

Načela upravljanja projektima u neprofitnim organizacijama

Lazar, Anja

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:521179>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ KULTURA, MEDIJI I
MENADŽMENT

ANJA LAZAR

**NAČELA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA U
NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR: doc.dr.sc. Marija Šain

SUMENTOR: Maja Haršanji

Osijek, kolovoz 2022.

SAŽETAK

Rad se bavi načelima upravljanja projektima u neprofitnim organizacijama. Provođenje projekata nužno je za svaku organizaciju koja želi rasti i približiti se ostvarenju svojih strateških odrednica. Postupak upravljanja projektima načelno je jednak za profitne i neprofitne organizacije, no u procesu upravljanja projektima neprofitne se organizacije susreću s određenim specifičnostima. Specifičnosti se ponajviše očituju u ograničenom pristupu financiranja, nedostatku ljudskoga kadra, nedostatku stručnosti te nedostatku motivacije. Ipak, kvalitetnim planiranjem i upravljanjem neprofitnim organizacijama, ovi se nedostaci mogu u određenoj mjeri smanjiti. Svaki projekt ima svoj životni ciklus koji se sastoji od iniciranja, planiranja, provođenja, praćenja i kontrole te završetka. U svim tim fazama potrebno je slijediti određena načela upravljanja projektima. Iako neprofitne organizacije trebaju slijediti jednaka načela u upravljanju projektima kao i profitne, u radu je utvrđena posebna važnost određenih načela kojih se neprofitne organizacije trebaju pridržavati. Tih se načela neprofitne organizacije trebaju pridržavati kako zbog specifičnosti neprofitnog sektora, tako i zbog poboljšanja procesa upravljanja projektima, što je od velikog značaja za svaku neprofitnu organizaciju.

Ključne riječi: projekti, neprofitne organizacije, upravljanje projektima, načela, natječaji

ABSTRACT

The paper deals with the principles of project management in non-profit organizations. Implementation of projects is necessary for every organization that wants to grow and get closer to the realization of its strategic objectives. The project management process is basically the same for profit and non-profit organizations, but in the process of project management, non-profit organizations face certain specificities. The specificities are mainly manifested in limited access to financing, lack of human resources, lack of expertise and lack of motivation. However, with good planning and management of a non-profit organization, these disadvantages can be reduced to a certain extent. Each project has its own life cycle, which consists of initiation, planning, implementation, monitoring and control, and completion. In all these stages, it is necessary to follow certain principles of project management. Although non-profit organizations should follow the same principles in project management as for-profit ones, the paper established the special importance of certain principles that non-profit organizations should adhere to. Non-profit organizations should adhere to these principles both because of the specifics of the non-profit sector and to speed up the project management process, which is of great importance for every non-profit organization.

Keywords: *projects, non-profit organizations, project management, principles, tenders*

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja Anja Lazar potvrđujem da je moj završni rad pod naslovom Načela upravljanja projektima u neprofitnim organizacijama te mentorstvom doc. dr. sc. Marije Šain i sumentorstvom Maje Haršanji, asistentice, rezultat isključivo mogega rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio završnoga rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnoga rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Osijeku _____

Potpis

Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Nefitne organizacije.....	2
2.1. Vrste i karakteristike nefitnih organizacija.....	2
2.2. Izazovi i problemi nefitnih organizacija.....	4
2.3. Stanje nefitnih organizacija u Republici Hrvatskoj.....	7
3. Upravljanje projektima.....	10
3.1. Karakteristike i elementi projekta.....	10
3.2. Proces upravljanja projektima	12
3.3. Životni ciklus projekta.....	13
4. Projekti u nefitnim organizacijama.....	16
4.1. Pristup izvorima financiranja.....	17
4.2. Provođenje projekata u nefitnim organizacijama	19
4.3. Značaj motivacije za upravljanje projektima.....	22
5. Zaključak.....	24
6. Literatura.....	25
7. Prilozi	28

1. Uvod

Svaka se organizacija u svojem radu i djelovanju susreće s provođenjem i upravljanjem projektima. Projekti su nužni za rast i razvoj organizacije, ostvarivanje misije, vizije, svrhe i ciljeva poslovanja, ali također i za njen opstanak. Organizacija koja ne provodi projekte, zaostajat će za konkurentima te tako ugroziti nastavak egzistencije. Područje upravljanja projektima složeno je te obuhvaća različite faze. Nije važna samo kvaliteta projekta, već su od značaja i znanje, sposobnosti te vještine članova organizacije koji sudjeluju u upravljanju projektima, bilo u planiranju ili samom provođenju projekata. Zbog toga je naglašena važnost raspolaganja kvalitetnim ljudskim kadrom te edukacije i osposobljavanja za područje upravljanja projektima. Svaki projekt treba slijediti određena pravila i načela. U slučaju da ih se organizacija ne pridržava, povećavaju se šanse za neuspjeh projekta, a postoje i stroge sankcije u slučaju nepridržavanja formalnih pravila i uvjeta koji su prisutni kod različitih natječaja. Financijska sredstva za projekte mogu pribaviti javnim putem, putem različitih natječaja ili dotacija, kao i privatnim, kroz vlastita financijska sredstva. Projekti putem javnih natječaja posebno su važni za neprofitne organizacije jer je to glavni izvor financiranja za većinu organizacija. U odnosu na profitne organizacije, neprofitne su u mnogočemu ograničene. Neka od ograničenja mogu se umanjiti kontinuiranom izobrazbom i edukacijom članova za upravljanje projektima. Neprofitne organizacije također trebaju slijediti opća načela upravljanja projektima, no s obzirom na pravne i druge specifičnosti neprofitnih organizacija, određena načela posebno su važna. Što je organizacija sposobnija pridržavati se tih načela, proces upravljanja projektima bit će uspješniji.

Rad se sastoji od pet poglavlja. Nakon uvodnog dijela, u drugom se poglavlju govori o neprofitnim organizacijama. Opisuju se vrste i karakteristike neprofitnih organizacija te izazovi i problemi s kojima se organizacije suočavaju. Treće se poglavlje bavi upravljanjem projektima te opisuje karakteristike i elemente projekta, proces upravljanja projektima te životni ciklus. U četvrtom se poglavlju govori o projektima u neprofitnim organizacijama. Analiziraju se pristup izvorima financiranja, provođenje projekata u neprofitnim organizacijama te značaj motivacije za

upravljanje projektima. U posljednjem se poglavlju iznosi zaključak, nakon kojeg slijedi popis literature i tablica.

2. Neprofitne organizacije

Neprofitne organizacije, bez obzira na različitosti u definiranju istih, svakako podrazumijevaju jednu posebnost, a to je da cilj njihova postojanja i djelovanja nije stvaranje profita za svoje vlasnike. To ne znači da one ne mogu ostvariti prihod i dobit kojima će potom ostvarivati svoje ciljeve, već da isti nije namijenjen vlasnicima i članovima organizacije.

2.1. Vrste i karakteristike neprofitnih organizacija

Postoje različite sistematizacije neprofitnih organizacija. Prema jednoj od njih, dijele se na:

- „državne: zdravstvene, obrazovne, kulturne, znanstvene, sportske
- nedržavne:
 - dobrotvorne: vjerske, humanitarna društva, vjerska društva
 - članske: klubovi, sindikati, komore, sportske
 - privatne: obrazovne, zdravstvene, sportske“ (Rukavina, 1994: 86).

Perić i Jeger (2013) navode da su neprofitne organizacije one koje nisu ni državne ni poslovne. To su organizacije koje imaju specifičnu misiju. Postoje i kako bi utjecale na donošenje politika, zakona i regulativa koje se odnose na unapređenje kvalitete života u zajednici te kako bi služile drugima, a ne profitu. Vođene su misijom, no ograničene resursima. Značajna je i međusobna povezanost i suradnja među neprofitnim organizacijama. Djeluju u područjima kao što su: socijalne usluge, kultura i rekreacija, obrazovanje, zdravstvo, okoliš, razvoj i stanovanje, religija, filantropsko posredovanje i promoviranje volonterstva, poslovne i strukovne udruge, sindikati itd. Spektar djelovanja neprofitnih organizacija tako je vrlo širok.

Hrvatski Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (2014) navodi kako su takve organizacije sve one kojima temeljni cilj osnivanja i djelovanje nije stjecanje dobiti, za koje iz posebnih propisa proizlazi da su neprofitnog karaktera (npr. savezi,

zaklade, fundacije, ustanove, umjetničke organizacije, komore, sindikate, udruge poslodavaca te druge pravne osobe).

Perić i Jeger (2013) navode kako neprofitne organizacije za pružanje svojih usluga dobivaju sredstva iz državnog proračuna ili fondova, što je za najveći broj takvih organizacija ujedno i glavni izvor financiranja. Ta su sredstva dužne opravdati i trošiti namjenski. No, i među neprofitnim organizacijama, postoje neke koje se u svojoj poslovnoj politici ponašaju profitabilno, kao što su npr. bolnice, škole, određene vjerske organizacije i dr. One se moraju neprofitabilno ponašati u okviru sredstava koja dobivaju iz proračuna države, dok se u dijelu vlastitih prihoda mogu ponašati profitabilno.

Temeljna razlika između profitnih i neprofitnih organizacija odnosi se na samu profitabilnost. U neprofitnim organizacijama zabranjena je raspodjela dobiti njezinim osnivačima i osobama koje kontroliraju djelovanje neprofitne organizacije. Također je zabranjena i raspodjela viška prihoda povoljnim poreznim i zakonskim tretmanima. S druge strane, neprofitne organizacije mogu obavljati gospodarske djelatnosti izravno povezane s ostvarenjem njihove misije, odnosno kako bi zadovoljile potrebe i interese određenih društvenih skupina (Perić i Jeger, 2013).

Neprofitne se organizacije u odnosu na profitne razlikuju u sljedećem:

- „ne postoje mjerila uspješnosti izražena kroz kategoriju profita,
- porezi su diferencirani,
- postoji tendencija k uslužnim organizacijama (djelatnostima)
- u poslovnoj politici su ograničeni ciljevi i strategije,
- postoji ovisnost o novčanoj potpori,
- dominiraju profesionalci,
- metodama, sustavima i razinama upravljanja,
- većoj razini političkog utjecaja,
- nema adekvatnu menadžersku kontrolu.“ (Rukavina, 1994: 86).

Pojedine vrste neprofitnih organizacija imaju zaposlenike koji za svoj rad dobivaju plaću, no u neprofitnom sektoru posebno je naglašena važnost volontiranja. Prema Zakonu o volonterstvu (2021) volontiranje je dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge ili aktivnosti za dobrobit druge osobe ili za zajedničku dobrobit. Usluge ili aktivnosti obavljaju se bez postojanja uvjeta isplate novčane nagrade ili potraživanja druge imovinske koristi za obavljeno volontiranje.

Kod volontiranja postoje brojna pitanja i dileme u pravnom, ali i socijalnom i drugom smislu. Primjerice, to supitanja odnosa participacije u dobrovoljnim organizacijama i samog volontiranja, pitanja troškova i koristi od volontiranja, pitanja odnosa volontiranja i društvenog aktivizma, pitanja odnosa volontiranja te pomoći i brige za druge itd. (Zrinščak *et. al.*, 2012: 27).

2.2. Izazovi i problemi neprofitnih organizacija

Iako neprofitne organizacije predstavljaju temelj svakog demokratskog društva te imaju ključnu ulogu u modernizaciji socijalnih država, izgradnji povjerenja, civilnih vrlina i socijalnog kapitala koji koriste za rješavanje problema u lokalnoj (ili široj) zajednici te unapređenje kvalitete života, susreću se s nizom upravljačkih problema (Dadić, 2016: 62). Postoje i problemi s mjerenjem učinkovitosti, tj. rezultata, ovisnosti o drugima te nedostatkom poduzetničkih i upravljačkih vještina (Perić i Jeger, 2013).

Problemi koji se kod neprofitnih organizacija najčešće ističu su nedostatak financijskih sredstava i neodrživost razvoja, neprofesionalnost u radu, netransparentnost organizacija i njihova neutemeljenost u širem članstvu, nedostatak vodstva, slaba umreženost i niska razina suradnje među organizacijama, slaba suradnja s medijima te nerazvijena uloga zagovaranja (Dadić, 2016: 62).

Jedan od glavnih problema je ovisnost o sredstvima iz javnog proračuna koja su često ograničena, posebno jer postoji sve veći broj neprofitnih organizacija na koje se ograničena sredstva moraju rasporediti. Postoje i drugi izvori financiranja neprofitnih organizacija, npr. kroz donacije i sponzorstva, a posebno i kroz nacionalne i europske natječaje kod kojih do izražaja dolazi

vještina upravljanja projektima. O tome će više govora biti u sljedećim poglavljima ovoga rada. U svakom slučaju, financijska sredstva nužna su za dugoročnu održivost neprofitnih organizacija i svaka ih organizacija koja želi opstati mora pribaviti, na ovaj ili onaj način.

Jedna od najvećih razlika između neprofitnih i profitnih organizacija je pitanje mjerenja uspješnosti. „Područje određenja uspješnosti neprofitnih organizacija karakterizira iznimna složenost, te one ne smiju izgubiti iz vida svoju originalnost koja izvire iz specifičnog društvenog poslanstva“ (Marić, 2011: 313).

Kod profitnih se organizacija uspješnost poslovanja može relativno lako utvrditi uvidom u financijske pokazatelje, a kod neprofitnih organizacija postoje problemi utvrđivanja uspješnosti poslovanja jer se njihova uspješnost ne može promatrati kroz profit i prihode kao što je to moguće kod profitnih. Jedan od primjera mjerenja učinkovitosti u neprofitnim organizacijama prikazan je u tablici 1. Riječ je o okvirnim načinima mjerenja učinkovitosti, ali ne mogu sve neprofitne organizacije učinkovitost mjeriti kroz sve sastavnice iskazane u tablici.

Tablica 1. Mjerenje učinaka u neprofitnim organizacijama

Efikasnost u pribavljanju financijskih sredstava	Sposobnost neprofitne organizacije da pronađe pristup financijama.
Financijska transparentnost	Sastavljanje i predaja financijskih izvještaja dionicima.
Financijska uspješnost programa i projekata	Najbolja uporaba sredstava ili financijskih resursa za postizanje potrebnih ili planiranih rezultata (mjeri odnos između financijskih inputa i outputa).
Nefinancijska uspješnost programa i projekata	Najbolje korištenje nefinancijskih resursa za postizanje potrebnih ili planiranih rezultata (mjeri odnos između nefinancijskih inputa kao što su vrijeme, osoblje, stručnost i rezultati).
Učinkovitost i ishodi	U kojoj su mjeri postignuti rezultati programa neprofitne organizacije?
Performanse utjecaja	Dugoročne posljedice programa neprofitne organizacije uključujući pozitivne ili negativne učinke.
Partnerstvo	Razina povezivanja s partnerima, njihova važnost i zadovoljstvo.
Kvaliteta	Kvaliteta usluge koju neprofitna organizacija pruža.

Izvor: obrada autora (prema: Ramadan i Borgonovi, 2015:72)

Postoje i druge klasifikacije mjerenja rezultata i učinaka neprofitnih organizacija. Još jedan okvir ponudio je AARP (*American Association of Retired Persons*) koji je najveća neprofitna organizacija za članstvo osoba starijih od pedeset godina u SAD-u. Taj je okvir prikazan u tablici 2.

Tablica 2. AARP okvir za mjerenje učinaka u neprofitnim organizacijama

Resursi i upravljanje (inputi)	Količina generiranih novčanih sredstava Troškovi prikupljanja financijskih resursa Količina operativnih rezervi financijskih resursa
Ljudi (outputi)	Zadovoljstvo članova organizacije Spolna i druga jednakost među članovima
Organizacijsko vodstvo i integracija (outputi)	Strateški plan Broj volontera
Socijalni utjecaj i vrijednosti (input)	Broj ostvarenih beneficija

Izvor: obrada autora (prema: Ramadan i Borgonovi, 2015:72)

Perić i Jeger (2013) ponudili su svoj okvir za mjerenje učinaka koji se sastoji od vrednovanja sljedećeg:

- inputi – resursi (novac, materijali, oprema), ljudi (zaposlenici, volonteri)
- proces – iskorištavanje inputa u svrhu ispunjavanja misije, ciljeva projekta/programa (pomoć, obrazovanje, savjetovanje, mentorstvo...)
- outputi – direktni rezultati usluge mjereni jedinicama (npr. broj sati proveden na svakoj aktivnosti, broj volontera uključenih u aktivnost, broj krajnjih korisnika usluge, broj promotivnih materijala...)
- rezultati – utjecaj ili promjena za pojedince ili zajednice koje su sudjelovale u projektima/programima organizacije (npr. nova znanja za krajnje korisnike, sagrađeni objekt, promjena stavova, poboljšani uvjeti života...)

Neovisno o pristupu koji se koristi, važno je da neprofitne organizacije mjere svoje rezultate rada, odnosno ishode i učinke. Samo na taj način mogu dobiti dojam o tome koliko su učinkovite i koliko ostvaruju svoje ciljeve, misiju i svrhu postojanja.

2.3. Stanje neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj

Stanje neprofitnih organizacija obično se ocjenjuje i procjenjuje unutar sektora civilnog društva. Iako neki autori pod tim pojmom i podrazumijevaju neprofitne organizacije, u širem smislu, civilno se društvo sastoji i od socijalnog poduzetništva, organizacija koje pružaju javne usluge, građanskih inicijativa, i dr., stoga mogu uključivati i profitne inicijative.

Različite teorije, stoga na različite načine definiraju civilno društvo, no u suvremenoj političkoj teoriji to je „društveni prostor koji uključuje institucije i interakciju u području kulture, znanosti, obrazovanja, ekonomije i građanskih inicijativa koji su autonomni i izvan dosega države. Za razliku od klasičnih definicija, tomu se dodaje teza da je upravo civilno društvo, za razliku od države, područje u kojem se javljaju nove ideje, interesi, institucije i poticaji za ukupni razvoj i napredak društva“ (<https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=12023>).

Kako bi se adekvatno moglo ocijeniti stanje civilnog društva na nekom prostoru, potrebno je poznavati sljedeće:

- „struktura civilnog društva (članstvo u organizacijama civilnog društva, davanje i volontiranje, broj i karakteristike krovnih organizacija i infrastruktura civilnog društva, ljudski i financijski resursi),
- vanjska okolina u kojoj civilno društvo egzistira i funkcionira (zakonodavni, politički, kulturni i ekonomski kontekst, odnosi između civilnog društva i države te privatnog sektora),
- vrijednosti koje se prakticiraju i promoviraju u civilnom društvu (demokracija, tolerancija, zaštita okoliša),
- utjecaj aktivnosti koje poduzimaju čimbenici civilnog društva (utjecaj na javne politike, osnaživanje ljudi, podmirenje socijalnih potreba)“ (Bežovan i Zrinščak, 2007:3).

Za razvoj civilnog društva moraju postojati određeni preduvjeti, ponajviše u smislu vanjske okoline i vrijednosti koje se prakticiraju u nekom društvu. „U hrvatskom pravnom sustavu više je tipova organizacija civilnog društva: udruge, fundacije i zaklade, zadruga, komore, sindikati i organizacije poslodavaca, vjerske zajednice te političke stranke, neprofitne ustanove i gospodarska interesna udruženja, s različitim pravnim uređenjem u pogledu njihova osnivanja i djelovanja. Najbrojnije organizacije civilnog društva u Hrvatskoj su udruge“ (Giljević i Lalić Novak, 2017:138).

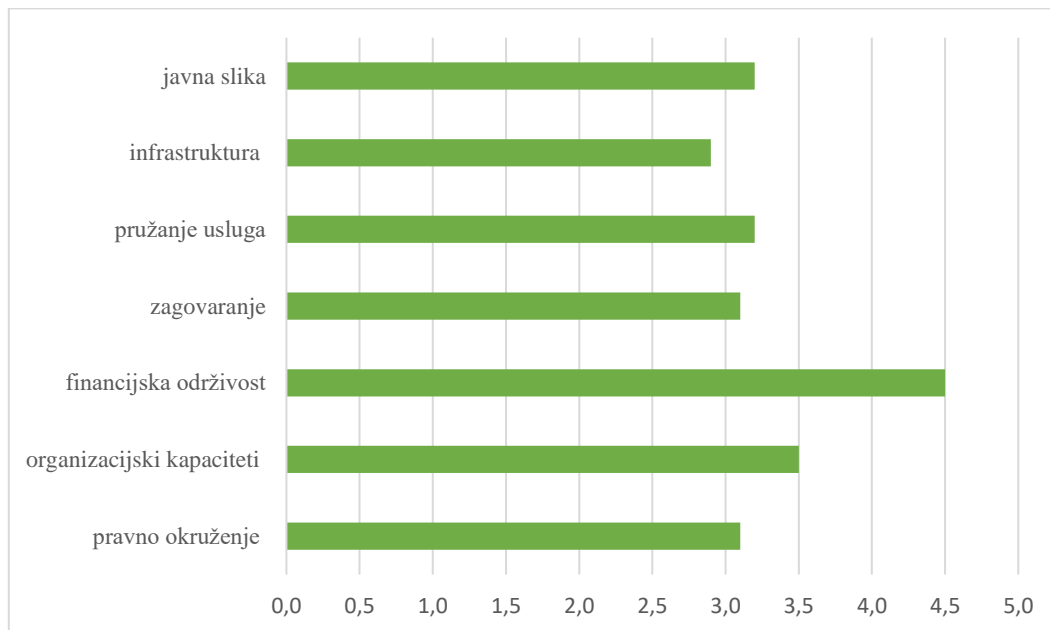
Uz udruge, u Republici su Hrvatskoj u civilnom društvu najzastupljenije zadruga. „Zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana“ (Zakon o zadrugama, 2019).

Razvijenost civilnog sektora u nekoj državi nije lako izmjeriti, no postoje određeni alati koji to olakšavaju. Među njima je indeks civilnog društva koji mjeri (Matančević i Bežovan, 2013:24):

- „građansku participaciju (razmjeri zauzetosti pojedinaca u društvenim i političkim inicijativama);
- razinu organizacije (stupanj institucionalizacije civilnog društva);
- vrednote (razmjeri promocije i prakticiranja ključnih vrijednosti od strane civilnog društva);
- percipirani utjecaj (razmjeri utjecaja civilnog društva na društvena i politička pitanja, prema percepciji OCD te drugih dionika);
- vanjsku okolinu (socio-ekonomsko, političko te kulturno okruženje u kojem civilno društvo djeluje)“.

U RH indeks održivosti civilnog društva mjeri Centar za razvoj neprofitnih organizacija (CERANEO). Posljednje je istraživanje provedeno 2019. godine kada je indeks od mogućih 5 bodova iznosio 3,4. U odnosu na godinu dana ranije nisu zabilježene značajne promjene.

Sastavnice indeksa prikazane su na grafikonu ispod. Nisu zabilježene veće promjene. Ukupni indeks iznosi 3,4 od mogućih 5 bodova. Grafikon 1 prikazuje ocjene sastavnica indeksa.



Grafikon 1. Indeks održivosti OCD u RH za 2019. godinu

Izvor: obrada autora (prema: CERANEO, 2020)

Najrazvijenija sastavnica indeksa je financijska održivost organizacija civilnog društva koja iznosi 4,5. Nakon nje slijede organizacijski kapaciteti (3,5) i javna slika (3,2). U odnosu na prethodno istraživanje, javna je slika segment koji se najviše poboljšao, ponajviše poradi pozitivnog odjeka velikih inicijativa neprofitnih organizacija, koje su bile usmjerene na zaštitu žena i djece. Osim toga, nekoliko je poznatih hrvatskih medija pozitivno izvještavalo o organizacijama civilnog društva tijekom godine, što je sve skupa utjecalo na poboljšanje javne slike (CERANEO, 2020). Najslabije su ocijenjeni infrastruktura (2,9), zagovaranje (3,1) te pravno okruženje (3,1). Poseban problem predstavlja ograničenost suradnje između poslovnog i civilnog sektora.

3. Upravljanje projektima

Projekt je privremeni pothvat kojim se stvara jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat. Privremena priroda projekta ukazuje na točno određeni početak ili kraj. Kraj se postiže kada se postignu ciljevi projekta ili kada se projekt prekida jer se ciljevi neće ili ne mogu ostvariti (Krpan, 2021: 11). Može ga se definirati i kao organizirani skup aktivnosti koji treba dovesti do željene promjene u određenom vremenskom razdoblju (Thackeray, 2002: 57).

3.1. Karakteristike i elementi projekta

Iako su projekti različiti, mogu se izdvojiti određene zajedničke karakteristike svih projekata:

- „jedinstvenost,
- privremenost,
- organiziranost,
- vođenje,
- potreba za resursima,
- nesigurnost“ (Krpan, 2021: 12).

Po pitanju jedinstvenosti, svaki projekt treba sadržavati jasno i precizno definirane ciljeve iz kojih potom proizlazi i jedinstvenost. Načelno, to treba značiti da rezultat projekata do sada nije napravljen, međutim, postoje i projekti koji se ponavljaju iz razloga što za njihovim provođenjem postoji potreba (Krstić, 2016: 7) .

Privremenost podrazumijeva da svaki projekt ima definiran početak i kraj, tj. da je vrijeme njegova trajanja definirano. Iako to svaki projekt posjeduje, u praksi se termini nerijetko ne mogu u cijelosti poštovati pa tako neki projekti kasne ili započinju i završavaju ranije nego što je predviđeno (Krpan, 2021: 12).

Kako bi se projekti uspješno proveli, potrebna je organiziranost. To podrazumijeva efikasno korištenje resursa te minimiziranje rizika, zbog čega je potreban timski rad (Krstić, 2016: 4)

Projektima je potrebno upravljati, odnosno netko ih treba voditi. Zbog toga se za vrijeme trajanja okuplja projektni tim kojim upravlja vođa tima. Isti tim može se okupiti i zbog provođenja nekog drugog projekta (Radujković, 2000: 144).

Svaki projekt ima potrebu za određenim resursima. Često se nakon početka projekta uspostavlja da su resursi nedostadni, što je najčešće povezano s lošim planiranjem projekta. Resursi nisu neograničeni, zbog čega je važno njihovo učinkovito korištenje (Radujković, 2000: 144).

Iako projekt može biti kvalitetno planiran, uvijek postoji određena doza nepredvidivosti i nesigurnosti. Na neke od njih moguće se i unaprijed pripremiti, no cilj svakog projekta ujedno je i smanjivanje bilo koje nesigurnosti i rizika na najmanju moguću mjeru (Krpan, 2021: 12).

Thackeray (2002: 57) ističe da je svakom projektu zajedničko i što mora proći kroz određene faze:

1. „određivanje ciljeva,
2. planiranje aktivnosti za postizanje ciljeva,
3. primjena,
4. prilagođavanje,
5. završetak“

Prvo je potrebno odrediti ciljeve koji se projektom nastoje postići. Potom se planiraju aktivnosti za postizanje ciljeva. Nakon planiranja pristupa se primjeni aktivnosti i njihovom prilagođavanju. Završna faza projekta podrazumijeva kontrolu i evaluaciju. Ovo je samo jedan od primjera sistematizacije faza projekta.

Krpan (2021: 12-13) navodi da se svaki projekt, odnosno projektni prijedlog sastoji i od određenih elemenata:

- „naziv projekta,
- cilj projekta,
- opis projekta (očekivani ishod),

- veza s ciljevima, programima sposobnostima iz planskih dokumenata,
- period vođenja projekta,
- naručitelj (predlagač),
- projektni tim,
- status projekta,
- financijska vrijednost projekta“.

Jasno je kako projekti posjeduju brojne i različite karakteristike te elemente, što ih čini složenima. Zbog toga je potrebno provoditi i upravljanje projektima, bez kojega nije moguće ni ostvariti ciljeve specifičnog projekta. Upravljanje projektima još se naziva i projektnim menadžmentom, a ono se odvija prema određenim načelima.

3.2. Proces upravljanja projektima

Upravljanje projektima podrazumijeva aktivnosti kao što su planiranje projekta, organiziranje resursa, praćenje i suradnja dionika, motiviranje timova zaposlenika, kontrola i nadzor, izvještavanje i sl. (Vinšalek Stipić, 2020: 140). Te se faze odvijaju određenim redoslijedom i trebaju slijediti određena načela kao što su ograničenost resursa, identificiranje prioriternih ciljeva, orijentacija na ključne dionike i ostalo.

Proces upravljanja projektima obuhvaća upravljanje različitim funkcionalnim područjima:

- upravljanje obujmom projekta
- upravljanje vremenom
- upravljanje troškovima
- upravljanje kvalitetom
- upravljanje ugovaranjem
- upravljanje nabavom
- upravljanje ljudskim resursima
- upravljanje komunikacijama
- upravljanje konfliktima i promjenama

- upravljanje rizikom (Špundak, 2006).

Upravljanje obujmom obuhvaća usmjeravanje projekta prema ciljevima, koristeći sve menadžerske funkcije, odnosno planiranje, organiziranje, vođenje, kadrovanje, vođenje i kontrola (Buble, 2006: 11). Upravljanje vremenom raspodjeljuje vremenske resurse, a vrši se kroz sve faze životnog ciklusa projekta, o čemu će govora biti u zasebnom poglavlju. Upravljanje troškovima odnosi se na procjenu, određivanje financija, analiziranje te izvještavanje o troškovima. Upravljanje kvalitetom za cilj ima osigurati određenu razinu kvalitete projekta. Upravljanje ugovaranjem nužno je zbog potpisivanja različitih ugovora s dionicima. Upravljanje nabavom treba osigurati sve potrebne materijalne resurse koji su potrebni za realizaciju ciljeva postavljenih projektom. Upravljanje ljudskim resursima fokusira se na nematerijalne resurse, odnosno ljudski kadar koji je potreban za realizaciju ciljeva. Upravljanje komunikacijom za cilj ima pospješiti komunikaciju u projektnom timu. Upravljanje konfliktima i promjenama važno je zbog moguće pojave sukoba i otpora prema promjenama. Svaki projekt načelno podrazumijeva određene promjene, a ljudi su skloni pružati otpor prema njima. Upravljanje rizikom za cilj ima minimizirati rizike koji se javljaju u različitim fazama projekta.

3.3. Životni ciklus projekta

Životni ciklus projekta važno je objasniti jer je on jednak i za profitne i za neprofitne organizacije. Projektni ciklus se odnosi na logični slijed aktivnosti koje se provode kako bi se ostvarili ciljevi. Svi projekti prolaze točno određene faze koje se mogu jasno definirati, a između faza su moguća preklapanja (Perić i Martić, 2013: 172).

Faze životnog ciklusa projekta su:

1. „iniciranje projekta
2. planiranje projekta
3. provođenje projekta
4. praćenje i kontrola projekta
5. završetak projekta“ (Krpan, 2021: 25-26).

Krpan (2021: 25-26) tvrdi da životni ciklus projekta započinje fazom inicijacije u kojoj se utvrđuju potrebe za pokretanjem nekog projekta te ideje za rješavanjem određenih problema. Ova faza za ulogu ima otkriti i definirati problem koji treba riješiti, što se čini kroz ostale faze životnog ciklusa. Inicijativu za pokretanje projekta mogu provoditi različite osobe. U profitnim organizacijama to su uglavnom određeni ljudi zaduženi za upravljanje projektom, no u neprofitnim organizacijama nije rijedak slučaj da i sami volonteri iniciraju projekt.

Neovisno tko inicira projekt, kroz iniciranje potrebno je i objasniti koji su ishodi, ciljevi i rizici projekta sukladno fazama. Potrebno je i utvrditi usklađenost projekta s ciljevima, programima i sposobnostima koje je neprofitna organizacija definirala u svojim strateškim i operativnim dokumentima. U ovoj je fazi potrebno i objasniti svrhu, potrebu i dodanu vrijednost u funkcionalnom razvoju te dostizanje potrebnih sposobnosti pojedinaca i organizacijskih jedinica. Važno je i procijeniti racionalnost i ekonomičnost ulaganja svih resursa u odnosu na postignute ishode i ciljeve. Utvrđuje se i složenost projekta te stanje realnih kapaciteta mogućnosti izvedbe projekta u definiranom vremenskom razdoblju (Krpan, 2021: 28).

Kao rezultat provođenja ove faze obično nastaje okvirni ili formalni projektni prijedlog koji minimalno treba sadržavati:

- „naziv projekta,
- svrhu i opis projekta,
- obrazloženje projekta kroz očekivani jedinstveni ishod projekta, proizvod ili rezultat,
- vezu s ciljevima, programima i sposobnostima iz planskih dokumenata,
- klasifikaciju projekta, vrstu i tip projekta i način vođenja,
- očekivani period vođenja projekta,
- prijedlog strukture projektnog tima i voditelja,
- naziv naručitelja (predlagača)“ (Krpan, 2021: 28-29).

Nakon faze iniciranja slijedi faza planiranja projekta, u smislu planiranja provođenja pojedinih aktivnosti koje trebaju voditi k ostvarenju ciljeva. Zadatak ove faze je definirati strategiju i načine rješavanja problema koji je prethodno utvrđen u fazi iniciranja projekta. Kod planiranja projekta

utvrđuje se kako će se što napraviti te tko, kada, gdje i zašto će to napraviti. Potrebno je planirati vrijeme, troškove, resurse, aktivnosti itd. (Perić i Martić, 2013: 174). Sve je to potrebno uključiti i u projektni plan ili projektni prijedlog. U ovoj se fazi provodi i analiza problema, analiza ciljeva i opsega isporuke projekta, raspodjela projektnih aktivnosti, organizacija projekta, dinamički plan provedbe projekta te budžetiranje projekta (Krpan, 2021).

Slijedi faza provođenja projekta. U slučaju da se organizacija prijavljuje na neki natječaj, provođenje projekta ovisi o tome je li projektni prijedlog prihvaćen te ako jest, u kojoj mjeri. Dakle, do ove faze u upravljanju projektima ne mora uvijek doći. Faza provođenja obuhvaća operativnu provedbu aktivnosti koje su prethodno utvrđene u fazi planiranja. Kako bi to bilo moguće, bit će potrebno raspodijeliti odgovornosti, učinkovito komunicirati, obaviti procese nabave te osigurati vidljivost i promidžbu projekta. Aktivnosti promidžbe i vidljivosti ne smiju se zanemariti, štoviše kod natječaja koje raspisuje Europska unija (EU), ove su aktivnosti obvezne u provođenju projekta (<https://irmo.hr/14-promidzba-i-vidljivost/>).

U sljedećoj fazi dolazi do praćenja i kontrole provedbe projekta. To uključuje usporedbu ostvarenih ciljeva s planiranima (po pitanju resursa, ishoda, troškova itd.), kao i izvještavanje o provedbi projekta. Izvještavanje kod nekih projekata, kao što su veliki EU projekti, može biti vrlo složeno. „Obveze izvještavanja o projektu su regulirane potpisanim ugovorom. Najčešće je potrebno kvartalno izvještavanje, nakon završetka projekta, a ponekad i nekoliko godina nakon njegovog završetka kako bi se utvrdilo jesu li ostvareni ciljevi zbog kojih je projekt ostvario sufinanciranje iz EU fondova.“¹ (<https://www.pronova.hr/index.php?page=provedba-projekata>).

Podnošenjem svih izvještaja, kao i završnog izvještaja, dovršene su sve projektne aktivnosti te se odvija zaključivanje (završetak) projekta. Često se događa da se ostvarivanje ciljeva projekta ne može mjeriti danom završetka provedbe projekta, zbog čega je izvješća o provođenju projekta i ostvarenju ciljeva često potrebno provoditi i dugo vremena nakon zatvaranja projekta. Dionici mogu tražiti i dodatna izvješća i pojašnjenja. Posljednja faza životnog ciklusa projekta zapravo se završava u trenutku kada su prihvaćena sva izvješća i kada više nema potrebe za izvještavanjem.

¹ uključuju ulaganja velikih razmjera u vrijednosti od više od 50 milijuna eura svaki

4. Projekti u neprofitnim organizacijama

Projekti u neprofitnim organizacijama prolaze kroz iste faze životnog ciklusa kao i projekti u profitnim organizacijama. Proces upravljanja projektom također je vrlo sličan te slijedi određena generalna načela kao što su strukturirano donošenje odluka koje se temelji na kvalitetnim i pravovremenim informacijama, uključivanje dionika u donošenje odluka, korištenje sveobuhvatnog pristupa planiranja i analize situacije kao temelja za osmišljavanje i vođenje projekta, održivost, tj. mehanizmi kojima se osigurava kontinuirana dobrobit za korisnike te integrirani pristup cjelovitoj pripremi aktivnosti, proračuna i stalnog praćenja projekta (Vela, 2013).

Kod neprofitnih organizacija posebno je važno načelo usmjerenosti na dionike. Kada neprofitne organizacije žele provesti neki projekt, osim dostupnih mogućnosti (raspisani natječaji i zadovoljavanje kriterija za prijavu), u obzir trebaju uzeti i interese dionika, odnosno onih zbog kojih organizacije i postoje. Iako se možda čini da zbog svog neprofitnog karaktera neprofitne organizacije nemaju velik broj dionika kao što to imaju profitne, to nije točno. Ovisno o konkretnoj organizaciji, neprofitna organizacija može imati iznimno velik broj dionika od kojih svaki posjeduje specifične potrebe i interese. To su npr. korisnici usluga, članovi organizacije, zaposlenici i volonteri, financijeri, mediji, dobavljači, druge neprofitne organizacije, vlada, šira društvena javnost itd. Usmjerenost na zadovoljavanje potrebavišestrukih dionika čini neprofitni sektor kompleksnim (Glavinić i Najev Čačija, 2018: 4).

U upravljanju projektima neprofitne se organizacije, stoga mogu voditi načelima utemeljenim na orijentaciju prema dionicima. Perić i Jeger (2013) navode kako su ta načela:

1. priznavanje i aktivno praćenje interesa dionika te uzimanje istih u obzir prilikom sastavljanja i provođenja projekata
2. slušanje i otvoreno komuniciranje s dionicima i njihovim pojedinačnim interesima, doprinosima i rizicima
3. usvajanje procesa i načina ponašanja osjetljivih na interese i sposobnosti te mogućnosti svakog pojedinačnog dionika

4. prepoznavanje međuovisnosti među dionicima te poštena raspodjela povlastica i koristi
5. suradnja s drugim organizacijama i tijelima
6. izbjegavanje aktivnosti koje bi mogle ugroziti ljudska prava
7. priznavanje mogućih sukoba te rješavanje sukoba otvorenom komunikacijom.

U upravljanju projektima neprofitne organizacije trebaju slijediti načela odgovornosti i transparentnosti, što je od posebnog značaja za dionike. Važno je napomenuti kako su neprofitne organizacije u upravljanju projektima ipak u mnogočemu ograničene u odnosu na profitne organizacije. Najveća ograničenja odnose se na pristup izvorima financiranja, ograničene ljudske resurse te motivaciju za provođenje projekata.

4.1. Pristup izvorima financiranja

„Neprofitna organizacija ostvaruje prihode iz različitih izvora, ovisno o području djelovanja, te ciljevima i zadacima zbog kojih je osnovana“ (Mahaček, Mijoč i Hruška, 2012: 176). Financijska sredstva potrebna za svoj rad, neprofitne organizacije osiguravaju iz privatnih i javnih izvora. Privatni uključuju donacije gospodarskih subjekata i građana, a javni državne dotacije koje daju vlada, županije, gradovi i općine, članarine – sredstva koja daju članovi pojedinih organizacija te strani izvori – sredstva koja se dobiju iz inozemnih programa namijenjenih razvoju civilnog društva. Javna sredstva (dotacije) predstavljaju osnovni, prevladavajući izvor financiranja neprofitnih organizacija (Dadić, 2016: 63). Na ovo treba nadodati da se projekti neprofitnih organizacija mogu financirati i iz vlastitih prihoda od obavljanja gospodarske djelatnosti, sukladno zakonskom okviru.

Jedan od način financiranja je i putem zaduživanja. Neke banke u svojoj ponudi imaju proizvode i usluge koje su posebno prilagođene neprofitnim organizacijama. Npr. Erste banka neprofitnim organizacijama nudi povoljnije uvjete kreditiranja i zaduživanja ukoliko za primarni cilj imaju pozitivan utjecaj na društvo, a bave se inkluzijom marginaliziranih skupina, održivom ekonomijom, zaštitom okoliša, unapređenjem obrazovanja, podržavanjem razvoja lokalnih zajednica, inovacijama u socijalnoj i zdravstvenoj skrbi, razvojem demokracije, kulturom ili umjetnošću, amaterskim sportom (<https://www.erstebank.hr/hr/poslovni->

[klijenti/financiranje/financiranje-neprofitnih-organizacija-i-drustvenih-poduzetnika?gclid=CjwKCAjwu5yYBhAjEiwAKXk_eFZYvWNgWOqW4FnSXns79MiMtQl8v1N35lk1gCre6wE9ZVgJUE8RhRoC_6lQAvD_BwE](https://www.google.com/search?q=klijenti/financiranje/financiranje-neprofitnih-organizacija-i-drustvenih-poduzetnika?gclid=CjwKCAjwu5yYBhAjEiwAKXk_eFZYvWNgWOqW4FnSXns79MiMtQl8v1N35lk1gCre6wE9ZVgJUE8RhRoC_6lQAvD_BwE)). Naravno, i u ovom slučaju potrebno je imati razrađen projektni prijedlog i ideju.

Neprofitne organizacije često imaju dobre ideje za provođenje projekata, no ograničene su financijskim resursima. Najveće prilike za financiranje proizlaze iz natječaja na razini EU, no problem predstavlja što takvi natječaji često imaju formalne uvjete koje konkretna neprofitna organizacija ne ispunjava. Osim toga, velik broj prijavitelja na određene natječaje smanjuju šanse za dobivanje financijskih sredstava jer je moguće da i druge neprofitne organizacije imaju kvalitetne projektne prijedloge.

Kada je riječ o natjecajima, neprofitne organizacije prvo trebaju identificirati natječaje koji odgovaraju veličini, statusu i misiji organizacije. Mnoge su neprofitne organizacije nažalost slabo informirane o mogućnostima financiranja što rezultira propuštanjem prilika. Za neke mogućnosti financiranja, organizacije često ne saznaju na vrijeme što rezultira slabijom pripremom projekata.

U svakom slučaju, nakon identificiranja prilika, potrebno je pripremiti projektne prijedloge koji posjeduju snagu i kredibilitet, odnosno koji su dobro prezentirani. U provođenju projekata često je potrebno pronaći partnera. Međutim, u slučajevima kada partnerstvo nije obavezan uvjet natječaja, ono donosi dodatne bodove u procesu evaluacije prijave, stoga će velik broj neprofitnih organizacija kod osmišljavanja i prijave projekata trebati razmisliti o partnerstvu. Motivacija koja stoji iza promocije partnerstva u pozivima za projektne prijedloge je dvostruka: s jedne strane, opće je priznato da partnerstvo donosi raznolikost i dodatne resurse bilo kojoj aktivnosti ili poslovanju, pa je stoga vjerojatnije da će rezultirati djelotvornijim i ekonomičnijim učinkom. Osim toga, korisno je da svi dionici sudjeluju u dijalogu kako bi se međusobno upoznali, a projektna partnerstva su jedan od načina da se taj dijalog podrži (bilo unutar države ili između država) (Forrester i Sunar, 2013: 46).

Forrester i Sunar (2013: 46) tvrde da pronalaženje adekvatnih partnera može biti problematično, a poseban problem predstavlja pronalazak partnera u drugoj zemlji, što je ponekad također formalni uvjet za apliciranje na natječaje i povlačenje sredstava. Proces identifikacije odgovarajućeg partnera mora započeti što je ranije moguće. Najgora opcija je pronaći partnera nakon što je organizacija već oblikovala projekt, a rok za njegovu predaju je kratak. Partner u provođenju projekata treba imati osjećaj svog doprinosa za predloženi projekt ili barem njegov dio. Kako bi se to osiguralo, partnere je potrebno uključiti u planiranje i pripremu projekta i to na način da partneri budu uključeni u svaki korak pripreme projekta. S obzirom na ograničenost resursa i to je ponekad problem.

Kod sastavljanja i osmišljavanja projektnog prijedloga, neprofitne organizacije trebaju uzeti puno toga u obzir. Što je projektni prijedlog razrađeniji, jasniji, održiviji dr., šanse za prihvaćanje su veće. Kod svakog raspisanog natječaja postoji ukupan iznos finansijskih sredstava koji se dodjeljuje, kao i minimalni i maksimalni iznos potpore. To znači da neće svi koji su zainteresirani moći dobiti sredstva. Zbog toga se u svakom natječaju nalaze komponente bodovanja i objašnjenje što se i na koji način boduje. U slučaju da je projektni prijedlog odobren, slijedi provođenje projekta. Ukoliko nije, neprofitna organizacija može na druge načine probati prikupiti sredstva potrebna za provođenje projekta (Ured za udruge, 2017: 10).

Što se tiče financiranja putem natječaja, valja ukazati i na činjenicu da se ponekad za provođenje projekta prvo dodjeljuje predujam, a ne cijeli iznos potreban za njegovo provođenje koji se dobiva nakon „pravdanja“ i završetka projekta. Tada je potrebno dobro razmisliti što je za početak projekta nužno, a sčime se može i sačekati. Problem je što i korisnici očekuju početak aktivnosti te hitnost problema koji treba riješiti, a financije često ne samo da nisu dostatne za početak projekta, već i kasne (Ured za udruge, 2017: 78).

4.2. Provođenje projekata u neprofitnim organizacijama

Specifičnosti i ograničenja neprofitnih organizacija u vidu upravljanja projektima javljaju se i nakon što su prikupljeni izvori financiranja za neki projekt. Za proces upravljanja projektima, od posebne su važnosti nematerijalni resursi, tj. ljudski kadar. Osim što organizacija mora

raspolagati dovoljnim brojem ljudi, oni trebaju imati i odgovarajuća znanja, kvalitete i sposobnosti za upravljanje projektima.

U upravljanju projektima neprofitne organizacije važno se voditi načelom uspostave organizacijske strukture koja podržava i pospješuje upravljanja projektima. Idealno, neprofitne organizacije trebaju imati uspostavljenu projektnu organizacijsku strukturu. Takva struktura promatra svaki radni zadatak kao projekt za čiju izvedbu određuje tim stručnjaka na čijem je čelu koordinator (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004: 228).

Neprofitne organizacije koje imaju razvijenu organizacijsku strukturu i zaposlenike, imaju timove koji se bave upravljanjem projektima. U velikom broju organizacija to je Upravni odbor i predsjedništvo (Krstić, 2016: 6). Ti organi su ujedno zaduženi i za izradu godišnjih planova rada i proračuna, stoga su upućeni u rad neprofitne organizacije i kao takvi kompetentni za rješavanje nekog problema. Za provođenje određenih projekata najčešće je potrebno i zapošljavanje. Zaposlenici su u tom slučaju najčešće krajnji izvršitelji projekata Npr. Gradsko društvo Crvenog križa Križevci kao neprofitna organizacija u 2020. godini raspisala je natječaj za zapošljavanje 40 žena za radno mjesto pomoć u kući (<http://www.gdckkz.hr/zazeli.php>). U sklopu projekta zaposlena je i voditeljica projekta koja također prima plaću. Krajnji izvršitelji, odnosno 40 žena, izvode sve predviđene projektne aktivnosti te na taj način sudjeluju u provođenju projekta. Sudjeluju i u izvještavanju za svoj dio zadataka i posla, a konačne izvještaje dostavlja voditeljica projekta.

Za neke projekte potrebno je zaposliti i voditelja projekta, posebno ukoliko je riječ o velikom projektu. Npr. IRO (Institut za razvoj obrazovanja) kao vodeća neprofitna i nevladina organizacija u Hrvatskoj za razvoj i implementaciju politika visokog obrazovanja, u 2022. godini raspisala je natječaj za radno mjesto: Voditelj/ica projekata financiranih sredstvima EU u području obrazovanja. U opisu posla, između ostaloga, navedeno je kako je voditelj projekta zadužen za provedbu i upravljanje dvama velikim tuzemnim projektima koji se odnose na razvoj politika visokog obrazovanja i koji su financirani sredstvima EU. Zbog toga je važno temeljito poznavanje projektnog ciklusa te minimalno trogodišnje iskustvo u upravljanju velikim EU

projektima (<https://iro.hr/2022/06/03/iro-trazi-voditelja-icu-projekata-financiranih-sredstvima-eu-u-podrucju-obrazovanja-2/>).

Osoba koja upravlja projektom trebala bi biti upućena i u rad neprofitne organizacije. Često je važno da ta osoba bude uključena i u rad s krajnjim korisnicima jer se na taj način može dobiti predodžba o stvarnim problemima u zajednici. To je važno jer su projekti najčešće i namijenjeni krajnjim korisnicima.

Autori Vlahov Golomejić, Rastovski i Butković (2021: 475) tvrde da s vremenom potrebe organizacija za specifičnim setom vještina, znanja i sposobnosti rastu. No, članovi neprofitne organizacije nerijetko ne posjeduju dovoljno znanja, sposobnosti i vještina potrebnih za kvalitetno upravljanje projektom. Zbog toga je istaknuta važnost obrazovanja i educiranja članova organizacije za planiranje, pripremu i upravljanje projektima. Neprofitne organizacije trebaju slijediti načelo educiranosti i pripremljenosti za upravljanje projektima. Obrazovanje i edukacije često se mogu financirati i iz javnih izvora financiranja, a takve bi prilike neprofitne organizacije svakako trebale iskoristiti. Treba i nadodati kako je u području upravljanja projektima važna kontinuirana, a ne jednokratna edukacija (Ured za udruge, 2017: 11).

Prije provođenja projekta važno je procijeniti ima li organizacija potrebne kapacitete za provođenje projekta. To je važno iz dva razloga. Ukoliko organizacija ne može pokazati i dokazati da doista posjeduje odgovarajuće kapacitete, tada neće zadovoljiti kriterije odabira poziva za projektne prijedloge te će njena prijava biti odbijena. No, čak i ako organizacija može dokazati da posjeduje relevantne kapacitete, ako operativno nije spremna preuzeti upravljanje bespovratnim sredstvima, može se suočiti s internim problemima upravljanja koji bi mogli imati vrlo negativan učinak na dugoročnu budućnost organizacije (Forrester i Sunar, 2013: 44).

S obzirom na ograničenost u ljudskom kadru, za određene neprofitne organizacije samo provođenje projekata može biti problem. Forrester i Sunar (2013: 45) navode kakonije rijetkost da ista osoba planira, priprema i aplicira projekt i onda ga u konačnici još i provodi. Tada je veća vjerojatnost za pogreškama u upravljanju projektima. Mnoge neprofitne organizacije nemaju ni

nužne kapacitete kako bi osigurale kvalitetan financijski menadžment i izvještavanje koje financijeri zahtijevaju. Izvještaji napisani sukladno uputama važni su jer organizacija može snositi sankcije za propuste u upravljanju projektima, bile one namjerne ili slučajne. Za pripremu izvještaja potrebna je suradnja različitih članova, od izvršitelja aktivnosti pa do voditelja i koordinatora projekta. Uvjeti za određene natječaje često su vrlo strogi po pitanju izvještavanja i kontrole. S obzirom da je financiranje putem natječaja glavni izvor financiranja za mnoge neprofitne organizacije, aspekt izvještavanja i konačnog pravdanja sredstava, svrhe i ciljeva projekta, od velikog je značaja i za buduće financiranje jer u slučaju nepravilnosti, neprofitna organizacija može snositi sankcije koje joj ozbiljno mogu otežati rad.

4.3. Značaj motivacije za upravljanje projektima

Jedan od izraženih problema u upravljanju projektima kod neprofitnih organizacija leži u motivaciji. Motivacija predstavlja ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba. Motivacija utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinka zaposlenika, produktivnost i efikasnost (Varga, 2011 :153-154).

Kako bi se projekti uspješno planirali, osmislili i provodili, članovi neprofitne organizacije trebaju imati određenu razinu motivacije. Postoje različiti faktori koji utječu na motivaciju, a moguće ih je grupirati na sljedeći način:

- „individualne osobine: percepcije, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, aspiracije preferencije, demografske i socijalne osobine;
- karakteristike posla koji pojedinac obavlja: vještine koje zahtijeva, raznolikost, zanimljivost, autonomija, intrinzične nagrade;
- karakteristike organizacije: neposredna radna okolina, suradnici, menadžeri i njihov stil vodstva, radni uvjeti, organizacijska praksa, politika nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijska kultura i klima;
- šira društvena okolina“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 613).

Novac i novčane naknade općenito su najjači motivator za većinu ljudi. Međutim, u neprofitnim se organizacijama prihodi i profit ne raspoređuju na vlasnike i članove organizacije. Oni, doduše, mogu biti zaposlenici te za to primati honorar ili plaću, no ljudi ne postaju zaposlenici neprofitnih organizacija, zato što im je najvažniji novac. Kada i primaju plaću, obično je riječ o nižim plaćama nego u profitnom sektoru. Robineau, Ohana i Swaton (2015: 105) navode da se niža plaća može opisati kao „isplata altruizma“. Naime, zaposlenici prihvaćaju smanjene razine plaća jer dijele iste vrijednosti kao i njihova organizacija i pružaju uslugu koja im ima smisla.

Motivacija može biti intrinzična i ekstrinzična. Mogu se izdvojiti tri vrste intrinzične motivacije. Prva se odnosi na aktivnosti čije obavljanje donosi zadovoljstvo, a druga ispunjenje. Treća je u vezi s osobnim mjerilima i stavovima te obuhvaća moralne vrijednosti, humanitarni rad, posvećenost obitelji i dr. Ekstrinzična motivacija odnosi se na sve ono što pojedinca „izvana“ navodi na aktivnost i određuje njezin smjer i trajanje. Aktivnosti u slučaju ekstrinzične motivacije su sredstvo za postizanje cilja. Ukoliko pri postizanju cilja izostane nagrada, najčešće neće biti ni aktivnosti. Najčešći oblik nagrade je plaća za obavljeni rad (Bejaković, 2015:116). U neprofitnim organizacijama, stoga treba biti prisutna visoka intrinzična motivacija. Kvalitetni projekti te članovi koji posjeduju odgovarajuće kvalitete, znanja, sposobnosti i vještine, neizostavni su preduvjet uspješnog upravljanja projekta, no uz to mora postojati i visoka motivacija kako bi članovi uopće bili voljni predlagati i provoditi projekte. Motivacija je posebno važna za održivost neprofitne organizacije.

S obzirom da su materijalni izvori motivacije u neprofitnim organizacijama slabo zastupljeni, osobe zadužene za upravljanje organizacijom trebaju pronaći druge strategije motiviranja. Bahtijarević-Šiber (1999: 667-668) ističe da to mogu biti različite nematerijalne strategije motiviranja kao što su napredovanje u organizaciji, dodjeljivanje većih ovlasti i odgovornosti, omogućavanje obrazovanja i osposobljavanja, sudjelovanje u radu, tj. vođenju organizacije i sl. Osobe koje upravljaju neprofitnom organizacijom trebale bi posjedovati barem minimalna znanja iz područja motivacije i motiviranja. Sve dosad rečeno upućuje na veliku kompleksnost upravljanja projektima u neprofitnim organizacijama, uz mnoge specifičnosti i ograničenja u odnosu na profitni sektor.

5. Zaključak

Upravljanje projektima kompleksno je područje koje obuhvaća različite faze kao što su planiranje projekta, organiziranje materijalnih i nematerijalnih resursa, provođenje projekta, kontrola i nadzor projekta, izvještavanje i dr. Kompleksnost procesa upravljanja projektom ovisi o konkretnom projektu te veličini i kapacitetima organizacije. Organizacije trebaju raspolagati ljudskim kadrom koji je osposobljen za planiranje i provođenje projekata, a kako bi provođenje projekta rezultiralo ostvarenjem unaprijed postavljenih ciljeva.

Postoje razlike u djelovanju profitnih i neprofitnih organizacija, a osnovna se razlika odnosi na profitabilnost jer je u neprofitnim organizacijama podjela profita između vlasnika i članova zabranjena. Neprofitne organizacije također mogu obavljati gospodarske djelatnosti koje su izravno povezane s ostvarivanjem njihove misije, vizije, svrhe i ciljeva. Proces upravljanja projektima načelno je isti i za profitne i neprofitne organizacije. Međutim, neprofitne se organizacije u procesu upravljanja projektima susreću s određenim specifičnostima kao što su ograničene mogućnosti financiranja, ograničeni materijalni i nematerijalni resursi, nedostatak motivacije potrebne za uspješno upravljanje projektima i dr. Glavni izvor financiranja za velik broj neprofitnih organizacija su natječaji koje raspisuju nacionalna i europska tijela. Kako bi se organizacija mogla uopće prijaviti na određeni natječaj, mora ispunjavati formalne uvjete, a često je potrebno i partnerstvo s drugim organizacijama.

Imajući na umu sve izneseno u ovom radu, autorica rada može sažeti najvažnija načela koja neprofitne organizacije trebaju poštovati kako bi uspješno provodile upravljanje projektima. Navedena načela ujedno se mogu promatrati i kao preporuke za pospješivanje procesa upravljanja projektima u neprofitnim organizacijama, a to su: kreiranje organizacijske strukture koja pospješuje upravljanje projektima, omogućavanje sudjelovanja u radu na projektima svim članovima organizacije, omogućavanje osposobljavanja i usavršavanja za upravljanje projektima, visoka razina informiranosti o dostupnim prilikama za financiranje, transparentnost i odgovornost u odnosima s dionicima, stvaranje i održavanje partnerstva, upravljanje motivacijom članova te jačanje ljudskih i operativnih kapaciteta za upravljanje projektima.

6. Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Bejaković, P. (2015) *Nagrađivanje u javnome sektoru s naglaskom na poreznu službu*. *RRiF* (10), str. 113-120.
3. Bežovan, G. i Zrinščak, S. (2007) *Civilnodruštvo u Hrvatskoj*. Zagreb: Jesenski i Turk i Hrvatsko sociološko društvo.
4. Buble, M. (2006) *Marketing*. Zagreb: Sinergija
5. CERANEO (2020) *Indeks održivosti organizacija civilnog društva za Hrvatsku*. URL: http://ceraneo.hr/wp-content/uploads/2020/10/Croatia_Index-2019_final_pdf.pdf (13. kolovoza 2022.)
6. Dadić, L. (2016) *Važnost fundraisinga za održivost neprofitnih organizacija*. *OeconomicaJadertina* 6 (2), str. 62-73.
7. Erste Bank. *Podrška i financiranje neprofitnih organizacija i društvenih poduzetnika*. URL: https://www.erstebank.hr/hr/poslovni-klijenti/financiranje/financiranje-neprofitnih-organizacija-i-drustvenih-poduzetnika?gclid=CjwKCAjwu5yYBhAjEiwAKXk_eFZYvWNgWOqW4FnSXns79MiMtQl8v1N35lk1gCre6wE9ZVgJUE8RhRoC_6lQAvD_BwE (23. kolovoza 2022.)
8. Forrester, S. i Sunar, I. (2013) *Razvoj i upravljanje projektima financiranim sredstvima Europske unije*. Zagreb: Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva – TACSO u Hrvatskoj.
9. Giljević, T. i Lalić Novak, G. (2017) *Udruge kao element civilnog društva: adekvatnost pozitivnopravne regulacije i međunarodni primjeri aktivizma s naglaskom na lokalnu razinu, u: Koprić, I.; Musa, A.; Giljević, T. Građani, javna uprava, lokalna samouprava: jesu li mogući povjerenje, suradnja i potpora*. Zagreb: Institut za javnu upravu, str. 133-152.
10. Glavinić, J. i Najev Čačija, Lj. (2018) *Marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija u funkciji motivacije mladih na volontiranje*. *Oeconomica Jadertina* 8 (2), str. 1-21.

11. Gradsko društvo Crvenog Križa Križevci. Pruži ruku potrebitima. URL: <http://www.gdckkz.hr/zazeli.php> (22. kolovoza 2022.)
12. Institut za razvoj obrazovanja. Natječaj za radno mjesto: Voditelj/ica projekata financiranih sredstvima EU u području obrazovanja. URL: <https://iro.hr/2022/06/03/iro-trazi-voditelja-icu-projekata-financiranih-sredstvima-eu-u-podrucju-obrazovanja-2/> (20. kolovoza 2022.)
13. IRMO. Promidžba i vidljivost. URL: <https://irmo.hr/14-promidzba-i-vidljivost> (21.kolovoza 2022.)
14. Krpan, Lj. (2021) *Upravljanje i vrednovanje projekata*. Koprivnica: Sveučilište Sjever.
15. Krstić, D. (2016) *Poduzetništvo – izazovi i prilike*. Centar za poduzetništvo, Osijek.
16. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Civilno društvo. URL: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=12023> (20. kolovoza 2022.)
17. Mahaček, Mijoč i Hruška (2012) *Financiranje neprofitnih organizacija*. Pravni vjesnik 28 (1), str. 173-181.
18. Marić, I. (2011) *Problem mjerenja uspješnosti neprofitnih organizacija u odnosu na profitne organizacije*. Računovodstvo i menadžment, 12.međunarodna znanstvena i stručna konferencija, str. 313-324.
19. Matančević, J. i Bežovan, G. (2013) *Dometi i ključni čimbenici razvoja civilnog društva u Hrvatskoj temeljem tri vala istraživanja*. Revija za socijalnu politiku 20 (1), str. 21-40. (2013)
20. Radujković, M. (2000) *Voditelj projekta*. Građevinar 52 (3), str. 143-151.
21. Ramadan, M. A. i Borgonovi, E. (2015) *Performance Measurement and Management in Non Governmental Organizations*. Journal of Business and Management 17 (2), str. 70-76.
22. Perić, J. i Jeger, M. (2013) *Poduzetništvo neprofitnih organizacija. Definicija i specifičnosti neprofitnih organizacija*. URL: http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo-neprofitnih-organizacija/wp-content/uploads/sites/163/2013/04/PNO_temeljne-odrednice-NPO_280416.pdf (18. kolovoza 2022.)
23. Perić, M. i Martić, I. (2013) *Karakteristike menadžmenta tijekom životnog ciklusa EU projekata*. Učenje za poduzetništvo 2 (3), str. 170-177.

24. Pronova. Provedba projekta i izvještavanje. URL: <https://www.pronova.hr/index.php?page=provedba-projekata> (21. kolovoza 2022.)
25. Robineau, A., Ohana, M., i Swaton, S. (2015) *The challenges of implementing high performance work practices in the nonprofit sector*. Journal of Applied Business Research, 31 (1), 103-114.
26. Rukavina, K. (1994) *Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne*. Ekonomski vjesnik 1 (7), str. 85-90.
27. Špundak, M. (2006) *Upravljanje projektima – definicije i metodologija*. Zagreb: VIPnet d.o.o.
28. Thackeray, V. (2002) *Što je to project?* IM 3 (1-2), str. 57-60. (2002)
29. Ured za udruge (2017) *Priručnik za postupanje u primjeni*. Uredbe o kriterijima, mjerilima i postupcima financiranja i ugovaranja programa i projekata od interesa za opće dobro koje provode udruge. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske
30. Varga, M. (2011) *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 2 (1), str. 152-169.
31. Vela, A. (2013) Ovo je metoda koju želite koristiti za pisanje EU projekata. URL: <https://www.poslovni.hr/eu-fondovi/evo-zasto-je-vazno-koristiti-ovu-metodu-za-pisanje-eu-projekata-240104> (20. Kolovoza 2022.)
32. Vlahov Golomejić, R. D., Rastovski, T. i Butković, D. (2021) *Razvoj komunikacijskih i timskih elemenata kompetencija za upravljanje projektima u virtualnom okruženju*. Sociologija i prostor 59 (3), str. 473-487.
33. Vinšalek Stipić, V. (2020) *Upravljanje kvalitetom i društvena odgovornost u projektnom menadžmentu*. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku (1-2), str. 139-154.
34. Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija, NN 121/14
35. Zakon o volonterstvu, NN 58/07, 22/13, 84/21
36. Zakon o zadrugama, NN 34/11, 125/13, 76/14, 114/18, 98/19
37. Zrinščak, S. *et. al* (2012). Volontiranje studenata u Zagrebu u komparativnom kontekstu. *Revija za socijalnu politiku* 19 (1), str. 25-48.
38. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M (2004) *Organizacija poduzeća*. Varaždin: TIVA.

7. Prilozi

Tablica 1. Mjerenje učinaka u neprofitnim organizacijama	5
Tablica 2. AARP okvir za mjerenje učinaka u neprofitnim organizacijama.....	6
Grafikon 1. Indeks održivosti OCD u RH za 2019. godinu.....	7