesionalne menadžere kako bi se oni fokusirali na svoju misiju.

Upravljanje neprofitnim organizacijama ima tri ključna aspekta. Na prvom mestu mora se definisati misija organizacije, zatim treba definisati strateške ciljeve i na kraju treba navesti da nijedna organizacija nije ista.

## 2. POJAM I KARAKTERISTIKE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Neprofitne organizacije (NPO) se definišu kao organizacije koje postoje i deluju radi obezbeđenja opšteg boljitka u društvu kao celini, određenim grupama ljudi i pojedincima, a uz korišćenje raznih izvora finansiranja, ljudskih resursa i odgovarajućih tehnologija, usluga koje same proizvode i pružaju, kao i određenih materijalnih dobara.<sup>1</sup> Neprofitna organizacija je ona organizacija kojom upravlja obično volonterski upravni odbor i čiji rad nije usmeren na sticanje profita.<sup>2</sup> Ova organizacija pripada trećem sektoru, koji predstavlja moderan naziv za "volonterski sektor". Obično se odnosi na sve one organizacije koje ne pripadaju poslovnom ili javnom sektoru. Može da uključuje: humanitarne organizacije, verske organizacije, naučno-istraživačke i obrazovne organizacije, kulturne i umetničke organizacije, sportske organizacije političke organizacije, sindikate i dr.<sup>3</sup> Značaj ovih spontanih udruživanja građana oko rešavanja raznih privatnih, grupnih i društvenih problema je i u tome što se stvara mreža odnosa

---

<sup>1</sup> Marić, R., *Menadžment neprofitnih organizacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2009.

<sup>2</sup> Neprofitna organizacija ((NPO), engleski - Non-Profit Organization) je sinonim za nevladinu organizaciju. (v. Drucker, P. F., *Managing the non-profit organization: practices and principles*, "Gulf Professional Publishing", 1990., str. 3.)

<sup>3</sup> [www.scribd.com/doc/73483245/Marketing-u-Neprofitnim-Organizacijama](http://www.scribd.com/doc/73483245/Marketing-u-Neprofitnim-Organizacijama)

nezavisnih od države, koji čine civilno društvo, i koji istovremeno povećavaju participaciju građana i njihovu odgovornost za sebe i društvo u kojem žive.

Kao najvažnije opšte karakteristike neprofitnih organizacija mogu se navesti:

- Specifičan pravni i poreski status
- Višestruki i izraženi društveno korisni ciljevi
- Korišćenje društvenih i ekonomskih metoda
- Velika usmerenost ka postavljenim ciljevima
- Dominacija usluga u poslovanju
- Poteškoće u merenju rezultata rada
- Često mala finansijska zavisnost od korisnika usluga
- Specifičan način upravljanja, odnosno uspostavljanja finansijskih nivoa menadžment strukture i dr.

Neprofitne organizacije imaju veliki značaj u socijalnoj politici razvijenih zemalja, naročito zbog toga što savremena država ne može da zadovolji sve potrebe građana, pa mnoge svoje programe prebacuje na neprofitni, nevladin sektor, gde se oni efikasnije ostvaruju. Na taj način neprofitni, nevladin sektor postaje alternativa i novi partner (ali ne i konkurent) državnom sektoru u kojem se ljudi u kriznim situacijama oslanjaju na vlastite snage.

### **3. DEFINICIJA I OSNOVNE ODLIKE UPRAVLJANJA NPO**

U opštem smislu, pod upravljanjem se podrazumeva konstantno dejstvo upravljačkih akcija kojima se, uticajem na parametre sistema, sistem prevodi iz jednog stanja u drugo ili izbor i realizacija upravljačkih akcija kojima se određeni sistem prevodi iz postojećeg, u novo stanje. Može se reći da je upravljanje dejstvo na objekat koje poboljšava funkcionisanje ili razvoj datog objekta, a koje je izabrano iz mnoštva mogućih dejstava, na osnovu za to raspoložive informacije.

Upravljanje se vezuje za dostizanje ciljeva sistema, pa se u tom smislu i definiše kao kontinuelan proces koji je usmeren ka realizaciji ciljeva sistema. To je proces kojima se dejstvuje na sistem da bi on dostigao definisane ciljeve.

Dobro upravljanje u neprofitnim organizacijama se definiše kao “transparentan proces donošenja odluka u kojem vodstvo neprofitne organizacije, na efektivan i

odgovoran način, usmerava resurse i sprovodi svoja ovlašćenja na osnovu zajedničkih vrednosti.”<sup>4</sup>

Noviji pristupi upravljanju organizacijama govore o tzv. strateškom upravljanju (*strategic management*) pod kojim se podrazumeva kontinualan proces stalnog prilagođavanja organizacije promenljivoj okolini, u kome okolina vrši uticaj na organizaciju, a sama organizacija, vrši uticaj na okolinu u kojoj egzistira.<sup>5</sup> Strateško upravljanje obuhvata utvrđivanje i definisanje ciljeva i strategije organizacije, zatim proces realizacije definisane strategije i kontrolu realizacije. Upravljanje organizacijom obuhvata upravljanje svim vitalnim procesima i funkcijama u organizaciji koje se sprovode u cilju dobijanja optimalnih rezultata. To je aktivno dejstvo na sistem, sa ciljem da se on prevede u novo, bolje stanje.

#### **4. FORMALNA UPRAVLJAČKA STRUKTURA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

U javnom sektoru, dobro upravljanje je zasnovano na sistemu provera i usklađivanja između različitih grana vlasti (zakonodavne, izvršne, sudske). Podrazumeva se da ono uključuje proces redovnih konsultacija između organa vlasti i šire javnosti, kako bi građani mogli da te vlasti pozovu na odgovornost i da osiguraju da one služe njihovim interesima. U neprofitnim organizacijama, dobro upravljanje funkcioniše na gotovo isti način. Organizacija sprovodi dobro upravljanje kada ima interni sistem provera i usklađivanja koji osigurava da organizacija služi javnom interesu. Takav sistem pomaže da se ograniči ili ublaži kontrola bilo kog pojedinca ili grupe, osigurava dobro korišćenje organizacionih resursa i čuva usmerenost NPO javnom dobru.

Osnova za upravljanje neprofitnim organizacijama najčešće su zakonski propisi neke zemlje, koji određuju unutrašnju upravljačku strukturu, u zavisnosti od tipa organizacije. Preciznije rečeno, upravljačko telo (ili tela) organizacije treba odrediti u „osnovnim dokumentima“ na način kako to traži zakon, tj. u odluci o osnivanju, statutu, povelji ili nekom drugom pravnom dokumentu. Eksplicitno imenovanje upravljačkog tela je važno jer se na taj način razjašnjava ko ima osnovne odgovornosti za donošenje odluka

---

<sup>4</sup> [www.google.rs/url?definicijeupravljanjaneprofitnimorganizacijama&sourceSuzanaKunac.doc&ei](http://www.google.rs/url?definicijeupravljanjaneprofitnimorganizacijama&sourceSuzanaKunac.doc&ei)

<sup>5</sup> Jovanović, P., *Upravljanje razvojem preduzeća*, Fakultet Oganizacionih Nauka, Beograd, 1998.

i nadzor unutar organizacije. Eksplicitna upravljačka struktura je prvi korak ka uspostavljanju stabilnog i predvidivog okvira za odgovornost unutar NPO.

Osnovni dokumenti organizacije mogu da predstavljaju osnovu za dobro upravljanje time što će sadržati informacije o upravljačkom telu:

- Naziv upravljačkog/ih tela,
- Najviša i glavna upravljačka tela, uz opis odnosa prema ostalim telima u organizaciji,
- Osnovne dužnosti i ovlašćenja,
- Dužnosti pojedinih članova odbora, kao što su lojalnost i poverljivost,
- Minimalan broj članova odbora,
- Pravila za članstvo (uključujući kriterijume za uključivanje u članstvo, suspenziju ili isključivanje),
- Uslovi za pojedine dužnosti (trajanje mandata, ograničenje reizbora),
- Minimalan broj godišnjih sastanaka odbora,
- Način sazivanja sastanaka (ko inicira sastanke, kako se određuju datumi, ko odlučuje o dnevnom redu, itd.),
- Procedure za donošenje odluka (broj potreban za kvorum, kako glasati i dokumentovati odluke).
- Odredbe koje se tiču sukoba interesa i dr.

Bez obzira na upravljačku strukturu organizacije, treba da postoji jedno upravljačko telo koje sprovodi stalan nadzor i ima ovlašćenja za donošenje odluka. To glavno upravljačko telo možemo nazvati izvršni odbor, odbor direktora ili samo odbor.<sup>6</sup> Odbor ima nadležnost da usmerava i nadgleda rad organizacije. Sastaje se prema potrebi, jer su članovi odbora najčešće vrlo zauzete osobe. Glavna vrednost odbora je u tome što je to telo koje kolektivno vodi organizaciju. Odbor zastupa interese različitih interesnih grupa neke NPO, a kolektivno vođstvo pomaže organizaciji da ostane usmerena na misiju i da se odupre posebnim prioritetima određenih pojedinaca ili grupa. U tom smislu, odbor dopunjuje vođstvo izvršnog direktora, koji doprinosi svojim pojedinačnim talentima, vizijom, harizmom i kontrolom. Kolektivno vođstvo ima i praktičnih koristi. Kao skup mnogih, odbor ima širinu perspektiva i dubinu iskustva koja prevazilaze sposobnosti pojedinog vođe.

Glavni zadaci odbora su:

---

<sup>6</sup> [www.uzuvrh.hr/userfiles/file/Prirucnik-hrv\(1\).pdf](http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/Prirucnik-hrv(1).pdf)

- Odbor čuva misiju organizacije - jedna od osnovnih uloga odbora je da identifikuje, čuva i promoviše misiju organizacije.
- Odbor podržava misiju kroz efikasno planiranje - bez obzira koju formu i obim planiranje ima, odgovornost odbora je efikasno i redovno planiranje.
- Odbor podržava misiju redovnim evaluacijama - Bez obzira ko radi evaluaciju odbor osigurava da prava pitanja budu postavljena i da se rezultati ispravno primene.
- Odbor osmišljava profesionalne i etičke standarde organizacije - Jedan od najvažnijih načina na koji se ocenjuje rad organizacija je njihovo pridržavanje zakona. Odbor mora znati koji se zakoni primenjuju, a koji ne.
- Odbor postavlja standard za profesionalni kodeks - Odbor postavlja pravila za svoje funkcionisanje: odbor sam treba odrediti procedure o načinima obavljanja svog posla.
- Odbor donosi politiku organizacije o sukobu interesa - Sukob interesa postoji kada se osoba suočava sa izborima koji mogu uticati na donošenje odluka.
- Članovi odbora nisu plaćeni za svoje usluge - Plaćanje članovima odbora je uobičajena praksa za korporativni sektor, ali je neprimerena za neprofitni sektor zato što se dobrovoljnost članova odbora da služe na dobrovoljnoj osnovi doživljava kao dokaz da te osobe nisu motivisane ličnom koristi, već radom za opšte dobro.
- Odbor nadzire finansijske poslove organizacije, kontroliše organizaciju i potvrđuje godišnji izvještaj.<sup>7</sup>

NPO ponekad imaju Nadzorni odbor koji prati način na koji se odluke donose i sprovode, kontroliše trošenje sredstava, odnosno to telo ima za zadatak kontrolu i reviziju. Taj Nadzorni odbor je obično nezavistan od upravnog odbora (kao u Mađarskoj i Poljskoj) i direktno podnosi izveštaj najvišem upravljačkom telu. Predsednik upravnog odbora najčešće treba da osigura punu informisanost nadzornog odbora kako bi nadzorni odbor mogao da ispunjava svoje dužnosti.

Pored ovih osnovnih standarda, način na koji odbor donosi odluke može značajno da se razlikuje. Neki odbori najbolje funkcionišu postizanjem konsenzusa, dok drugi glasaju o svakoj odluci. Prihvatljiva je bilo koja od tih metoda, ili njihova kombinacija, ukoliko svakom članu odbora dozvoljava ravnopravno učestvovanje. Način donošenja

---

<sup>7</sup> [www.google.rs/urldefinicijeupravljanjaneprofitnimorganizacijama&sourceSuzanaKunac.doc&ei](http://www.google.rs/urldefinicijeupravljanjaneprofitnimorganizacijama&sourceSuzanaKunac.doc&ei)

odluke, treba uvek da bude dokumentovan u zapisniku sa sastanka odbora. Upravni odbori bi samo u retkim slučajevima trebalo da donose odluke van sastanka, i to obično u vanrednim situacijama.

Odvajanje upravljanja od rukovođenja zahteva podelu kako dužnosti tako i osoblja. Po pravilu, rukovodstvo upravlja svakodnevnom radom organizacije, dok odbor određuje politiku, vrši nadzor i strateški vodi organizaciju. Većina upravljačkih modela naglašava da su glavna područja odgovornosti odbora:<sup>8</sup>

- (1) čuvanje misije,
- (2) određivanje vrednosti i standarda,
- (3) osiguravanje sredstava i
- (4) upoznavanje šire javnosti s radom organizacije

Naravno, to ne znači da zaposleni nemaju uticaj na strategiju ili da članovi odbora nikad ne daju doprinos na svakodnevnoj osnovi. To znači da postoji tanka, ali važna linija razdvajanja ovih dvaju područja, koju obe strane moraju pažljivo da čuvaju.

## **5. PROCES UPRAVLJANJA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

### *5.1. PLANIRANJE KAO DEO PROCESA UPRAVLJANJA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA*

Svaka NPO treba da ima strateški plan. Strateško planiranje neprofitnih organizacija ima specifične korake, gde ulazni podaci obično čine skup saznanja o ljudima, njihovim potrebama, mogućnostima menadžmenta i njihovim sposobnostima, kao i ciljevima. Strateški plan je pisani dokument koji služi kao dugoročni vodič za jednu organizaciju (tri do pet godina). Ključna funkcija strategije i strateškog planiranja je usmjeravanje planova kojima se dugoročno određuje pravac koji treba slediti u budućnosti. Strateško planiranje nije garancija da će neprofitna organizacija stvarno i stići na željeni cilj, ali ako su strateški planovi jasni i primenljivi, onda će i planovi imati veću verovatnoću da će se stvarno stići do planiranog cilja.

Jedan uspešan strateški plan obično sadrži sledeće stavke:

- Viziju, misiju i vrednosti organizacije;

---

<sup>8</sup> Dayal R. i dr., *Management principles and practices*, „Mittal Publications“, 1996., str. 30.



- Analizu organizacije iz koje se vide njeni poverenici, njene prednosti i slabosti, kao i njeni uspesi;
- Ciljeve i zadatke koje bi organizacija želela da ostvari u narednih tri do pet godina;
- Vremenski okvir za ostvarenje ovih planova i zadataka;
- Evaluaciju rezultata.

Uobličavanje vizije je prvi korak u razvoju jednog uspešnog strateškog plana. Nekim organizacijama je lako da uobliče viziju oko koje se svi slažu. Kod drugih, uobličavanje vizije može da traje duže vremena.

Karakteristike vizije su:

- Ona je okrenuta dalekoj budućnosti;
- Ona je veoma kratka;
- Nju svako može razumeti;
- Ona opisuje stabilnu fazu;
- Može je deliti nekoliko organizacija.

Mnoge NPO imaju slične vizije. Kao primer, mogu se navesti sledeće vizije: “*Mi želimo svet u kome će ljudi živeti u civilnom društvu*”, “*Naša vizija je da će biti mira*”, ili “*Mi želimo da deca budu srećna*”.

Vizija neke organizacije treba da odražava njene glavne vrednosti. Vrednosti neke organizacije mogu biti zapisane, ali se ne mogu primenjivati ukoliko ih ljudi iz organizacije ne poštuju. Veoma je važno imati jasnu viziju, ali i misiju. Misija razlikuje jednu organizaciju od drugih organizacija sa istom vizijom. Postoji nekoliko puteva do jednog istog odredišta i ostvarenja iste vizije. Jedna organizacija mora da odluči koji put će odabrati kako bi ostvarila svoju viziju. Razumevanje misije je nešto što treba da bude zajedničko za organizaciju, kako bi ona mogla da se održi.

Misije imaju sledeće funkcije:<sup>9</sup>

- One daju odgovore na pitanja: ko smo i kome služimo (često su tu uključeni i odgovori na pitanja – gde i kako);
- One objašnjavaju opšti cilj organizacije;
- One izražavaju vrednosti organizacije;
- One se s vremena na vreme preispituju i ako je neophodno, menjaju;

---

<sup>9</sup> Nutt P. C. , Backoff R. W., *Strategic management of public and third sector organizations: a handbook for leaders*, “Jossey-Bass Publishers”, 1992., str. 12.

- One se prilagođavaju promenama okolnosti;
- One su kratke i dinamične;
- One su osobene za neku organizaciju;
- One su usredsređene na korisnika;
- One su usredsređene na rezultate, pre nego na same aktivnosti.

Sprovođenjem analize organizacije koja obuhvata identifikovanje stejkholdera, sprovođenje SWOT analize, analiza okruženja i analiza programa organizacije su načini na koje se mogu uobličiti ideje o organizaciji i izvući maksimum iz procesa planiranja.

Analiza stejkholdera je korisna, jer razmatra ko i zašto podržava NPO. Budućnost organizacije u velikoj meri zavisi od ljudi i institucija zainteresovanih za aktivnosti te organizacije. Jedna NPO može, na primer, da napravi listu stejkholdera kao što je sledeća:

1. Korisnici usluga (tj. klijenti, mušterije, potrošači, itd.);
2. Lokalna vlast;
3. Članovi;
4. Osoblje NPO;
5. Članovi odbora;
6. Sponzori;
7. Volonteri.

Dobro sredstvo za ispitivanje unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja neke organizacije je SWOT analiza. [SWOT je skraćenica nastala od početnih slova engleskih reči: \*Strengths\* \(prednosti\), \*Weaknesses\* \(slabosti\), \*Opportunities\* \(šanse\), \*Threats\* \(pretnje\).](#) Prednosti i slabosti su unutrašnji faktori.<sup>10</sup> Spisak prednosti često uključuje dobar timski duh, uspešnu istoriju, harizmatičnog direktora, kvalifikovane stručnjake, dobru lokaciju i fleksibilne akcije. Slabosti bi mogle biti nedovoljna sredstva, nadostatak volontera, loša komunikacija unutar organizacije i drugo.

Analiza okruženja se može obaviti primenom PEST metode. Elemente analize po sadržaju grupišemo u različite segmente ili sektore, odnosno u političke, ekonomske, socijalne i tehnološke faktore uticaja na sistem.

Treći aspekt analize organizacije je analiza programa. Analiza programa daje odgovore na pitanja: “Šta sada radimo?” i “da li radimo prave stvari?”. Nakon što je okončana SWOT analiza, treba da se izvrši ocena trenutnih programa. Analiza programa pomaže da se razmotre trenutni programi organizacije prema određenim kriterijumima.

---

<sup>10</sup> Dulanović, Ž., Ondrej, J., *Organizacione strukture i promene*, „Fakultet organizacionih nauka“, Beograd, 2005., str. 61.

Potrebno je da se kritički razmotre projekti organizacije i da se vidi na koji način oni doprinose ukupnoj misiji i budućnosti NPO.

Kada se pravi strateški plan za organizaciju, poželjno je da se uzmu u razmatranje rezultati kako SWOT analize, tako i analize trenutnih programa organizacije. Trebalo bi razmotriti kako na najbolji način iskoristiti stejkholdere, i kako da se razvija organizacija koristeći prednosti i šanse, te kako se nositi s pretnjama i slabostima. Verovatno nije moguće da se koncentriše na svaki aspekt koji je obrađen u ovim analizama. Važno je da se pronade način da se odrede prioriteta sa dugih lista. Određivanje prioriteta je težak posao, jer ono uvek podrazumeva odbacivanje stvari koje se nekome unutar ili van organizacije, mogu sviđati. Pa ipak, ono je veoma važno za svaku organizaciju koja želi da usredsredi svoje izvore na ograničen broj oblasti. Odluke se mogu doneti na osnovu brižljive analize uspeha i prednosti, kao i postojećih šansi. Ali, ono što je najvažnije, jeste da odluke treba da se temelje na dubinskoj analizi pojedinaca i korisnika, ili potencijalnih korisnika NPO. Usluge treba da zadovolje potrebe klijenata kojima se pružaju usluge. To je najvažnija vodilja prilikom određivanja prioriteta. Na osnovu toga, može se početi sa posmatranjem organizacije iznutra, razmatranjem raspoloživih resursa (novac, kompetentnost, ljudi) i tako donesu odluke i odrede se prioriteta.

Na osnovu vizije i misije organizacije i rezultata njene analize, sve je spremno da se odrede strateški ciljevi. Ne postoji pogrešan ili ispravan strateški cilj. Ono što odgovara jednoj organizaciji, ne mora odgovarati drugoj, čak iako su njihove misije iste. Strateški ciljevi se zasnivaju na unutrašnjoj i spoljnoj proceni (SWOT analiza), tako da će se oni razlikovati za svaku NPO. Strateški ciljevi su opšti ciljevi organizacije. Na osnovu dostupnih alternativa, postoji ograničen broj prioriteta. Oni opisuju pravac kojim se organizacija kreće.

U idealnom slučaju, strateški ciljevi:<sup>11</sup>

- Ukazuju na jasan pravac;
- Realistični su;
- Usredsređuju se na rezultate.

Kada se već postave strateški ciljevi, uglavnom je lako formulirati podciljeve. Podciljevi moraju da odgovaraju strateškim ciljevima, kao što strateški ciljevi moraju da odgovaraju misiji. Podciljevi su detaljni i vremenski određeni planovi akcija za svaki

---

<sup>11</sup> Herman R. D., *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, John Wiley and Sons, 2005., str. 181.

pojedinačni strateški cilj. Oni su obično detaljno razrađeni u godišnjem planu i često uz jedan strateški cilj ide nekoliko podciljeva.

Podciljevi moraju biti:

- Određeni;
- Merljivi;
- Ostvarljivi;
- Realistični i relevantni;
- Vremenski određeni.

Jedan plan je samo san ukoliko nisu obezbeđena potrebna finansijska sredstva za njegovu realizaciju. Finansijski plan treba da sadrži:<sup>12</sup>

- Budžet sa detaljnim objašnjenjem koliko će plan koštati;
- Strategiju koja će objasniti kako obezbediti sredstva za ispunjenje plana.

Mogu da se nabroje sledeći koraci u pravljenju finansijskog plana i plana nadgledanja:

- Identifikovati ključne finansijske varijable koje su svojstvene dobrotvornim aktivnostima;
- Analizirati osetljivost tih finansijskih varijabli;
- Izračunati troškove aktivnosti na projektu koji su uključeni u plan, kao i neophodnu administrativnu i upravljačku infrastrukturu koja je potrebna za obavljanje ovih aktivnosti;
- Odrediti, u prikupljanju sredstava, ciljeve za različite inicijative koje će dobrotvorna organizacija pokrenuti, utvrđujući ukupan prihod i rashod za svaku inicijativu;
- Testirati koliko su ovi ciljevi izgledni, tako što će se uporediti sa prethodno prikupljenim sredstvima dobrotvorne organizacije, kao i drugim dostupnim podacima unutar dobrovoljnog sektora;
- Sastaviti budžet za prvu godinu i finansijski plan za naredne godine u okviru strateškog plana;
- Sačiniti efikasne finansijske izveštaje, kako bi osigurali da rukovodstvo izbliza nadgleda finansijski plan, a poverenici dobijaju posebne izveštaje

---

<sup>12</sup> Gasser M. i dr., *Local economic development in post-crisis situations: operational guide*, "International Labour Organization", 2004., str. 201.

na osnovu kojih mogu preduzeti odgovarajuće korektivne akcije ukoliko se za tim pojavi potreba.

Postoje troškovi koje je lako podneti (na primer, iznajmljivanje prostora i putni troškovi), ali i oni koji se ne vide i često previđaju. Ne treba zaboraviti da mogu postojati i početni troškovi (na primer regrutovanje i obuka koordinatora treninga); razni troškovi (na primer, troškovi transfera novca, troškovi odloženih uplata donatora, itd); troškovi zamene i popravke (na primer zamena mašine za fotokopiranje je, s vremena na vreme, neophodna); iznenadni troškovi (zamena bolesnog kolege, angažovanje pravnika ili knjigovode, itd.).

## *5.2. EVALUACIJA I KONTROLA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA*

Za sve pojedinačne zadatke u okviru plana utvrđuje se pojedinačna odgovornost. Evaluacija se radi na kraju svakog projekta, obično krajem godine, kako bi se videlo da li je organizacija ispunila postavljene zadatke. Najjeftiniji način da se to uradi jeste da se evaluacija obavi u samoj organizaciji, tako što će jedna grupa ljudi uporediti početni plan sa konačnim rezultatima. Radi veće objektivnosti i profesionalizma, sve je veći slučaj, naročito u SAD, da se angažuju spoljni konsultanti koji će u tome pomoći.

Mnogi stručnjaci smatraju da se sve može izmeriti, dok drugi misle da su istinski rezultati vrlo teško merljivi (na primer, kako izmeriti „civilno društvo”). Po pravilu, trebalo bi da se pronade što je moguće više merljivih kriterijuma za konkretne zadatke ili aktivnosti i da se odrede kvalitativni ciljevi koji se mogu procenjivati i analizirati. Kako se bude napredovalo, ne bi trebalo da se zaboravi da se proveriti pravilnost zadataka za ostvarivanje ciljeva i pravilnost ciljeva za ostvarivanje misije. S vremena na vreme, svaka organizacija treba da preispita svoju viziju i misiju i izvrši evaluaciju svog rada, te na osnovu toga pravi dalje planove.

Kontrola predstavlja obaveznu zadnju fazu svakog upravljačkog procesa. Kontrola predstavlja fazu u kojoj se sagledava i ocenjuje da li se proces upravljanja odvija u skladu sa planiranim, i da li se na izlazu dobijaju rezultati koji su planirani i očekivani. Osnovna obeležja procesa kontrole su da je to proces kojim se vrši merenje, poređenje, provera i ocena tekućeg stanja i događanja. Kao standard za obavljanje merenja, upoređivanja i ocene, služe planirani rezultati i planirana stanja. Osnovne aktivnosti procesa kontrole su merenje ostvarenih rezultata i njihovo upoređivanje sa planiranim, utvrđivanje odstupanja između ostvarenih i planiranih rezultata i preduzimanje korektivnih akcija u cilju

ispravljanja eventualnih odstupanja. Ukoliko se utvrdi da između izlaznih i ulaznih rezultata postoji odstupanje, preduzimaju se odgovarajuće mere i akcije da se ova odstupanja otklone.

Najznačajniji elementi sistema kontrole su<sup>13</sup>:

1. Unapred određeni ciljevi, planovi, politike, standardi, norme, pravila odlučivanja i kriterijumi.
2. Načini merenja tekućih aktivnosti, ako je moguće kvantitativni.
3. Načini upoređivanja tekuće aktivnosti sa određenim kriterijumima.
4. Korekcija tekućih aktivnosti, u cilju postizanja željenih rezultata.

## 6. ZAKLJUČAK

Okruženje u kojem deluju neprofitne orgaizacije, kao i sami pojavni oblici ovih organizacija se dramatično menjaju poslednjih desetak godina kao rezultat energetskih kriza, demografskih promena, poreskih ograničenja, privatizacija, centralizacije ili decentralizacije odgovornosti. Da bi se izborile sa tim raznim pritiscima neprofitne organizacije moraju da urade najmanje tri stvari. Prvo, ove organizacije treba da izvrše što veću posvećenost u oblastima pod njihovom kontrolom i da obezbede punu odgovornost prema njihovim stejkholderima. Drugo, ove organizacije treba da razviju dobre strategije da se izbore sa promenljivim okolnostima. I treće što im je potrebno, je da razviju koherentnu i branljivu osnovu za donošenje odluka.

Upravljanje u savremenim neprofitnim orgaizacijama treba da omogući da te organizacije reaguju efektivno i efikasno na nove situacije. Upravljanje se u ovim organizacijama smatra kao donošenje fundamentalnih odluka i akcija menjajući prirodu i pravac organizacionih aktivnosti u okviru legalnih granica. Ove odluke se uobičajeno odnose na organizacione mandate, misiju, nivo proizvoda ili usluge, zatim na troškove, finansiranje, menadžment ili organizacioni dizajn. Kod donošenja upravljačkih odluka prolazi se preko više faza poput identifikacije i klarifikacije mandata, razvoja i razjašnjenja misije i organizacionih vrednosti, identifikacije stejkholdera, procene eksternog i internog okruženja, razvoja strategija i strateških ciljeva, deskripcije organizacije u budućnosti.

---

<sup>13</sup> Op. Cit. Jovanović, P., *Upravljanje razvojem preduzeća*, str. 17.

Može se zaključiti da uspešno dostizanje svoje misije i strateških ciljeva, neprofitne organizacije mogu ispuniti prihvatanjem modernih pristupa menadžmenta. Sve više, principi upravljanja koji se primenjuju u profitnim organizacijama nalaze primenu i u neprofitnim organizacijama. Ipak, priroda i svrha postojanja neprofitnih organizacija daje posebno prilagođenje i dimenziju modernog menadžmenta.

## **7. REZIME**

Neprofitne organizacije (NPO) se definišu kao organizacije koje postoje i deluju radi obezbeđenja opšteg boljitka u društvu. Pripadaju takozvanom "volonterskom sektoru" i obuhvataju širok dijapazon organizacija. Pod upravljanjem se podrazumevaju upravljačke akcije kojima se određeni sistem prevodi iz postojećeg, u novo stanje. Upravljanje može biti strateško i dobro. Formalna upravljačka struktura u neprofitnim organizacijama omogućuje transparentnost i daje okvir za primenu upravljanja. U javnom sektoru, dobro upravljanje je zasnovano na sistemu provera i usklađivanja između različitih grana vlasti (zakonodavne, izvršne, sudske). Osnova za upravljanje neprofitnim organizacijama najčešće su zakonski propisi neke zemlje. Glavno upravljačko telo koje sprovodi stalan nadzor može se nazivati izvršni odbor, odbor direktora ili samo odbor. NPO ponekad imaju Nadzorni odbor koji ima kontrolnu ulogu. Svaka NPO ima strateški plan, pisani dokument koji služi kao dugoročni plan organizacije. Kontrola predstavlja obaveznu zadnju fazu svakog upravljačkog procesa. Evaluacija i kontrola se radi na kraju svakog projekta, obično krajem godine.

## 8. LITERATURA

1. Dayal R. i dr., *Management principles and practices*, „Mittal Publications“, 1996.
2. Drucker, P. F., *Managing the non-profit organization: practices and principles*, “Gulf Professional Publishing”, 1990.
3. Dulanović, Ž., Ondrej, J., *Organizacione strukture i promene*, „Fakultet organizacionih nauka“, Beograd, 2005.
4. Gasser M. i dr., *Local economic development in post-crisis situations: operational guide*, “International Labour Organization”, 2004.
5. Herman R. D., *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, “John Wiley and Sons”, 2005.
6. Jovanović, P., *Upravljanje razvojem preduzeća*, „Fakultet organizacionih nauka“, Beograd, 1998.
7. Marić, R., *Menadžment neprofitnih organizacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2009.
8. Nutt P. C., Backoff R. W.: *Strategic management of public and third sector organizations: a handbook for leaders*, “Jossey-Bass Publishers”, 1992.
9. [www.google.rs/urldefinicijeupravljanjaneprofitnimorganizacijama&sourceSuzanac.doc&ei](http://www.google.rs/urldefinicijeupravljanjaneprofitnimorganizacijama&sourceSuzanac.doc&ei)
10. [www.uzuvrh.hr/userfiles/file/Prirucnik-hrv\(1\).pdf](http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/Prirucnik-hrv(1).pdf)
11. [www.scribd.com/doc/73483245/Marketing-u-Neprofitnim-Organizacijama](http://www.scribd.com/doc/73483245/Marketing-u-Neprofitnim-Organizacijama)