

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 ПРИНЦИПИ ФУНКЦИОНИСАЊА НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА

- Принцип друштвене неопходности
- Принцип примарне непрофитабилности
- Принцип добровољности
- Принцип забране дистрибуције профита трећим лицима
- Принцип пословања без власништва

# Highlights

СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА

**АЛТРУИЗАМ И ФИЛАНТРОПИЈА У  
НЕПРОФИТНОМ СЕКТОРУ**

● **ИНДИВИДУАЛНА ФИЛАНТРОПИЈА**

● **КОРПОРАТИВНА ФИЛАНТРОПИЈА**

● **ВОЛОНТЕРИЗАМ КАО ИЗРАЗ ФИЛАНТРОПИЈЕ**

# Highlights

СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА  
ФУНКЦИЈЕ НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА

Непрофитни сектор има мноштво функција, а две најважније су:

**АЛОКАЦИОНА  
РАЗВОЈНА ФУНКЦИЈА.**

# Highlights

СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА  
РАЗВОЈНА ФУНКЦИЈА

Може се истаћи функционисање **пет**  
непрофитних делатности:

1. **образовање,**
2. **наука,**
3. **здравство,**
4. **спорт и**
5. **култура.**

# Highlights

## СА ПРОШЛОГ ПРЕДАВАЊА **РАЗЛИКЕ ИЗМЕЂУ НЕПРОФИТНОГ И ПРОФИТНОГ СЕКТОРА**

Предмет интересовања.

Предмет рада.

Третирање пословног успеха.

Пословни циљеви

Истраживање тржишта.

Механизам селекције

Начин мерења успеха.

Мотиви финансирања.

Утицај јавног мњења

Финансирање

Расподела добити.

Начин наплате



# Непрофитне организације

Непрофитне организације и  
друштво

# НЕПРОФИТНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ДРУШТВО

- Непрофитне организације су постале синоним за институционалну одговорност, социјалне немире и потребе, нарочито у савременом окружењу, када је трка за профитом све жешћа и немилосрднија.
- Оне скрећу пажњу на стварање нових вредности, задовољавањем опште корисних и друштвених циљева и, на специфичан начин, доприносе развоју и порасту економије.
- Стога је њихова улога у изградњи одрживог демократског друштва, питање које захтева континуирану пажњу и активност.

# НЕПРОФИТНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ДРУШТВО

## ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И НО

- Буђење свести и показивање друштвене одговорности представља концепт који је иманентан непрофитним организацијама и представља имплус за њихов развој.

# НЕПРОФИТНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ДРУШТВО

## ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И НО

Четири кључна елемента одговорности:

- Транспарентност у раду,
- Спремност на извештавање и објављивање јасних разлога за одређене одлуке и акције,
- Свеукупно поштовање и брига, укључујући и животну средину, праћење и вредновање поступака и резултата у синергији са транспарентношћу извештаја о тим исходима,
- Извршење или санкције за недостатке у складу са извештавањем или транспарентношћу.

# НЕПРОФИТНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ДРУШТВО

## ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И НО

Друштвено одговорно понашање има **два аспекта**.

**Један** се односи на **унутрашњу одговорност**, односно одговорност према запосленима, на њихово здравље и сигурност на послу, одговорност према организацији, а **други** на **спољашњу одговорност**, односно према друштвеној заједници, пословним партнерима, конкурентима.

# НЕПРОФИТНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ДРУШТВО

## ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И НО

### Копоративна одговорност

Према неким теоретичарима корпоративна друштвена одговорност подрзумева **четири нивоа** на којима се базира пословање, уз уважавање следеће хијерархије:

- **економска,**
- **правна,**
- **етичка и**
- **филантропска одговорност.**

# НЕПРОФИТНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ДРУШТВО

## ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И НО

### Копоративна одговорност

**Економска одговорност.** Овај облик одговорности услов је примењивање свих осталих видова одговорности.

Показујући економску одговорност предеузећеиспуњава бригу о запосленима, деоничарима, дистрибутерима, партнерима, корисницима и друштвеној заједници.

**Законска одговорност.** Поштовање законских норми и прописа опредељује организације у правцу одговорних.

# НЕПРОФИТНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ДРУШТВО

## ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И НО

### Копоративна одговорност

**Етичка одговорност** укључује вредносне стандарде и норме пословног понашања који нису дефинисани у форми законских прописа, али су необично важни са аспекта прихватљивог пословања и такође, доприносе бољој репутацији и стицању конкурентности на тржишту.

**Филантропска одговорност.** Снажан допринос друштвеном благостању даје изражавање филантропске одговорности, што је, посматрано у контексту непрофитних организација, темељна одредница остварења њихове мисије. Филантропија, такође, укључује и допринос пословног света у облику свих врста помоћи појединцима или удружењима којима је та помоћ потребан, са циљем повећања квалитета живљења.



# НЕПРОФИТНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ДРУШТВО

## ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И НО

## ЛИЧНИ ИНТЕГРИТЕТ И ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ

Развој концепта друштвене одговорности креће се од традиционалног модела који је означавао максимизовање профита и остварење дугорочних интереса деоничара, преко концепта социјалних група који се огледа у извршавању обавеза према свим циљним групама на које се утиче и које могу имати импликације на реализацију циљева одговорности, који базира на улози менаџмента и личној одговорности.

# НЕПРОФИТНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ДРУШТВО

**ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И НО**

**ЛИЧНИ ИНТЕГРИТЕТ И ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ**

Испољити друштвену одговорност није само законска обавеза, већ и питање морала.

Пословно понашање које укључује елементе друштвене одговорности показује, између осталог, однос менаџмента према окружењу, односно друштвеној заједници у којој делује.

# НЕПРОФИТНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ДРУШТВО

## ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И НО

Питање вредновања појединачне и корпоративне друштвене одговорности може се измерити уколико се успостави паралела са дефинисаних **десет**

### **пословних заповести:**

- Предузимати корективне акције пре него што то неко захтева.
- Учествовати у раду грађана и осталих друштвених група у решавању заједничких проблема.
- Успостављати индустријске стандарде и прописе
- Јавно признати своје грешке.
- Укључити се у одговарајуће социјалне програме.
- Помоћи у решавању проблема околине.
- Пратити промене у друштвеној околини.
- Успоставити и поштовати корпоративна правила понашања.
- Прихватити јавне стандарде о социјалним питањима.
- Тежити остварењу профита перманенто.

# НЕПРОФИТНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И ДРУШТВО

## ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ И НО

Лична аутономија и морални интегритет директно су повезани и условљени са друштвеном одговорношћу.

Нарочито је ово питање важно за менаџмент непрофитних организација који треба да буде високо професионалан, с једне стране, а са друге стране да има изражен лични морални интегритет.

Непрофитне организације које су вођене другачијим принципима и чија је суштина садржана у чињеници да ниједан појединац не сме да остварује екстра профит, већ да га улаже у мисију, имају додатну одговорност.

# Непрофитне организације

Дефинисање и  
карактеристике  
непрофитних организација

# ДЕФИНИСАЊЕ И КАРАКТЕРИСТИКЕ НО

- Најприхватљивија дефиниција непрофитних организација: **"организације које постоје и делују ради обезбеђења општег добра друштву као целини, одређеним групама људи и појединцима, уз коришћење различитих извора финансирања, људских ресурса и одговарајућих технологија, услуга које саме производе и пружају, као и одређених материјалних добара"**.

# ДЕФИНИСАЊЕ И КАРАКТЕРИСТИКЕ НО

Непрофитне организације се оснивају и делују из два примарна разлога:

- **ради оставривања одговарајуће опште - друштвене користи;**
- **ради пружања потребне помоћи разним групама људи и појединцима.**

# ДЕФИНИСАЊЕ И КАРАКТЕРИСТИКЕ НО

Да би се одређена непрофитна организација могла звати непрофитном и да би могла припадати и функционисати у оквиру непрофитног сектора она треба да буде:

- **Формална,**
- **Непрофитно оријентисана,**
- **Независна**
- **Добровољна**



# ДЕФИНИСАЊЕ И КАРАКТЕРИСТИКЕ НО

**Формална**, што значи да је у потпуности или у извесној мери институционализована. Стварана институционална реалност ових организација може се остварити на различите начине, као што су: стварање чврсте стабилности у организационај структури, редовно одржавање састанака, израда и примена процедура и сл.

**Непрофитно оријентисана**, што значи да јој остваривање профита није кључни пословни циљ и да не врши расподелу стечене добити трећим лицима. Непрофитне организације се третирају као јавне установе (субјекти) чији је основни циљ и задатак није садржан у генерисању и подели профита, што се иначе узима као кључна разлика између њих и профитних организација.

# ДЕФИНИСАЊЕ И КАРАКТЕРИСТИКЕ НО

**Независна**, односно способна да самостално и у потпуности контролише и управља својим пословањем и активностима. Оне имају сопствене интерне процедуре за управљање и њен рад се не контролише од стране неке спољне институције.

**Добровољна**, што значи да је у њен укупан рад укључен одређени степен доборовољног учешћа, како у спровођењу одговарајућих акција тако и у погледу управљања њеним пословима. Ако је нека организација добровољна то ни у ком случају не значи да сви њени приходи морају потицати од добровољних прилога, нити да већину оних који се ангажују на реализацији њене мисије морају чинити волонтери.

# ДЕФИНИСАЊЕ И КАРАКТЕРИСТИКЕ НО

Као опште карактеристике непрофитних организација издвајају се:

- **Специфичан правни и порески статус,**
- **Вишеструки и изражени друштвено корисни циљеви,**
- **Коришћење друштвених и економских метода,**
- **Велика усмереност ка постављеним циљевима,**
- **Доминација услуга у пословању,**
- **Потешкоће у мерењу outputa – резултата рада,**
- **Често мала финансијска зависност од корисника услуга,**
- **Специфичан начин управљања, односно успостављања хијерархијских нивоа менаџмент структуре и др.**

# ДЕФИНИСАЊЕ И КАРАКТЕРИСТИКЕ НО

За разлику од профитних – привредних субјеката, доминантан број неприфитних организација још увек нема:

- Властити интерес који проистиче из власништва,
- Прецизан барометар пословног успеха,
- Снажну, регионалну и националну конкуренцију која би их присиљавала на већу ефикасност у раду и пружање квалитетнијих услуга.

# МИСИЈА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Мисија представља полазну основу за исказивање циљева и задатака непрофитних организација, што значи да они проистичу из мисије и да су садржани у њој.

Због тога се она одређује као сврха постојања ових организација, која се увек односи и првенствено је усмерена на делатности у којима реализују друштвено корисну функцију преко које задовољавају одговарајуће потребе и жеље појединаца и група, као и друштва у целини.

# МИСИЈА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Мисија представља смер, а не неко крајње одредиште. Због тога менаџмент треба увек пред собом да има јасну представу о томе шта је темељна делатност његове организације и коме је намењена.

Мисија значи: зашто радимо оно што радимо, односно разлог и сврху постојања неке организације. Непрофитне организације, као и сви њихови менаџери, користе мисију као снажну полугу којом покрећу ум и срце и стварају оно што је за њих особито, а то је промена живота.

# МИСИЈА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Основа за јасно формулисање изјаве о мисији, мора бити тако конципирана да:

- Основна филозофија организације буде интерпретирана у концизно сročеној реченици, или у облику кратког пасуса;
- Буде јединствена и лако препознатљива, односно тешко копирана од стране сличних организација (конкурента);
- Својим садржајем делује инспиративно и подстицајно како на запослене, тако и на ширу јавност (окружење);
- Садржи битније основне циљеве организације, тако да се њени успеси могу лако мерити и оцењивати.

# МИСИЈА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Приликом дефинисања мисије организације посебно је важно имати у виду потребе и жеље корисника услуга које она треба да задовољи. То значи да свака исказана мисија мора у себи да садржи и одговарајуће оперативне показатеље, односно начине на које ће она бити остварена.

## **Пре дефинисања мисије неопходно је истражити:**

- Анализа окружења (захтеви и потребе).
- Анализа потенцијалних циљних група (ко су корисници услуга).
- Анализа саме организације (реалне могућности и потенцијали, како финансијски, тако и организационо-кадровски).



# МИСИЈА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Универзална обележја мисија свих НО:

- Треба да чини срж дефинисане идеје организације;
- Треба да буде развијена и садржана у души и срцу свих који су укључени у рад и деловање организације;
- Треба да се прилагођава променама у окружењу;
- Треба да се реализује прикладним акцијама;
- Мисија и акције које су у њеној функцији треба да доведу до одговарајућих промена људи и њиховог живота, као и до одређених друштвених променама.
- Улога менаџмента у реализацији мисије.

# Фондација Новак Ђоковић

Желимо да омогућимо деци из социјално угрожених средина да расту, играју се и развијају у стимулативном, креативном и безбедном окружењу, истовремено учећи да поштују друге и брину о својој околини. Предшколско образовање даје детету шансу да се суочи са сваким изазовом и буде победник у било којој области.



# ЈАЗАС

Омладина ЈАЗАС-а је организација младих који настоје да сваком својом активношћу спрече да се нова особа инфицира ХИВ-ом и помогну људима који живе са сидом.

Омладина ЈАЗАС-а такође усмерава свој рад на питања репродуктивног здравља и права младих људи.



# ВИЗИЈА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Визија представља поглед у будућност и може се слободно рећи, израз је жеља које су у плану да се остваре, али које се базирају на реалним показатељима, односно потенцијалима и вредностима, којима располаже непрофитна организација.

# ВИЗИЈА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Визија је значајна јер инспирише и јача организацију, усмерава је ка перманентним активностима које ће је одвести до реализације дефинисаних жеља и циљева.

Визија усмерава организацију и описује резултате које она жели да постигне, као и карактеристике које треба да поседује да би достигла жељено стање у идеалној будућности.

# ВИЗИЈА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

## Карактеристике визије:

- Окренута је ка дугорочној будућности;
- Описује шта је успех
- Веома је кратка
- Њу свако може да разуме
- Описује стабилну фазу
- Писана је у садашњем времену.
- Препоруке за писање визије су: основне вредности (водећи принципи организације попут имиџа, апсолутне оријентисаности ка кориснику, иновативности), суштински циљеви, један или више изазовних, амбициозних циљева.

# ВИЗИЈА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

## **Препоруке за писање визије су:**

основне вредности (водећи принципи организације попут имиџа, апсолутне оријентисаности ка кориснику, иновативности), суштински циљеви, један или више изазовних, амбициозних циљева.

# Фондација Новак Ђоковић

Ми у НЂФ верујемо у свет где свако дете има подједнаку шансу да израсте у продуктивне и брижне личности.





# ЈАЗАС

Наша визија је толерантна заједница у којој су носиоци кључних друштвених активности здрави и активни млади људи.



# ЦИЉЕВИ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Бројни су циљеви којима теже све непрофитне организације у свом пословању и вршењу мисије. Они се могу поделити у две групе:

- **Општи циљеви** - солидарност и хуманост, квантитет, континуитет и квалитет услуга
- **Посебни циљеви** – примарни значај се даје остварењу размене

# ЦИЉЕВИ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Квалитет као циљ пословања ових организација утврђује се на више начина, тако да се он може оцењивати на основу:

- Нивоа оствареног задовољства корисника услуга,
- Степена задовољења потреба друштвене заједнице,
- Сигурности и равноправности пружања услуга,
- Нивоа доступности услуга у свим сегментима тражње,
- Нивоа професионалности и стручности кадрова у вршењу пословних активности и др.

# ЦИЉЕВИ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

У групи посебних циљева примарни значај се даје остварењу размене, под којим се подразумева процес у коме се остварује, са једне стране (пружање), а са друге – примање нечега.

Како би овај вид услуге функционисао неопходно је постајње најмање две заинтересоване стране – страна понуде и стране тражње, при чему је потребна одговарајућа акција од стране тражње.

Пре приступања процесу размене учесници сами процењују и оцењују однос примања и давања, односно квантитет и квалитет остварене користи у односу на уложене трошкове, или неке нематеријалне вредности.

# ЦИЉЕВИ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Основу функционисања непрофитних организација чини одвијање процеса размене између две заинтересоване стране. Као кључне карактеристике размене која се врши на тржишту непрофитног сектора су:

**Комплексност**, која се рефлектује у могућим различитим начинима одвијања процеса размене, зависно од тога шта се размењује, као и карактеристика учесника у процесу размене;

**Везаност за појединца**, која је садржана у чињеници да се у односе (процесе) размене, са стране тражње, знатно чешће укључују појединца, док је групни приступ ређи;

# ЦИЉЕВИ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

**Антиципативност**, која се очитује у временском размаку између два акта давања (продаје) и примања (потрошње), који може бити и сразмерно дуг, првенствено због чињенице што предмет размене најчешће није материјане природе већ је он нематеријалног облика (услуге);

**Неједнакомерност**, која је садржана у томе да се понекад размена не обавља по принципу еквивалентности, већ се због немогућности адекватног мерења добијеног, повремено јављају разлике између оног што су субјекти добили.

# ЦИЉЕВИ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Учесници у размени морају поседовати следеће карактеристике:

- Да имају интерес (вољу) за размену;
- Да поседују могућности за реализацију процеса размене (слободно време, слободна средства и др.),
- Да имају непосредан приступ тржишту на којем се одвија процес размене.

# ЦИЉЕВИ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Успешном реализацијом размене ставарају се услови за остваривање и бројних других циљева у НО као што су:

- Увећање обима услуга на бази расположивих ресурса;
- Максимизирање прихода и буџета,
- Циљно – наменско коришћење ресурса,
- Максимизирање нивоа задовољства клијента,
- Максимизирање сатисфакције запосленог особља и свих волонтера који учествују у пружању услуга,
- Креирање пословне политике коју подржава шира јавност.



# SMART метода

Најбољи начин за дефинисање циљева



- **S** – специфични (шта тачно желимо?)
- **M** – мерљиви (по чему видмо да смо достигли циљ?)
- **A** – достижни (Ако то стварно желимо какву смо цену спремни да платимо?)
- **R** – релевантни, реални (да ли их можемо постићи?)
- **T** – временски ограничени (када ће циљ бити постигнут)

# ЦИЉЕВИ НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Циљеви профитних и непрофитних организација се подударају, али постоје две суштинске разлике:

- Прва је садржана у чињеници да хуманост и солидарност, као циљ нису својствени профитним предузећима;
- Друга разлика се односи у чињеници да профит у непрофитним организацијама не сме бити постављен као примаран – приоритетан циљ у односу на опште и посебне друштвене циљеве.

# 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)