

БЕОГРАДСКА АКАДЕМИЈА  
ПОСЛОВНИХ И УМЕТНИЧКИХ  
СТРУКОВНИХ СТУДИЈА

# МЕНАЏМЕНТ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

др Немања Лекић

# Структура предмета

1. Увод у непрофитни сектор
2. **Непрофитне организације**
3. Менаџмент непрофитних организација
4. Менаџмент маркетинга непрофитних организација
5. Менаџмент пројеката непрофитних организација

# Структура предмета

## 2. Непрофитне организације

- Непрофитне организације и друштво
- Дефинисање и карактеристике непрофитних организација
- Оснивање и функционисање непрофитних организација
- Класификација непрофитних организација
- Извори финансирања непрофитних организација
- **Перформансе пословања**
- **Организациона култура непрофитних организација**
- **Етика и вредносни системи у пословању**

# Highlights

## СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА

Оснивачи НО могу бити:

**држава,**

**грађани преко разних видова удруживања,**

**појединци** и

**фондови** (разна правна и физичка лица која им обезбеђују оснивачки капитал).

# Highlights

## СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА

Одређену непрофитну организацију могу формирати један или више оснивача, док је за њено оснивање потребно обезбедити одређене основне – полазне предуслове:

Оснивачки капитал за рад и пословање;

Акт о оснивању;

Просторне, кадровске и материјалне ресурсе за успешан и одрживи рад и пословања.

# Highlights

## СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА

Постоји пет груписаних фактора на основу којих је извршена већина класификација непрофитних организација, без обзира на окружење у ком су настале:

**Хетерогеност**

**Државно благостање**

**Ниво развоја**

**Правни оквир**

**Историјско традиционални фактори**

# Highlights

## СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА

Међународна класификација по којој се НО сврставају у неколико група:

- **образовање и научно-истраживачки рад,**
- **здравствена и социјална заштита,**
- **култура и уметност,**
- **спорт и рекреација,**
- **заштита животне средине,**
- **развој локалних заједница,**

- **правна заштита,**
- **политичке организације и синдикати,**
- **међународне активности,**
- **верске и хуманитарне активности,**
- **пословне и професионалне асоцијације,**
- **остало (покрети, удружења и др.)**

# Highlights

## СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА

У пракси је присутна и оперативна подела непрофитних организација која је заснована на оснивачу:

**Државне – јавне организације и владине организације, које су основане од стране државе** – владе која врши потпуно или претежно финансирање њиховог рада;

**Недржавне – приватне организације**, основане од стране физичких лица и финансирају се из прихода које остварују продајом услуга и производа на тржишту;

**Недржавне – невладине организације** које се оснивају путем слободног удруживања грађана или преко одређених фондова (извори финансирања њиховог рада су разноврсни).



# Highlights

СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА

НЕВЛАДИНЕ НО

СОЦИЈАЛНА ПРЕДУЗЕЋА

# Highlights

## СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА

Извори финансирања представљају важну област у пословању непрофитних организација и правовремено испуњавање мисије.

Постоје **три категорије** извора финансирања: **буџетско**, **тржишно и мешовито**, на основу којих можемо да извршимо другу поделу која гласи: **интерно** (самостално финансирање продајом услуга и производа) и **екстерно** (буџет, фондације, корпорације, донаторство, спонзорство, прикупљање средстава).

# Highlights

## СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА

Менаџмент у непрофитним организацијама има два основна финансијска задатака: **привлачење финансијских ресурса и алокацију финансијских ресурса.**

**Први задатак** садржан је у придобијању финансијских и других фондова, спонзора, донатора и чланова, као и разних других субјеката који могу да се укључе у финансирање разних активности непрофитних организација.

**Други задатак** рефлектује се у успостављању адекватног начина употребе прикупљених средстава. Овај задатак мора бити тако решаван да се сва расположива средства првенствено усмеравању и и користе у циљу остварења мисије организације.

# Непрофитне организације

ПЕРФОРМАНСЕ

ПОСЛОВАЊА

# ПОЈАМ И ПРОБЛЕМИ МЕРЕЊА ПЕРФОРМАНСИ

Под мерењем перформанси у непрофитним организацијама подразумева се успостављање одговарајућих односа између **inputa** и **outputa**, а у смислу оцене нивоа испуњености мисије и остварења задатих циљева који се сматрају основним постулатима пословања ових организација.

# ПОЈАМ И ПРОБЛЕМИ МЕРЕЊА ПЕРФОРМАНСИ

Свака непрофитна организација обавезна је да клијентима пружа исте услуге на економичан, ефикасан и ефективан начин.

Мерење и оцена перформанси садржана је у анализи три "Е":

**економичност,**  
**ефикасност** и  
**ефективност**

# ПОЈАМ И ПРОБЛЕМИ МЕРЕЊА ПЕРФОРМАНСИ

Један од веома битних проблема дефинисања и исказивања успешности код непрофитних организација саджан је у адекватном рангирању пословних приоритета по важности, односно по њиховом доприносу остварењу пословног успеха.

Други проблем је немогућност тачног утврђивања и исказивања резултата, првенствено из разлога што се ради о сектору у коме су доминантно заступљене услужне делатности.

# ПОЈАМ И ПРОБЛЕМИ МЕРЕЊА ПЕРФОРМАНСИ

Мерење перформанси је неопходно из следећих разлога:

Прво. У глобалној светској економији непрофитни сектор је остварио значајан напредак, тако да он више нема само споредну и безначајну улогу. У бројним развијеним земљама стално се повећава удео непрофитних организација у формирању како бруто националног производа, тако и у развоју разних привредних грана.

Друго. Ако не постоје валидне информације о томе шта је остварено и колико их је то коштало немогуће је реализовати ефикасно, алокацирање ресурса у непрофитни сектор.



# ПОЈАМ И ПРОБЛЕМИ МЕРЕЊА ПЕРФОРМАНСИ

Треће. Без мерења перформанси менаџери не могу да знају и да прате у ком обиму претходно предузете активности доприносе остварењу ефикасности и ефективности у организацији.

Четврто. Држава, односно њени надлежни органи траже достављање релевантних информација о остварењу перформанси непрофитних организација које они финансирају, како би на бази њих могли доносити одлуке о улагању у јавни сектор у целини, као и њихове поједине делове.

# ВРСТЕ ПЕРФОРМАНСИ ПОСЛОВНИХ РЕЗУЛТАТА

Перформансе које се користе при оцени успешности/неуспешности непрофитних организација деле се на:

- **перформансе непрофитног сектора и**
- **перформансе профитног сектора.**

# ВРСТЕ ПЕРФОРМАНСИ ПОСЛОВНИХ РЕЗУЛТАТА

**Перформансе непрофитног сектора:** општа сигурност и континуитет деловања; оцена јавног мњења; ниво задовољења корисника услуга; брзина извршења услуга; покривнеост подручја деловања; поштовање принципа опште доступности.

**Перформансе профитног сектора:** економија обима; тржишно учешће; економска ефикасност; диверзификација ризика.

# ВРСТЕ ПЕРФОРМАНСИ ПОСЛОВНИХ РЕЗУЛТАТА

У теорији и пракси мерења и оцењивања пословања непрофитних организација приступе су четири групе перформанси:

- Перформансе екстерне успешности;
- Перформансе финансијске успешности;
- Перформансе професионалне успешности;
- Перформансе интерне успешности.

# МОДЕЛИ МЕРЕЊА И ИСКАЗИВАЊА РЕЗУЛТАТА

Издавају се **три основна модела** који се користе у мерењу и исказивању успешности у пословању непрофитних организација:

- Модел интегралног успеха;
- Модел стриктно разграниченог успеха;
- Модел пондерисаног фактора успеха.

# МОДЕЛИ МЕРЕЊА И ИСКАЗИВАЊА РЕЗУЛТАТА

## 1) Модел интегралног успеха

Овај модел се одликује вишедимензионим приступом у посматрању пословног успеха, при чему се он третира и анализира са више дијаметрално супротних страна.

Применом овог модела остварује се мерење и оцењивање укупне пословне успешности непрофитних организација при чему се комбинује шест следећих аспеката:

- **Перспектива грађанина;**
- **Перспектива друштвене заједнице;**
- **Финансијска перспектива;**
- **Перспектива интерних процеса;**
- **Перспектива учења и развоја;**
- **Перспектива запослених.**

# МОДЕЛИ МЕРЕЊА И ИСКАЗИВАЊА РЕЗУЛТАТА

## 2) Модел разграниченог успеха

Овај модел највише се користи у оцени пословања оних непрофитних организација код којих је доминантно заступљен пројектни начин рада.

Она пружа могућност да се унутар непрофитне организације као јединственог и целовитог правног субјекта врши дубље сегментирање пословних целина које је засновано на принципима економске самосталности, односно на моделу пројектног пословања.

Највећа пажња се придаје дефинисању одговарајућих критеријума који се потом користе при утврђивању припадности појединих пројеката сфери профитног или непрофитног пословања.

# МОДЕЛИ МЕРЕЊА И ИСКАЗИВАЊА РЕЗУЛТАТА

## 3) Модел пондерисаног фактора успеха

Коришћењем овог модела врши се приказивање раста пословног успеха као функције која је највише зависна од унапређења процеса управљања, развоја управљачких вештина и техника, као и усавршавања свих пословних процеса.

Кључна карактеристика овог модела је та што се он заснива на примени принципа пондерисаног успеха – бодовања, при чему се успех исказује као сумарна величина која је једнака збиру појединачних остварења свих фактора која директно или индиректно утичу на раст пословног успеха.



# Непрофитне организације

ОРГАНИЗАЦИОНА  
КУЛТУРА  
НЕПРОФИТНИХ  
ОРГАНИЗАЦИЈА

# ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

У циљу успешног остварења мисије, конкурентске предности и тржишне позиционираниности непрофитне организације морају да испоштују три важна принципа:

**Фокусирање услуге која ће задовољити потребе корисника**, а то подразумева стављање у први план корисника, његове потребе и задовољство добијеном услугом, што се постиже континуираним квалитетом.

**Креирање организационе културе** – Изградња специфичног модела пословног понашања који укључује мотивисање и награђивање волонтера као предуслова за успешно испуњење мисије.

**Разумевање и коришћење чињеница** – Прихватање реалности и изграђивање модела пословног понашања уз пуно уважавање чињеница, професионализам и етичност у пословању предуслови су за динамично управљање, које обезбеђује позитивне перформансе и успешно пословање.

# ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Организациона култура која се преплиће са стратегијом заузима централну позицију. Њена важност огледа се у креирању и постизању трајних вредности на којима се ослања пословање непрофитних организација.

# ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Дефинисање и примена стандарда организационе културе, као основа филозофије савременог пословања, тежиште ставља на етичко понашање, примену високих стилова комуникације са циљним групама и са запосленима, на успостављању квалитетног интерперсоналног односа у самој организацији и са осталим циљним групама.

Организације са добрим моделом организационе културе посебну пажњу посвећују својој мисији и уграђују је у све њене елементе, изграђују односе унутар организације на бази поверења, односно потенцирају искреност у комуникацији и отвореност, извесну дозу слободе у изражавању и испољавању мишљења и сл.

# ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Три основна елемента организационе културе:

- **Организацијске вредности** – све што организација поседује, почев од материјалних, преко кадровских до просторних вредности.
- **Организацијска клима** – атмосфера која влада у организацији и подрумева начин рада и схватања запослених, њихове интерактивне односе и односе према предузећу. Она највише утиче на мотивацију, креативност и иновативност запосених.
- **Менаџерски стил** – понашање и начин вођења предузећа, доношења одлука и извршавање активности у предузећу.

# Непрофитне организације

ЕТИКА И ВРЕДНОСНИ  
СИСТЕМИ У ПОСЛОВАЊУ  
НЕПРОФИТНИХ  
ОРГАНИЗАЦИЈА

# ЕТИКА И ВРЕДНОСНИ СИСТЕМИ У ПОСЛОВАЊУ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Питање етичности у пословању нарочито је потенцирано у непрофитним организацијама, чија је мисија заснована на добробити друштва.

Од њих се очекује виши степен у пословном понашању и примени етичких принципа од осталих.

# МОРАЛНЕ ПОСЛОВНЕ ОДЛУКЕ И МОРАЛНИ ИНТЕГРИТЕТ ПОЈЕДИНЦА

Бити етичан и поседовати лични интегритет кључне су особине оних који треба да доносе пословне одлуке. Колико ће непрофитне организације уважавати етичке принципе у блиској је вези и са културом појединца и културом друштва у којем оне делују.

Сваки пословни човек који својим одлукама угрожава права појединца, запосленог или корисника, понаша се неморално и неетички, а самим тим, неприхватљиво. Зато је неопходно дефинисати стандарде и креирати етичку културу која би олакшала управљање и доношење исправних моралних одлука.



# МОРАЛНЕ ПОСЛОВНЕ ОДЛУКЕ И МОРАЛНИ ИНТЕГРИТЕТ ПОЈЕДИНЦА

Принципи који треба да буду водила у доношењу исправних, моралних одлука:

- **Принцип без малверзације** – не повређуј друге;
- **Принцип милосрђа** – помози другоме када му је потребно;
- **Принцип правде** – третирај свакога фер и подједнако;
- **Принцип корисности** – одлучи се за производњу највећег добра (или среће) за највећи број људи.

# Хвала на пажњи

КОНСУЛТАЦИЈЕ:

СРЕДА 13,00 до 15,00

Кабинет 333, трећи спрат

[nemanja.lekic@bpa.edu.rs](mailto:nemanja.lekic@bpa.edu.rs)