

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
Ekonomski fakultet Osijek
Fakultetsko vijeće
Povjerenstvo za poslijediplomski studij «Poduzetništvo»
Gajev trg 7
31 000 Osijek

MAGISTARSKI RAD

STRATEGIJA ODRŽIVOG RAZVOJA CENTRA ZA POMOĆ PRI ZAPOŠLJAVANJU I OBRAZOVANJU «LICTOR», OSIJEK

Mentor: dr. sc. Sanja Pfeifer

1. SAŽETAK

Velik broj građana ne uviđa da je njihovo zauzimanje za rješavanje problema u društvenom i gospodarskom okruženju od presudne važnosti. Umjesto izgrađenih stavova da se takvi problemi rješavaju samo na razini državnog vodstva, ovim magistarskim radom želi se prikazati inicijativu građana koja unosi zdrave promjene u svoje gospodarsko okruženje. Razlog koji navodi na izbor ove teme jest uvjerenje da je upravo poduzetnički način razmišljanja izuzetno bitan za uspješno djelovanje neprofitne organizacije.

Centar za pomoć pri zapošljavanju i obrazovanju «Lictor», Osijek je udruga građana kojoj je cilj povećanje zaposlenosti boljom organizacijom i informiranjem ciljnih segmenata o slobodnim radnim mjestima, mogućnostima prekvalifikacije i različitim oblicima daljnjeg obrazovanja, te organizacija projekata i promicanje znanja koja će doprinijeti većoj informiranosti uz primjenu suvremenih tehnologija, te zadovoljiti potrebu za znanjem i samoaktualizacijom.

Ovaj magistarski rad opisuje dilemu, mogućnost rješavanja problema održivog razvoja neprofitne organizacije. Vodstvo udruge razmišlja o samofinanciranju kroz projekte koje udruga provodi ili planira provoditi u budućnosti, uz vrlo važnu osobitost neprofitne organizacije da zadovoljava društveno korisne ciljeve ciljnih segmenata kojima je usmjerena. Nakon provedene analize došli smo do zaključaka:

- Centar «Lictor» raspolaže sa portfoliom ideja tj. projekata od kojih dva projekta imaju potencijal za ostvarivanje dugoročnih prihoda, a ostali projekti se trebaju nastaviti samo ukoliko se uspiju pribaviti financijska sredstva od donatora.
- Centar ima solidnu bazu resursa, fizičku i tehnološku sposobnost.
- Centar je orijentiran razvoju potencijalnih snaga u smislu potrebe agresivnijeg pristupa tržištu spram donatora, klijenata i poslodavaca, te potrebi jačeg marketinškog djelovanja u javnosti.
- Centar iskazuje nizak stupanj osjetljivosti na konkurentske pritiske.
- Misija Centra «Lictor» je vrlo usko definirana.

Na temelju navedenog, preporuke se očituju u slijedećem:

- Neophodno je ostvariti ciljano regrutiranje volontera, te edukaciju istih. Cjelokupno vodstvo udruge, treba se uključiti u pohađanje obrazovnih seminara kako bi unaprijedilo svoja znanja iz područja djelovanja neprofitnih organizacija i regrutiranja volontera.
- Vodstvo Centra treba razviti fokusiranu strategiju temeljenu na poslovnom planu koja će obuhvatiti usluge usmjerene na ciljni segment, u skladu s misijom i ciljevima. Plan mora biti dugoročan i kratkoročan, uz formiranu bazu kontrole u pogledu strateškog planiranja.
- Centar treba razvijati strategiju opće koristi kojom će se snažnije povezati s poslovnim subjektima i institucijama u društvu, osobito kroz projekte «Otvoreni dan Vaše poslovne karijere», «Prezentacijske vještine», te se na taj način pozicionirati kao edukativno-trenerska organizacija za potencijalne posloprimce.
- Kao preduvjet unutrašnjeg potencijala za rast, neophodno je kadrovsko popunjavanje, edukacija i primjena postojeće organizacijske strukture koja će spriječiti mogućnost pojedinca za obavljanje nekoliko različitih razina funkcija u Centru.
- Misija Centra se treba proširiti na način da privuče donacije koje potječu iz zemalja razvijenog svijeta, a namijenjene su izgradnji institucija civilnog društva.

Rješenje problema samofinanciranja udruge moguće je ostvariti vođenjem projekata «Obavještanje o slobodnim radnim mjestima» koji ostvaruje mogućnosti za uštede, tj. bolju kontrolu troškova i ostvarivanje dodatnih prihoda, kao i odvijanjem projekta «Informatička radionica».

Ostvarivanjem viška prihoda i boljim praćenjem troškova, ostvaruje se mogućnost alokacije sredstava, koji bi se mogao namijeniti za veće honorare novih i kompetentnih djelatnika koji bi se angažirali u realizaciji projekata za izradu Internet stranica i inih projekata. Ono što je iznimno bitno je ustrajati na nastojanju pribavljanja financijskih sredstava za prethodno navedene projekte. Pokretanje planiranih projekata na toj osnovi bi omogućilo jačanje tržišne performanse.

2. METODOLOGIJA RADA

Izbor teme magistarskog rada korištenjem primjera neprofitne organizacije Centar za pomoć pri zapošljavanju i obrazovanju «Lictor», Osijek, temelji se na slijedećim razlozima:

- U Hrvatskoj je rad civilnog sektora u povojima, te su nedostatna iskustva i znanja u području rada institucija civilnog društva,
- Tranzicijski procesi zahtijevat će strateško profiliranje, te potrebu konkurentskog pozicioniranja u segmentu institucija civilnog društva,
- Kao preduvjet razvoja civilnog sektora, polazi se od pretpostavke da je u radu neophodno primijeniti strategijske opcije poduzetničkog načina razmišljanja, koja se argumentira.

U izradi magistarskog rada korištena je metoda slučajeva. Metoda slučaja, kao dobro strukturirana metoda, omogućava pristup uočavanju podataka i činjenica sa stajališta sudionika u slučaju, a koji su usmjereni na problem, koristeći pri tome različite izvore podataka. Metoda slučaja obuhvaća nekoliko analiza iz različitih perspektiva; istražitelj i pisac slučaja ne razmatra samo stajališta sudionika relevantnih za problem i rješavanje problema, već i niz čimbenika u okruženju, te interakciju među njima. U procesu identifikacije problema, donošenja zaključaka i preporuka, stvara se mogućnost rješenja koje zatim postaje sredstvo za učenje.

Rješenje slučaja koje je sastavni dio ovog magistarskog rada ponudit će jedno rješenje uz obrazloženje izbora istog.

Kako bi se dobili potrebni podaci za izradu i analizu slučaja, bilo je neophodno kontaktirati aktiviste Centra «Lictor». Intervjui su obavljani tijekom sedam posjeta, sa slijedećim osobama:

- Iva Kann, predsjednica udruge,
- Igor Džajić, dopredsjednikom udruge, koji je ujedno i idejni začetnik
- Ljerka Krešo, Domagoj Nuić, Toni Brdarić, volonteri u udruzi,
- Goran Lončarić, član udruge

Osim navedenih, održan je intervju s prof. Velimirom Srićom.

Prije svakog razgovora prethodila je priprema na način da se dogovara termin posjeta, te oblikuju pitanja koja su se osobama postavljala tijekom intervjua. Intervjui su vođeni uporabom strukturiranih upitnika.

Konstrukcija rada obuhvaća sljedeće:

1. Sažetak - u kojem se čitatelj upoznaje s problemom
2. Metodologija - pristup koji je korišten u prikupljanju podataka iz različitih izvora, te oblikovanju informacija i kompilaciji istih,
3. Slučaj - u kojemu je opisan rad Centra; u okviru projekata koje provodi, te prema funkcijama unutar udruge, s istaknutim problemima s kojima se vodstvo susreće,
4. Analiza - na temelju podataka koje je obuhvatio slučaj, analiza razmatra moguće alternative rješenja problema,
5. Rješenje – izbor jednog od niza mogućih rješenja, uz preporuke i implikacije.

Uz slučaj su priloženi:

- Statistički podaci o nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj,
- bilanca uspješnosti poslovanja i tijek novca za 2002. godinu,
- shema organizacijske strukture Centra «Lictor»,
- podaci o strukturi članova Centra «Lictor»
- aktualni članci iz dnevnog tiska i korištene literature,
- natječaji potencijalnih donatora,
- evaluacijski upitnici,
- dio korespondencije Centra «Lictor» koja je u cijelosti bila dostupna.

Prilikom analize i definiranja zaključaka, korištena je SWOT analiza, kao koncepcijski okvir za identifikaciju strateških implikacija mogućih strategija Centra. Uz analizu slučaja su priloženi: bilanca i financijski tijek koji se predviđaju ostvariti 2003. godine, te portfolia.

3. KONCEPCIJSKI OKVIR

Teorijske postavke o poslovanju neprofitnih organizacija, često je moguće pronaći u literaturi koja opisuje djelovanje profitnog sektora. Upravo zbog tanke linije koja čini razliku između poslovanja profitnih i neprofitnih organizacija, neophodno je uočiti navedene različitosti.

Neprofitne organizacije karakteriziraju aktivnosti koje pojedinci i organizacije poduzimaju radi ostvarivanja ciljeva, a različiti su od uobičajenih ciljeva poslovanja profitne organizacije kao npr. stjecanje dobiti, povećavanje udjela na tržištu ili povrat ulaganja. Glavni uživatelji koristi djelovanja neprofitne organizacije su njezini klijenti, članovi ili šira javnost tj. društvena zajednica, dok je to u profitno usmjerenom poduzeću vlasnik ili onaj tko ima udio u poslovanju.¹ Peter C. Brinckerhoff², u svom djelu «Social Entrepreneurship», naglašava kako poduzetnici u neprofitnim organizacijama preuzimaju rizik u ime ljudi kojima neprofitna organizacija služi, za razliku od poduzetnika u profitnim organizacijama koji preuzimaju rizik u svoje ime ili u ime dioničara, tj. onih koji imaju udio u poslovanju. Nastojeći opisati poduzetnike neprofitnih organizacija, autor je naveo kako oni nastoje unaprijediti postojeću uslužnost organizacije, razumiju razliku između potreba i zahtjeva, moraju odmjeriti važnost socijalnog i financijskog ostvarenja svakog pothvata, nikada ne smiju zaboraviti misiju organizacije, ali isto tako, niti činjenicu da bez novca nema ostvarenja misije.

Dees Emerson i Economy³, autori djela «Enterprising Nonprofits: a toolkit for Social Entrepreneurs», navode kako se poduzetnici u profitnim i neprofitnim organizacijama razlikuju na više načina; ali je ključno da poduzetnici neprofitnih organizacija djeluju prema isključivo društveno orijentiranoj misiji. Cilj im je učiniti svijet ljepšim i boljim. Upravo takva vizija determinira valorizaciju njihova uspjeha, te oblik organizacije neprofitne organizacije. Koliko je u upravljanju neprofitnom organizacijom

¹ Dibb Sally, Simkin Lyndon, Pride William M, O. C. Ferrell, «Marketing», MATE, 1995. str. 715

² Brinckerhoff, C. Peter, «Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development», John Wiley & Sons, Inc. 2000. str. 1-2.

³ Dees, J. Gregory, Emerson Jed, Economy Peter, «Enterprising Nonprofits»: a toolkit for social entrepreneurs», John Wiley & Sons, Inc. 2001. str.4

važan poduzetnički način razmišljanja naglasio je Edward Skloot⁴, u knjizi «The Nonprofit Entrepreneur». Autor je istaknuo da neprofitne organizacije, tj. njihovi poduzetnici stvaranjem viška prihoda kroz aktivnosti koje organizacija provodi, dokazuju svoje upravljačke sposobnosti.

Kako navodi Mencer⁵, strategijsko upravljanje, a samim tim i planiranje, iznimno je bitno za neprofitne organizacije. U profitnim organizacijama, strategijski management je proces koji je usmjeren u dva pravca; obnavljanje, tj. prilagođavanje organizacijske strukture poduzeća, te stvaranje uvjeta rasta kao posljedicu razvoja strategije, strukture i sustava koji je neophodan za obnavljanje i rast, dok je drugi pravac usmjeren na kreiranje efikasnog managementa koji osigurava definiranje strategije i njezine primjene. Smjernice su iste i za neprofitne organizacije. U najširem smislu, planiranje u profitnim i neprofitnim organizacijama bitno se ne razlikuje. Oba sektora istražuju industriju i tržište za svoj pothvat tj. za svoje proizvode ili usluge, izrađuju operativne i marketing planove, utvrđuju potrebe organizacije i managementa, te izrađuju projekciju financijskog poslovanja. Poduzetnici i profitnog i neprofitnog sektora, prilikom izrade poslovnih planova određuju svrhu izrade poslovnog plana, a cilj najčešće određuje razliku između profitnog i neprofitnog sektora. Poslovni planovi neprofitnih organizacija često odražavaju odanost društvenoj zajednici, ističe Skloot Edward.⁶

Jedna od najvećih poteškoća u upravljanju neprofitnom organizacijom je otežano mjerenje outputa, tj. uočavanje razlika između inputa i outputa. Unapređivanje mjerljivosti dobivenih rezultata je svakako moguće, ali ono sigurno nikada neće biti tako dobru bazu za planiranje kao što je to u profitnim organizacijama.⁷

⁴ Skloot Edward, «The Nonprofit Entrepreneur: Creating Ventures to Earn Income», The Foundation Center, 1998. str 7.

⁵ Buble M., Cingula M., Dujanić M., Ljubić F., Mencer I. Pučko D., Singer S., Tipurić D., Zan L., «Strategijski Management», Ekonomski fakultet, Split, 1997. – definiranje strategije (Ivan Mencer) str. 23.

⁶ Skloot Edward, «The Nonprofit Entrepreneur: Creating Ventures to Earn Income», The Foundation Center, 1998. str. 73-74

⁷ Anthony, N. Robert, D.B.A., Young W. David, D.B.A. «Management Control in Nonprofit Organizations», IRWIN Homewood, Illinois, 1988., str. 73

Tracy Daniel Connors⁸, definiranjem strategijskog planiranja iskazuje kako je to značajan proces prilagodbe kroz procjenu, donošenje odluka i evaluaciju. Cilj je strategijskog planiranja, prema ovom autoru, pronaći odgovore na najosnovanija pitanja kao što su zašto organizacija postoji, što radi, i kako djeluje. Rezultat navedenog procesa je plan koji će organizaciji poslužiti u narednom razdoblju rada. Osim toga, planiranje je konstruktivan pristup učenju organizacije.

Istoimeni autor smatra kako marketing funkcija, kao jedna od upravljačkih funkcija ima poseban značaj u organizaciji. S toga navodi kako je strategijsko planiranje marketinga ključna aktivnost za sve neprofitne organizacije, bez obzira na veličinu, lokaciju ili funkciju. S obzirom na ovu činjenicu, naveo je četiri koraka strategijskog planiranja marketinga koji uključuju: situacijsku analizu, identifikacija misije organizacije i ciljeva, oblikovanje marketing strategije, postupak implementacije koji obuhvaća vremensko determiniranje plana, organizaciju tj. postavljanje odgovornosti i financijsko planiranje.⁹

Kathleen R. Allen¹⁰, u knjizi «Growing and Managing an Entrepreneurial Business» istaknula je moguće prednosti i nedostatke za neprofitne organizacije. Kao neke od prednosti autorica je istaknula neograničeno djelovanje u smislu postojanja organizacije, mogućnost pribavljanja financijskih sredstava putem donacija, te koristi za aktiviste u organizaciji. Najveću prijetnju je vidjela u neformalnim dogovorima unutar organizacije, te u njenom djelovanju prema okruženju.

Autor Leonard J. D, M.D.¹¹ navodi kako je briga za čovjeka tijekom povijesti vrlo često bila zamijenjena isključivim interesom za novac. Na taj je način čovjek izgubio zajednički identitet tj. zajedništvo. S obzirom na različitost, heterogenost društva, u cilju rada za zajedničko dobro, poduzetnici u neprofitnim organizacijama, s obzirom na ograničene resurse, moraju biti vrlo usmjereni na ostvarivanje ciljeva organizacije, neprestano pronalazeći nove resurse u okruženju.

⁸ Connors, Tracy Daniel. «The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures», John Wiley & Sons, Inc.1993. str. 163.

⁹ Connors, Tracy Daniel. «The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures», John Wiley & Sons, Inc.1993. str. str. 728-729.

¹⁰ Allen R. Kathleen, «Growing and Managing an Entrepreneurial Business», Houghton Mifflin Company, 1999. , str. 63-64.

¹¹ Duhl J. Leonard, M.D. «The Social Entrepreneurship of Change», Cogent Publishing Putnam Valley, NY, 2000. str. x-xi

Koliki je značaj neprofitnog sektora i kakav je trend razvoja neprofitnih organizacija u svijetu navodi Adrian Sargeant¹². Broj neprofitnih organizacija je u prethodnih trideset godina značajno porastao. Njihov utjecaj se ne određuje samo brojnošću neprofitnih organizacija, već i njihovom involviranošću u sve oblike humanog doprinosa, ostvarujući boljitak u zdravstvenom, obrazovnom sustavu, te socijalnom razvoju društvene zajednice.

Gojko Bežovan¹³ je smatra da je u Hrvatskoj najkritičnije područje razvoja civilnog društva povezano s ograničenim prostorom za djelovanje određenim kao zakonski, politički i sociokulturni okvir koji bi pogodio razvoj civilnog društva. Najveći su problemi negativan stav države, zakonodavstvo, te nedostatak socijalne odgovornosti gospodarstva. S obzirom na utjecaje koje civilno društvo ima u rješavanju problema u društvenoj zajednici, najveća je prepreka nemogućnost utjecaja na pripremu i primjenu zakona, odnosno različitih politika. Strukturu organizacija civilnog društva u Hrvatskoj moguće je popraviti poticanjem osnivanja i djelovanja organizacija civilnog društva u manjim mjestima. Financijska transparentnost može povećati ugled i vjerodostojnost organizacija civilnog društva. Daljnji razvoj civilnog društva u Hrvatskoj moguć je samo uz mnogo zajedničkog rada od strane vlasti, aktivista u neprofitnim organizacijama, te cjelokupne javnosti. Bez obzira koliko je neprofitni sektor (ne)razvijen, njegov značaj naglašava i P. Drucker u slijedećem navodu:

«..performance is the ultimate test of any institution. Every non-profit institution exists for the sake of performance in changing people and society. Yet, performance is also one of the truly difficult areas for the executive in the non-profit institution.»¹⁴

«Postignuće je osnovni ispit bilo koje institucije. Svaka neprofitna organizacija postoji kako bi težila ostvarenju u promjenama ljudi i društva. Za sada, postignuće je jedna od istinski teških područja za aktiviste u neprofitnim organizacijama.»¹⁵

¹² Sargeant Adrian, «Marketing Management for Nonprofit Organizations», Oxford University Press, 1999. str. 7.

¹³ Bežovan Gojko, «Index civilnog društva u Hrvatskoj – Nacr», Centar za razvoj neprofitnih organizacija, Zagreb, 2001. – str. 20-21.

¹⁴ Drucker P., «Managing the Non-Profit Organisation», Oxford, Butterworth Heinemann, 1990. str.107.

¹⁵ prijevod na hrvatski jezik autorice Darije Krstić

4. SLUČAJ

4.1. UVOD

«Nemoj proklinjati mrak ako možeš zapaliti barem jednu svijeću»¹⁶, misao je koju je izrekao jedan profesor na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, tijekom gostovanja u TV emisiji, te je nastavio: «Na svima nama je odgovornost da pokušamo doprinijeti javnoj stvari ponekad u skladu s našim mogućnostima i angažirati se oko toga.» Iva Kann je s oduševljenjem prihvatila ovu misao kao ohrabrenje za cjelokupan doprinos radu Centra «Lictor»¹⁷, ohrabrenje za volontere, osnivače, pa i nju samu.

Nakon osamnaest mjeseci djelovanja Centra za pomoć pri zapošljavanju i obrazovanju «Lictor» kao neprofitne udruge, vodstvo udruge je uočilo potrebu za ozbiljnijim promišljanjem o programima i projektima koji bi osigurali održiv razvoj, ali, prema riječima voditeljice jednog od niza projekata u Centru «Lictor», Ive K., «uz osobitu važnost istodobnog zadovoljavanja društveno korisnih potreba ciljnih segmenata kojima je udruga usmjerena.»¹⁸

Centar je osnovalo deset osnivača 4. listopada, 2000., godine, sa željom da svojim znanjem i iskustvom pomognu u rješavanju problema nezaposlenosti koja je krajem 2000. godine u Slavonsko-baranjskoj županiji dostigla stopu od 21% (Prilozi 1-15.). Centar je pokrenuo projekte «Obavještanje o slobodnim radnim mjestima», «Radionica engleskog i njemačkog jezika», «Otvoreni dan Vaše poslovne karijere», te «Informatička radionica». Danas Centar broji 486 članova, a posredovanjem u zapošljavanju i uz pomoć volontera u Centru, zaposlilo se 86 osoba.

¹⁶ Intervju s Prof. Velimirom Srićom, TV emisija «Nedjeljom u dva» - navod

¹⁷ Lat. lictores – služitelji, pratioci. U Antičko doba, služitelji i pratioci su se dodjeljivali višim rimskim magistratima i svećenicima. Liktori su se birali između slobodnjaka.

¹⁸ Intervju s Ivom Kann – navod

«Izuzetno smo zadovoljni zbog ostvarenih rezultata. I ponosni. Svakodnevno, u razgovorima s članovima, potvrđuju nam opravdanost toga što smo tu. U početku rada, mnogi su sumnjali u ideju «Lictor»-a. Gospodin Balikić, direktor glasila «Osječki dom», pitao me je odmah: «Odakle Vam sredstva za «Lictor»? Tko će vam tamo raditi? Nemojte se ljutiti, ali vi ste prilično veliki idealisti!»¹⁹ prisjećala se Iva.

Zatim je nastavila:

«Većina pokrenutih projekata je financirana iz donacija, ali smatram kako treba ustrajati na projektima koji će osigurati samofinanciranje. S obzirom na zabijevanje naših članova za pokretanjem projekta «Informatička radionica» i «Prezentacijske vještine», te nekolicine poduzeća koji su zainteresirani za obučavanje svojih djelatnika, pretpostavljam da upravo ovi projekti imaju najveći potencijal za rješenje ovog problema.»²⁰ rekla je Iva.

Međutim, Toni Bradarić, volonter u Centru, istaknuo je:

«Od poslodavaca bismo trebali naplaćivati to što ćemo im pronalaziti dobre kadrove! Dobar primjer je stranica www.moj-posao.net (Prilog 16.); ako želiš informacije o slobodnim radnim mjestima, ne moraš ništa platiti, ali se od poslodavaca naplaćuje oglašavanje radnih mjesta, kao i oglašavanje pojedinih poduzeća na navedenim stranicama.»²¹

Vodstvo udruge je očito bilo zabrinuto razmišljajući: Gdje ćemo biti za godinu dana? Može li jedan od projekata koje je Centar pokrenuo osigurati samofinanciranje udruge? Na koji je način moguće, uz nastojanje da se primarno ostvare društveno korisni ciljevi, osigurati i održiv razvoj Centra «Lictor»? Postoje li usluge u okviru postojećih djelatnosti ili novih projekata koje su u skladu s misijom i ciljevima udruge, a mogu osigurati dodatne prihode? Na koji način će se organizacija pozicionirati, te oblikovati strategiju za ostvarivanje ciljeva i misije?

¹⁹ Intervju s Ivom Kann – navod

²⁰ Intervju s Ivom Kann - navod

²¹ Intervju s Tonijem Brdarićem – navod

4.2. KAKO JE NASTAO «LICTOR»...

4.2.1. Ideja

U proljeće, 2000. godine, Igor Džajić je upisao poslijediplomski studij «Poduzetnički management» tijekom kojeg su studenti educirani za pokretanje vlastitog poslovnog pothvata. Motiviran poduzetničkom atmosferom poslijediplomskog studija, Igor je odlučio razraditi ideju o osnivanju Centra «Lictor».

Igor se prisjećao okolnosti u kojima je nastala ideja:

«To ljeto 2000. godine malo sam više vremena provodio sa suprugom i prijateljima koji su bili nezaposleni. U to vrijeme sam radio i bio sam poprilično zadovoljan sa svojim poslom; na poslu sam imao mogućnost pročitati dnevni tisak, Narodne Novine, imao sam pristup Internetu i dnevno bih odvojio 30 minuta kako bi pretražio natječaje za posao za nezaposlenu suprugu i prijatelje. Pronalazio sam im oglase u novinama, pomagao im pisati zamolbe i životopise. Kada bih našao neki natječaj, bio sam sretan jer sam vidio priliku za njih.»²²

Promatrajući tada svoje prijatelje, shvatio je:

«Oni su bili presretni jer se ipak nešto događa. Zamolio sam prijateljicu Ivu da im pomogne u pripremi za razgovor za posao s potencijalnim poslodavcima, te u pisanju zamolbi i životopisa. Pribavili su to s oduševljenjem, puni entuzijazma. Bojali su se povjerovati da bi mogli biti primljeni na posao, ali ipak, postojala je nada.»²³

Igor je naveo komentar svog prijatelja Luke koji je nakon poziva za intervju u jedno privatno poduzeće neprestano ponavljao:

«Ljudi, to je prvi put nakon dvije godine da me netko uopće zvao na razgovor za posao!»²⁴

²² Intevju s Igorom Džajićem - navod

²³ Intevju s Igorom Džajićem - navod

²⁴ Intevju s Igorom Džajićem – navod

Igor je zatim nastavio:

«Bili su previše frustrirani, dugo nisu radili, nisu bili uključeni u okruženje u kojem su mogli naći posao. Ljudi koji su činili njihovo okruženje bili su također nezaposleni i činilo mi se da se samo međusobno tješe. Tada sam shvatio da moji nezaposleni prijatelji nisu rijetkost i da takvih ljudi ima jako puno. Vidjevši koliko su im moje sugestije za agresivniji pristup traženju poslova, te nužnu pripremu za razgovore za posao pobudile nadu i entuzijazam, bilo je očito da su se aktivnije počeli uključivati u traženje posla. Tada sam pomislio: Zašto i svim ostalim ljudima ne bi pomogli da se aktivnije uključe u traženje posla?»²⁵

Od presudne važnosti je bilo iskustvo koje je proživjela njegova supruga Melita. Otkako je završila Prehrambeno-tehnološki fakultet, bila je nezaposlena gotovo tri godine. Njena depresija i beznadežnost u Igoru su pobudili veliku požrtvovnost.

« ...s obzirom na struku moje supruge, morao sam se aktivnije uključiti u traženje ponuda, te sam svoje izvore informacija proširio i na izravne kontakte s poslodavcima. Direktno sam kontaktirao poslodavce na području naše županije pa i šire. Do tog vremena ona je bila bez ikakve nade, nije se htjela uključiti u traženje posla jer je to smatrala gubljenjem vremena. Sve je kulminiralo činjenicom da je jedini spas za svoju egzistenciju vidjela u odlasku u inozemstvo. Iako sam imao dobar posao i plaću, ona nije mogla podnijeti činjenicu da se netko brine za nju. Vrlo je teško prihvaćala činjenicu da su njen trud i upornost uloženi u visoko obrazovanje sada neopravdani. Usljed takvog psihičkog opterećenja počela je obolijevati, nije izlazila u društvo i zatvarala se u sebe.»²⁶

Nakon suprugove inicijative i Melita se aktivno uključila u traženje posla što je rezultiralo intervjuom za radno mjesto u jednoj od najvećih prehrambeno-proizvođačkih tvrtki u Republici Hrvatskoj. Iako nije dobila posao, taj je razgovor ponovno donio samopouzdanje koje je bilo presudno za traženje novih poslova.

²⁵ Intervju s Igorom Džajićem – navod

²⁶ Intervju s Igorom Džajićem – navod

«Shvatio sam da je moja uloga bila minimalna, trebao sam je samo zainteresirati da se sama aktivno uključi u pronalaženje posla – što je ona i uradila. Naposljetku, dobila je posao. Upravo je to bila prekretnica, iskera koja je pokrenula ideju o osnivanju «Lictor»-a. Ideja da naziv bude upravo taj bila je posve logična!»²⁷, rekao je Igor.

U pomoć Igorovim prijateljima i supruzi priključila se i Iva, kao i nekolicina prijatelja. Bili su svjesni da zajedničkim snagama, uz mnoge ideje i entuzijazam, mogu pokrenuti projekte koji bi pospješili status nezaposlenih ljudi. Tako su osnovali «Lictor».

«Prvo smo djelovali u prostorijama roditeljske kuće Ive K. Tu smo donijeli namještaj od mog ujaka koji je odlazio u mirovinu. Zatim smo računalo posudili od prijatelja, jer se oni nisu služili s njim. Načinili smo bazu podataka prijatelja i rodbine koji nisu bili zaposleni, te smo ih počeli obavještavati o slobodnim radnim mjestima. Uz suglasnost tvrtke za koju sam radio, upotrebljavali smo telefax koji sam imao kod kuće, a bio je u njihovom vlasništvu. Na temelju poslovnog plana Centra «Lictor», te zahtijeva za korištenje prostorija u vlasništvu grada, Gradsko Poglavarstvo nam je odobrilo korištenje dvije prostorije. Našem oduševljenju nije bilo kraja. Prijatelji su nam pomogli u uređivanju novih prostorija i preseljenju ujakovog namještaja na novu adresu, Martina Divalta 132, u Osijeku. Počeli smo s radom 1. lipnja, 2001. godine.»²⁸

Svi su osnivači bili svjesni da su u svakoj organizaciji ljudi najbitniji. Dugo su razmišljali tko bi bio zainteresiran veći dio slobodnog vremena posvetiti radu u Centru. Igor se dosjetio Ljerke K. koja je s njim radila u prijašnjem poduzeću. Ono je bilo gotovo pred stečajem, te je Ljerka kao tehnološki višak dobila otkaz. Bila je izuzetno fleksibilna osoba, precizna i vrlo predana radu. S obzirom da je bila nezaposlena, s oduševljenjem je prihvatila Igorov prijedlog da volontira u udruzi.

²⁷ Intervju s Igorom Džajićem – navod

²⁸ Intervju s Igorom Džajićem – navod

Iako je Centar «Lictor» neprofitna organizacija, poslovna koncepcija je bila nužna u svim aspektima poslovanja, kao i za profitna poduzeća. Vodstvo udruge je uvažavalo razmišljanje koje je zasnovano na pet «zlatnih pravila»²⁹ :

1. *Svi ljudi su dobri.*
2. *Ljudi, radnici, menadžment i poduzeće su jedno te isto.*
3. *Svaka osoba u poduzeću (udruzi) mora razumjeti bit poslovanja.*
4. *Svaki zaposlenik (volonter) mora imati korist od uspjeha poduzeća.*
5. *Poduzetnik (vodstvo udruge) mora kreirati sredinu u kojoj će se moći ostvariti navedena pravila.*

Izvršne prilike za napredovanje, učenje i inicijativu, daju zaposlenicima osjećaj razvijanja njihovih najvećih potencijala.»³⁰

Nastojeći kreirati upravo takvo okruženje, osnivači Centra su se usmjerili u pravcu koji opisuje Iva:

«Pružiti pomoć u rješavanju problema nezaposlenosti u gospodarskom i društvenom okruženju na način da pomognemo pojedincu. Pokrenuti obrazovne programe, upućivati na iste u različite obrazovne ustanove, motivirati, iskazati socijalnu osjetljivost i ustrajati u nastojanju da nezaposleni sami poboljšaju svoj status kao pretpostavku za zapošljavanje. To su nam postale smjernice u daljnjem razmišljanju i sve veći izazov.»³¹

²⁹ Siropolis Nicholas C., «Management malog poduzeća», MATE, 1995.primjer slučaja Tandem Computers, Inc. James Treybig, str.523

³⁰ Siropolis Nicholas C., «Management malog poduzeća», MATE, 1995. str. 523

³¹ Intervju s Ivom Kann. – navod

4.3.OKRUŽENJE

4.3.1. Kulturno nasljeđe i nezaposlenost

U razdoblju od 1945. - 1991. godine, Hrvatska je bila konstitutivni element SFR Jugoslavije. Društveni sustav stimulirao je nepoduzetničku atmosferu i kolektivizam, povećanje proizvodnje bilo je uvjetovano povećanjem zaposlenosti, a ne povećanjem produktivnosti rada. Sustav garantiranog cjeloživotnog zaposlenja stvarao je sigurnost pojedinca, gušio je privatnu inicijativu i individualizam. Kao posljedica navedenog, generirala se neodgovarajuća struktura zaposlenika. Tržište Jugoslavije je bilo prilično zatvoreno, poduzeća su bila proizvodno, a ne tržišno orijentirana; bazirana na velikim kapacitetima koja su svoj plasman nalazila prvenstveno u cjelokupnom tržištu Jugoslavije.

Ratom su u Hrvatskoj³² (1991-1995) uzrokovane su mnoge izravne ratne štete koje su, među ostalim, mnoge gospodarske subjekte onesposobile za daljnji rad u cijelosti ili u pjeđinim segmentima proizvodnje.

«Tijekom 1991. i 1992. godine uništeno je oko 25% ukupnih gospodarskih kapaciteta, te oko 10% turističkih.»³³ (Prilog 17.)

Dr. Mate Pavković, autor knjige «Hrvatske ratne štete» izjavio je:

«Nanošenje štete, konstatirao je, nije bilo samo popratna pojava agresije, već i njezin cilj. U gospodarstvu je do Bljeska i Oluje prouzročeno 13.802, a društvenim djelatnostima 13.080 milijardi USD štete.»³⁴ (Prilog 17.)

³² 1991-19*95. godina – Rat u Republici Hrvatskoj. U nekadašnjoj Jugoslaviji, političke težnje Srbije su bile jednostrane i bitno različite u odnosu na Hrvatsku i ostale Republike. Kako bi Srbija ostvarila svoje etničko-teritorijalne težnje, u junu, 1991. godine uz pomoć JNA pokrenula je rat protiv Hrvatske. Rat u Republici Hrvatskoj bio je konflikt dvije politološke ideje; srpske, koja je težila etničko-teritorijalnoj ekspanziji, i hrvatske, koja je težila nezavisnosti i suverenitetu.

³³ Članak u dnevnom tisku, «Slobodna Dalmacija», 3. srpnja, 1999. Ivanka Toma, Marija Brnić, Bruno Lopandić, Bisera Lušić, Anita Malenica

³⁴ Članak u dnevnom tisku, «Slobodna Dalmacija», 3. srpnja, 1999. Dr. Mate Pavković - navod

Neizravne štete su se manifestirale u gubitku dotadašnjeg tržišta, te prekidu poslovnih veza. U razdoblju društvene i ekonomske tranzicije, poduzeća su s postojećim resursima ostala na niskom tehnološkom razvoju, postala su nekonkurentna, s vrlo malim izvozom uz dva prisutna trenda: privatizaciju i individualizaciju. Privatizacija u Hrvatskoj bila je neminovan proces koji je bio povezan s modelom privatizacije bivše društvene/državne imovine.

«Počevši od pretvorbe, pa sve do današnjih dana, Hrvatska je transformaciju vlasništva provodila bez ozbiljne i dugoročne strategije. U proces pretvorbe ušlo se bez temeljito definiranih ciljeva, bez dobrih zakona i u vrijeme rata, pa smo kao rezultat dobili tajkunizaciju, upropaštavanje velikog broja dobrih tvrtki, gubitak izvozne privrede i izvoznih tržišta te opći grabež. Naveliko najavljiivano restrukturiranje gospodarstva donijelo je samo umirovljenje i otpuštanje radnika.»³⁵
(Prilog 18.)

Privatizacija je u velikom broju slučajeva bila uvjetovana proračunskim razlozima.

«Novonastala tajkunska kasta nije bila sposobna upravljati preuzetim poduzećima, a to joj nije ni bio cilj. Politika je prešutno ili eksplicitno podržavala takvu transformaciju vlasništva.»³⁶
(Prilog 18.)

Sektor malog i srednjeg poduzetništva je bio suviše slab i sporo se razvijao, te nije uspijevaio uposliti viškove ili nove nezaposlene djelatnike. Iako su investicijske potrebe bile velike, investicijske su se aktivnosti i nakon 1995. godine zadržale na niskoj razini. Razlozi su bili u poteškoćama nastalim tijekom privatizacije, nesređeni financijski, administrativni i pravosudni sustav, relativno mali interes stranih ulagača, te visoki troškovi rada u odnosu na druge tranzicijske privrede.

Pojava individualnih poduzetničkih inicijativa u društvu uvjetovala je procese gdje pojedinac nije socijalno zaštićen, te se od njega očekuje samostalno rješavanje sve većeg broja socijalnih potreba. Posljedice navedenih prilika bile su slijedeće:

³⁵ Članak u dnevnom tisku «Vjesnik», 01.07.2002., Žarko Primorac – navod

³⁶ Članak u dnevnom tisku «Vjesnik», 01.07.2002., Žarko Primorac – navod

«Nezaposlenost je u Hrvatskoj već dugi niz godina u porastu, a osobiti visoki porast (57.9%) zbio se u 1991.godini kada je broj nezaposlenih dostigao razinu od 253,7 tisuća nezaposlenih. Godine 2000. prosjek registrirane nezaposlenosti bio je 357,9 tisuća. Prosječna stopa registrirane nezaposlenosti u 2000. godini iznosila je 21.3%.»³⁷

Najnoviji podaci istog izvora govorili su slijedeće:

«Stopa nezaposlenosti pala je s 23,4% u travnju na 22,7% u svibnju 2002. godine.»³⁸

Mnogi članci u dnevnom tisku oslikavali su tešku gospodarsku i socijalnu situaciju:

«Troma država gasi 900 radnih mjesta!

Istječe vrijeme za spas osječko-baranjske tekstilne industrije. Ne ubrzaju li se pregovori oko rješavanja dugova prema državi, 900 će radnih mjesta biti ugašeno...»³⁹ (Prilog 19.)

«Grad Županju stanovnici zovu –«selo u stečaju « - lani 12 samoubojstava»

Već devet mjeseci 170 radnika «Lužnjaka» nije primilo plaću, 35 mjeseci tvrtka ne uplaćuje doprinose. No, za Županju, grad sa stopom nezaposlenosti 37%, to nije ništa osobito. Trenutačno je čak 80 tvrtki sa 3000 radnika u stečaju..»

«Gradani pak čekaju bolje dane, samo sretnici rade i primaju plaću, djecu sve manje šalju u vrtiće, račune za struju primaju i kako znaju i umiju ih podmiruju, odijevaju se uglavnom na tzv. Arizoni, (tržnici u Bosni).»⁴⁰ (Prilog 20.)

³⁷ www stranice Hrvatskog Zavoda za zapošljavanje

³⁸ www stranice Hrvatskog Zavoda za zapošljavanje

³⁹ Članak u dnevnom tisku «Glas Slavonije», datum 12.01.2002.

⁴⁰ Članak u dnevnom tisku «Večernji list», datum 15. 03.2002.

Prof. Velimir Srića, osvrćući se na situaciju u okruženju, o ideji *Lictor* je rekao:

«Najbolju potvrdu Vaših stavova o ideji Lictor ste sigurno dobili iz statističke obrade popisa stanovništva gdje se pokazalo da ima 8,7% stanovništva koji su formalno visoka i viša stručna sprema, da imate do 40% naše populacije radno sposobnih ljudi koji nemaju niti osnovnu školu završenu. Ova samo formalna slika Hrvatske je katastrofalna Hrvatska je očito zemlja, statistički uzevši, slabog ljudskog resursa sa stanovišta obrazovanja. Mislim da je pokretanje «Lictor»-a prava ideja. Mislim da je glavna vrijednost bilo kojeg društva, kompanije, pa zatim i pojedinca – znanje koje postoji. Drugim riječima – raditi na tom razvoju vještina ljudskog resursa.»⁴¹ (Prilog 21-22.)

⁴¹ Intervju s prof. Velimirom Srićom – navod

4.3.2. Utjecajni čimbenici

Razlozi situacije u kojoj se Hrvatska nalazila bili su očiti, ali perspektiva iz koje su se sagledavali uočeni problemi, te pružala adekvatna rješenja, bili su različiti s obzirom na utjecajne čimbenike; Vladu, sindikate, poslodavce, neprofitne organizacije, donatore, privredne subjekte, te pravne osobe koje su, direktno ili indirektno bile uključene u rješavanje problema nezaposlenosti.

Vlada – sindikati - poslodavci

Kako je naveo tajnik europske konfederacije sindikata, Emilio Gabaglio, nužan je *«sveobuhvatni napor svih socijalnih partnera»*⁴² pri čemu Vlada ima glavnu ulogu, odnosno ulogu onoga tko bi trebao osigurati zakonske okvire i ponuditi kvalitetne programe poticaja zapošljavanja (Prilog 23.). Prema programu Vlade Republike Hrvatske, predviđene su slijedeće promjene:

- Zavod za zapošljavanje trebao bi izgubiti monopol posredovanja pri zapošljavanju. Osnivanjem agencija i burzi, pretpostavka je da će se osim fleksibilnosti, ostvariti i veća efikasnost u radu.
- U okviru rada Zavoda za zapošljavanje ponovno bi trebale krenuti mjere poticaja zapošljavanja. Značajna su predviđanja da bi sa nezaposlenima, uz ostale stručnjake, trebali raditi i timovi psihologa.
- U Zavodu za zapošljavanje evidentirali bi se samo stvarno nezaposleni, a svi koji imaju povremeni posao ili rade na crno brisali bi se s evidencije nezaposlenih. Indikativne su najave Ministarstva rada i socijalne skrbi da bi se iz evidencije nezaposlenih brisale osobe koje odbiju ponuđeni posao, posebno u krugu 50 kilometara, ili osobe za koje se utvrdi da su primale honorare.

*«Vlada nije samo vlada u političkom i gospodarskom smislu, dakle ona koja određuje poslovna pravila, ona je i veliki poslodavac.»*⁴³ (Prilog 23.)

⁴² Članak iz dnevnog tiska, «Vjesnik», 06.04.2001., Emilio Gabaglio - navod

⁴³ Dnevni tisak, «Večernji list», 22.10.2001. Brian Patterson – navod

Ističući problem nezaposlenosti, Predsjednik Samostalnih sindikata Hrvatske, Davor Jurić, izjavio je:

«Hrvatska je u ozbiljnoj društvenoj i ekonomskoj krizi. Gotovo 40 posto radno aktivnog stanovništva formalno je nestalo s tržišta rada i završilo na burzi, u mirovini ili u ekonomskoj migraciji. Tijekom 2000. godine dnevno je prosječno 99 radnika gubilo posao, a strah od Zavoda za zapošljavanje je zastrašujući jer radnici stariji od 40 godina znaju da nemaju nikakve šanse naći novi posao.»⁴⁴ (Prilog 24.)

Sindikati, kao dobrovoljne organizacije radnika, nastojale su braniti i unaprijediti privredne, socijalne, pravne i druge interese i prava radnika. Tijekom provođenja reformi, najveća uloga sindikata bi bila u očuvanju socijalnog mira. Uključujući i poslodavce, možemo konstatirati da svaki segment ima veliku odgovornost u rješavanju problema nezaposlenosti. U Irskoj je, sredinom osamdesetih godina, dijalog poslodavaca, Vlade i sindikata započeo upravo na inicijativu lidera poslovnog života. Brian Patterson, Predsjednik Nacionalnog vijeća za konkurentnost Irske, izjavio je:

«Svaki od njih ima svoju težinu, svoju ulogu i nema rezultata ako svatko ne obavi svoj dio posla. Biznis je taj koji može najviše učiniti na povećanju konkurentnosti gospodarstva, on je taj koji može naći nove kupce, novo tržište.»⁴⁵ (Prilog 23.)

⁴⁴ Članak u dnevnom tisku, »Jutarnji list«, 16.04.2002. Davor Jurić, predsjednik Saveza samostalnih sindikata Hrvatske - navod

⁴⁵ Dnevni tisak, »Večernji list«, 22.10.2001., Brian Patterson - navod

Konkurencija

Osim navedenih utjecajnih čimbenika, u okruženju djeluju i druge pravne osobe direktno ili indirektno usmjerene na rješavanje navedenog problema. Iako je Zavod za zapošljavanje vrlo dugo imao monopol u posredovanju; postojale su agencije koje su paralelno bile uključene u posredovanje, ali u znatno manjem opsegu poslovanja.

Agencija «Uspinjača» djeluje od 1989. godine, primarna joj je djelatnost bila pronalaženje djelatnika za pružanje pomoći u domaćinstvu. Svoju su djelatnost proširili na Au-Pair poslove, tj. pronalaženje osoba koje bi radile u inozemstvu na poslovima čuvanja djece u obiteljskim domaćinstvima.

Poduzeće «Tau on-line» d.o.o. nije posrednik u zapošljavanju, već kao isključivi medij za objavljivanje oglasa o slobodnim radnim mjestima, te dostupnosti baze životopisa, koristi Internet. Podaci u bazama podataka nalaze se na www.Moj-Posao.net, za posloprimce su besplatni, ali se za poslodavce naplaćuje pretraživanje baze životopisa, objavljivanje više od tri natječaja tjedno, te korištenje medijskog prostora postavljanjem «banner»-a na navedenim Internet stranicama.

Osim navedenih, vrlo je poznat «Hill International». Ovo poduzeće pronalazi potencijalne zaposlenike sa vrlo visokim referencama, stvara bazu podataka o njima, te ih poziva i pronalazi najbolje kandidate na određeni zahtijev poslodavaca. Sve navedene pravne osobe u tuzemstvu djeluju kao društva s ograničenom odgovornošću.

Civilno društvo

Civilno društvo u Hrvatskoj karakteriziraju različiti organizacijski oblici, misije i potrebe. Aktivisti u neprofitnim organizacijama najčešće su suočeni s problemima kao što su:

«Nedostatak financijskih sredstava i održivost razvoja, neprofesionalnost u radu, netransparentnost organizacija i njihova neutemeljenost u širem članstvu, nedostatak vodstva, slaba umreženost i niska razina suradnje među organizacijama te slaba suradnja s medijima»⁴⁶.

Novi izazov predstavlja ostvarivanje dijaloga i pozicioniranje civilnog društva spram nove vlade koja zagovara dugoročniji razvoj zdrave demokracije i ekonomije, no čije je djelovanje opterećeno socijalnim, političkim i ekonomskim problemima.

Koncept društvene odgovornosti poduzeća još uvijek nije razvijen iz prethodno opisanih razloga: ekonomska kriza, korumpirana privatizacija, te zbog nedostatka tradicije. Samo je nekoliko poduzeća koji imaju razvijene programe financijske pomoći namijenjene za potporu projektnih aktivnosti neprofitnim organizacijama, neformalnim grupama i pojedincima (*Zagrebačka banka, Riječka banka, Microsoft, Agrokor, Slavonska banka*), dok jedino *Pliva* razmatra mogućnost osnivanja fondacije. Međunarodni donatori, koji su prisutni u Hrvatskoj, omogućavaju izobrazbu prilagođenu pojedinim organizacijama, tehničku pomoć, mnogobrojne kontakte, te financiranje projekata.

⁴⁶ Bežovan Gojko, «Index civilnog društva u Hrvatskoj – Nacrt», Centar za razvoj neprofitnih organizacija, Zagreb, 2001. str. 5

4.4. CENTAR «Lictor»

Centar za pomoć pri zapošljavanju i obrazovanju «Lictor» je udruga građana koji u okviru udruge ostvaruju svoje zajedničke ciljeve. Udruga je neprofitna, nestranačka, nevladina pravna osoba. Sjedište udruge je na adresi: Martina Divalta 132, Osijek. Na navedenoj adresi Centar samostalno koristi tri prostorije, te jednu veću dvoranu prema potrebama.

4.4.1. Misija

“Pomoć nezaposlenima i svim potencijalnim interesentima za pronalaženje poslovnih mogućnosti, promicanje znanja koja će doprinijeti boljoj informiranosti uz primjenu suvremenih tehnologija, te zadovoljavanje potrebe za znanjem i samoaktualizacijom, kao pretpostavke za zapošljavanje.»⁴⁷

4.4.2. Ciljevi

- Povećanje zaposlenosti informiranjem nezaposlenih o slobodnim radnim mjestima, mogućnostima prekvalifikacije i dokvalifikacije, te različitim oblicima daljnjeg obrazovanja,
- Osiguravati informacije koje će pomoći prilikom natječaja kandidata za određeni posao,
- Povećati mogućnost samozapošljavanja,
- Organizirati obrazovne projekte koji će pospješiti status nezaposlenih kao preduvjet za zapošljavanje,
- Organizirati projekte koji će promovirati zapošljavanje osoba s poteškoćama u razvoju.
- Promijeniti sustav vrijednosti u okruženju,
- Osigurati održivi razvoj udruge.

⁴⁷ Poslovni plan Centra za pomoć pri zapošljavanju i obrazovanju «Lictor», Osijek, 2001. str. 5

Aktivnosti koje je Centar pokrenuo su:

- Pružanje informacija o slobodnim radnim mjestima po svim zakonskim osnovama ciljnim skupinama (honorarni poslovi, sezonski poslovi, poslovi na određeno i neodređeno vrijeme, poslovi po ugovoru o djelu)
- Pružanje zajedničkih usluga koje uključuju administrativnu pomoć i korištenje uredske opreme pri pisanju zamolbi i životopisa,
- Prikupljanje i prosljeđivanje informacija o poslodavcima za potencijalne interesente iz svih raspoloživih transparentnih izvora (Internet, Narodne novine, dnevna glasila, baze podataka)
- Savjetovanje u svezi pripreme za intervju, te mogućnost pripreme za testove koji se održavaju u okviru natječaja za posao,
- Pružanje informacija u svezi mogućnosti prekvalifikacije, daljnjeg obrazovanja, organizacije i održavanja različitih edukativnih tečajeva,
- Održavanje stručnih seminara, radionica, obrazovnih programa,
- Svakodnevno savjetovanje uz visoku socijalnu osjetljivost,
- Pružanje pomoći u zapošljavanju osoba s poteškoćama u razvoju,
- Oblikovanje kulture Udruge.

4.5. ORGANIZACIJA

Osnivači Centra su visokoobrazovane osobe, različitih profila i zanimanja. U trenutku osnivanja udruge, svi su bili zaposleni, te su radu Centra doprinosili zavisno od projekta u koji su uključeni, tj. s obzirom na osobna interesna područja. Centar nije imao stalno zaposlenih djelatnika, a rad svakog pojedinca bio je na dobrovoljnoj osnovi. (Prilog 25.)

Ljerka, obavljajući administrativne poslove, svakodnevno je u Centru. U direktnom je kontaktu sa svim članovima; obavještava ih o slobodnim radnim mjestima na način kako žele; telefonom, SMS porukama, E-mailom ili putem pošte, kako se tko izjasnio prilikom prvog posjeta popunjavajući pristupnicu tj. upitnik. (Prilog 26.) Pomaže u pisanju zamolbi i životopisa, obavještava članove o projektima, vodi evidenciju o sudjelovanju u projektima i organizira svakodnevni rad.

Uz nju i osnivače, dvanaest osoba se uključilo u aktivni rad udruge, planiranje i provođenje projekata. Za svaki projekt bio je organiziran tim ljudi koji vodi projektne aktivnosti. Subotom su se svi volonteri sastajali te razgovarali o problemima i poteškoćama u radu, iznosili bi svoje ideje, raspravljali o njima, te planirali buduće aktivnosti. Radno vrijeme Centra je bilo od 8.00 – 15.00 sati svaki radni dan, te subotom od 8.00 – 13.00 sati. Neki članovi, osobito oni koji su zaposleni uputili su zahtjev da radno vrijeme bude i u poslijepodnevnim satima.

«Igor i ja smo u većoj mjeri uključeni u strateško planiranje, te koordinaciju radnih timova. Veći dio slobodnog vremena u večernjim satima i subotom izdvajala sam za rad u Centru. U izradi poslovnih planova sudjelujem zajedno s voditeljima projekata. Sve poslovne planove i materijale koje je potrebno prevesti na engleski ili njemački jezik, ukoliko želimo aplicirati na natječaj jednog od inozemnih donatora, prevodi Violeta G., također jedan od osnivača. U samom konstituiranju udruge, savjetima i vođenjem knjigovodstva, u velikoj nam je mjeri pomogla Sunčica O.»⁴⁸, ispričala je Iva.

⁴⁸ Intervju s Ivom Kann - navod

S obzirom na brojnost članova, mnoge aktivnosti u Centru, te uvažavajući viziju kojoj je vodstvo težilo, uočili su nedostatan broj kompetentnih ljudi koji bi bili uključeni u svakodnevni rad. Veći broj volontera koji je gotovo svaki dan dolazio u Centar, s vremenom se zaposlio, te se nisu mogli uključiti u rad kao prije. S toga je Iva predložila da upute poziv svim članovima za pomoć u radu Centra.

«Mnogi su me pitali što znači volontirati. Dvije su djevojke rekle da žele, ali ne znaju kako, ne znaju što bi mogle raditi. Javilo se deset osoba, te smo ih pozvali i dogovorili se na koji način svatko može pridonijeti u radu. Lictor je za nas uistinu postao mjesto ugodna druženja. Bez obzira na dogovor i raspored tko će od volontera u određene dane biti sa mnom u Centru, svakim danom smo gotovo svi tu,»⁴⁹ ispričala je Ljerka.

Centar je imao web stranice koje je kreirao Saša Š. Nakon što je završio Ekonomski fakultet, Saša je dvije godine bio nezaposlen. Oduševljeno je prihvatio ideju za osnivanjem udruge, te je ponudio svoju pomoć. Nakon što je dobio posao u Zagrebu, odselio se. Vodstvo u Centru nastoji regrutirati osobu koja bi održavala web stranice, smatraju da je to izuzetno važno jer procjenjuju da je oko 60 osoba za Lictor saznalo putem Interneta, a čak 114 osoba obavještavali su putem E-mail-a. Domagoj Nuić, jedan od volontera u Centru, ispričao je povod svog dobrovoljnog rada u Centru:

«U Lictor sam prvi put došao jer sam očekivao da će mi udruga pomoći u zapošljavanju. Nisam imao iskustva pri traženju posla, bio sam nekako izgubljen. Na prvi poziv odlučio sam volontirati, radi sebe. Želio sam se osjećati korisno. Dolazio sam do puno više informacija o poslovima nego inače. Osim toga, upoznao sam dosta ljudi i stekao iskustvo kako komunicirati s ljudima u različitim situacijama. A bilo ih je puno, komičnih i tužnih.»⁵⁰

Toni, također jedan od volontera u Centru, koji je pomogao u informatičkom unapređenju poslovanja, ispričao je:

«Kada sam čuo za ideju «Lictor», nisam vidio neku budućnost u tome. Međutim, kako sam počeo dolaziti, svidjelo mi se to što se pomaže ljudima. To me najviše privuklo. I entuzijazam ljudi, rad bez nekakvih skrivenih namjera. Žao mi je što ljudi to uvijek ne prepoznaju.»⁵¹

⁴⁹ Intervju s Ljerkom Krešo - navod

⁵⁰ Intervju s Domagojem Nuićem - navod

⁵¹ Intervju s Tonijem Brdarićem - navod

4.6. ČLANOVI

Do svibnja, 2002. godine, udruga je imala ukupno 486 članova iz cijele Hrvatske, s najvećom brojnošću članova iz Slavonije i Baranje. (Prilog 27.)

Ciljni segmenti⁵² bili su:

- nezaposleno radno sposobno stanovništvo,
- zaposleno radno sposobno stanovništvo,
- osobe s poteškoćama u razvoju,
- umirovljenici.

Ljerka je svakodnevno u direktnom kontaktu sa osobama koje dolaze u Centar. Promatrajući ih, govorila je:

«Kada prvi put dođu u Centar, ljudi vrlo različito reagiraju. Većina dolazi s nepovjerenjem pitajući me što im možemo ponuditi...Vrlo često mi ispričaju cijeli svoj život, dok su neki potpuno zatvoreni. Kada ih ponudim sa sokom, kavom ili slatkišima, uglavnom se iznenade, nekako ustuknu. Upitnik, na temelju kojeg ih obavještavamo o slobodnim radnim mjestima sumnjičavo i neodlučno popune. Ali već nakon nekoliko dana, nakon što im prosljedim prve obavijesti o slobodnim radnim mjestima, sve je drugačije...»⁵³

Ljerka je ukazala na činjenicu kako su se mnogi članovi prilikom učlanjenja u udrugu odmah opredijelili za projekte u kojima bi sudjelovali. Najveći je interes bio za informatičku radionicu. Ljerka je navela primjer žene koja svakodnevno dolazi u udrugu zbog želje da se osobno informira, te popriča sa dežurnim administratorom u Centru:

«Gospoda Jelena je dobila otkaz nakon dvadeset i tri godine rada u Slavonskoj banci. Ogorčena je. Uvijek mi kaže kako smo mi njoj odlični, kada već ne radi, dolazak u Lictor je za nju prava radost. Ne želi da je mi obavještavamo, želi svakodnevno dolaziti, pročitati novine jer si ne može

⁵² Poslovni plan Centra za pomoć pri zapošljavanju i obrazovanju «Lictor», Osijek, str 15

⁵³ Intervju s Ljerkom Krešo - navod

priuštititi da ih kupuje svaki dan. Kada pročita sve što ju zanima sjedne kod mene u ured i porazgovara sa mnom; ispriča mi kako su prošli razgovori za posao na kojima je bila, te pretražimo na Internetu informacije o poduzećima gdje se misli javiti na natječaj, ponekad ta poduzeća kontaktiramo telefonom kako bismo saznali opis slobodnih radnih mjesta.»⁵⁴

Mnogi članovi svakodnevno dolaze u Centar. Iako je 100-tni invalid, Aleksandar Benko je jedan od njih. Ljerku i Ivu oduševljava njegov entuzijizam i volja da uči i radi.

«Aleksandar je invalid od rođenja. Završio je Obrtničku školu, smjer pomoćni krojač. Služi se štakama, ali je vrlo aktivan, završio je tečaj za fotografa i tečaj informatike. Odlično se služi računalom. Kada smo razmišljali hoćemo li nastaviti s radionicom engleskog jezika, budući da je broj polaznika bio vrlo mali, Aleksandar je rekao:

«Znate što, vi odlučite kojeg ćete profesora angažirati, vi odlučite u koje će se vrijeme održavati tečaj, ma kakogod vi to organizirali, ja ću dolaziti. Ja sam sretan da mogu doći i da mogu učiti.»⁵⁵

Nakon njegove izjave nije bilo dvojbe hoće li Centar nastaviti sa organizacijom ovog projekta. U svom je životopisu, između ostalog, naveo:

«Na sve načine sam se uključivao u društvene aktivnosti kako ne bih zbog svoje bolesti bio izoliran od svakodnevnih zbivanja.»⁵⁶

Kako bi pomogli Aleksandru, Iva je predložila da, pretražujući bazu podataka o poduzećima koje imaju u Centru, načine popis poduzeća kojima bi mogao zatrebati djelatnik koji bi obavljao poslove koje je Aleksandar bio u mogućnosti raditi - informatičar, administrator, portir ili osoba koja bi mogla raditi na centrali. Nakon što je Aleksandar sastavio svoj životopis, Ljerka je sastavila zamolbu Centra «Lictor» kako bi mu se pružila prilika za posao, te je sve to poslala na četrdeset adresa. Nakon samo sedam dana, javio se direktor jednog gradskog poduzeća s obećanjem da će, čim se ukažu potrebe, pozvati Aleksandra. Odgovori ostalih poduzeća se još očekuju.

⁵⁴ Intervju s Ljerkom Krešo - navod

⁵⁵ Intervju s Ivom Kann - navod

⁵⁶ Životopis Aleksandra Benka - navod

Ova je ukazala na nastojanje da se aktivnostima koje Centar provodi pomogne pojedincu:

Jedan od naših članova je i osoba s vrlo izraženim sportskim talentom za brzo hodanje, Željko J., po zanimanju diplomirani ing. ratarstva. On je ujedno i član Športske udruge Hrvatski sokol. Željko je bio prvak Hrvatske u brzom hodanju 2000. godine. Sa svega 30 godina, invalid je. Daljnja afirmacija u sportu izuzetno bi mu značila s obzirom na činjenicu da nije zaposlen. S toga smo pozvali vodstvo udruge Hrvatski sokol, te smo dogovorili u kojim segmentima zajedno možemo pomoći Željku kako bi došao do financijskih sredstava koja su mu potrebna za treniranje. Nakon toga smo, u dogovoru s Željkom i njegovim trenerom, napravili poslovni plan za 2002/2003. godinu koji smo poslali na nekoliko natječaja za donacije. Još uvijek očekujemo rezultate.»⁵⁷

Jedan od prvih članova udruge je bila Sandra Lukić, samohrana majka četverogodišnje djevojčice Višnje s kojom je često dolazila u Centar. Sandra je po zanimanju bila upravni referent.

«Kada bismo Sandru obavijestili o nekom natječaju za posao, prestrašena bi došla u Centar, dugo razgovarala sa mnom i prikupljala samopouzdanje da ode na razgovor za posao. Bila je vrlo nesigurna. Kada bih otišla na razgovor, nije mogla prikriti drhtanje glasa, nervozno kretanje ruku. S vremenom, na Ivinu inicijativu i razgovore s njom, unještavala je odlazak na intervju i tako uspjela svladati tremu.»⁵⁸

Bila je u vrlo teškoj situaciji; njen bivši suprug je bio narkoman, te je bez ikakvih prihoda živjela u jednosobnom stanu sa sestrom, majkom i očuhom. Igor je organizirao prikupljanje igračaka, odjeće i obuće za djevojčicu. Kada joj je Iva prikupljene stvari odnijela, Sandrine oči su bile pune suza...

«Nikada neću zaboraviti Sandrin izraz lica. Nije mogla vjerovati, kao ni njezini ukućani. Mala je Višnja, vidjevši stvari skakutala od sreće. Sandrina majka je, skrivajući suze, otišla u drugu prostoriju.. »⁵⁹, pričala je Iva.

⁵⁷ Intervju s Ivom Kann - navod

⁵⁸ Intervju s Ljerkom Krešo – navod

⁵⁹ Intervju s Ivom Kann – navod

4.7. FINANCIRANJE

Poslovanje Centra «Lictor» financirano je iz članarina, te donacija Instituta Otvoreno Društvo Hrvatska za projekte «Otvoreni dan Vaše poslovne karijere» i «Informatička radionica za nezaposlene». Za provođenje oba projekta Centar je dobio 3500 USD, koja su utrošena na nabavku računalne opreme – pet računala, skener i printer, na promotivne aktivnosti, te manjim dijelom za pokriće administrativnih troškova. Osim toga, Gradsko poglavarstvo Grada Osijeka je omogućilo korištenje prostorija bez naknade i plaćanja režijskih troškova, dok je Osječko-baranjska Županija u veljači 2002. godine osigurala 3000,00 Kn za pokriće troškova telefona.

Mjesečna članarina je iznosi 15.00 Kn. Bez obzira na činjenicu što je Centar u svibnju 2002. godine imao 486 članova, velik broj članova nije bio u mogućnosti plaćati taj iznos. Naime, 84 osobe su bile socijalno ugrožene s gotovo nikakvim financijskim primanjima.

«Nekolicina članova je izrazila žaljenje što smo udaljeni od centra grada. Ako stanuju izvan Osijeka, ili na drugom kraju grada ne mogu često dolaziti jer nemaju novaca za tramvajsku ili autobusnu kartu. Svim volonterima koji dolaze plaćamo troškove prijevoza.»⁶⁰

Od početka djelovanja Centra, 86 osoba se zaposlilo, te iako su željeli nadalje primati obavijesti o slobodnim radnim mjestima, vrlo su rijetko nailazili u Centar. Osim toga, čak 131 član, koje su volonteri u Centru redovito obavještavali o slobodnim radnim mjestima vrlo su neredovito plaćali članarinu, možda 2-3 puta godišnje. Dakle, 185 osoba je redovito plaćalo članarinu, te na taj način osiguravalo mjesečni prihod u visini od 2.775 Kn. Kalkulacija obavještavanja o slobodnim radnim mjestima (Prilog 28.), bilanca prihoda i rashoda za 2002. godinu (Prilog 29.), te financijski tijek za 2002. godinu nalaze se u privitku. (Prilog 30.)

⁶⁰ Intervju s Ljerkom Krešo – navod

Neki poslovni subjekti su također pomogli u radu Centra na različite načine: *Medijski centar Glas Slavonije* i *Burza* su omogućili besplatnu pretplatu, poduzeće *Eurolink*, Osijek,

osiguralo je besplatno oglašavanje na propagandnim panoima u Osječko-baranjskoj županiji, sve radijske postaje su pružale mogućnost suradnje na način da ih se obavještava o događanjima u Centru, koje bi one zatim besplatno objavljivale.

S obzirom da je ciljna skupina stanovništvo vrlo niske kupovne moći, vodstvo je smatralo da je vrlo važno pribavljanje financijskih sredstava pisanjem poslovnih planova za određene projekte, te apliciranje na natječaje donatora. (*Prilog 31.*) Pretraživanjem na Internetu i u kontaktima sa udrugama prikupljene su informacije i načinjena je lista donatora koje su zatim kontaktirali.

4.8. MARKETING

Strategijsko planiranje marketinga je osnovna aktivnost za sve neprofitne organizacije, bez obzira na veličinu, lokaciju ili funkciju organizacije.⁶¹ Uvažavajući ovu činjenicu, vodstvo Centra Lictor je uistinu shvatilo da važnost marketinga kao funkcije upravljanja, kako za profitne, tako i za neprofitne organizacije, leži u činjenici da ona povezuje organizaciju sa svojim okruženjem.⁶²

Najveća poteškoća koja se javljala prilikom ovog procesa je kompetencija ljudi u provođenju poslovnih planova. Vodstvo je smatralo da je, iz tog razloga, izuzetno bitno permanentno regrutiranje volontera, te daljnja edukacija njih, kao i svih članova udruge. U tom smislu, Centar ostvaruje kontakte sa Suportivnim centrom i udrugom «Smart». Suportivni centar, tj. Centar za mir, nenasilje i ljudska prava je središnja neprofitna organizacija u Slavoniji i Baranji kojoj je cilj osnaživanje neprofitnog sektora u tom dijelu Hrvatske. Udruga SMART je usmjerena na jačanje i pružanje podrške razvoju neprofitnog sektora u smislu obrazovnih seminara, treninga i radionica o poboljšanju organizacije rada civilnog društva. (Prilog 32.)

U suradnji s Centrom za razvoj neprofitnih organizacija, voditelji projekata su sudjelovali na radionicama «Index civilnog društva u Hrvatskoj», zatim radionici «EU Updates», u organizaciji Ministarstva za europske integracije, te mnogim sličnim okupljanjima koja su pomogla u stjecanju novih znanja i ostvarivanju novih kontakata koja su pomogla u afirmaciji udruge. Upravo u tom smislu, osobitu pomoć radu Centra pružila je prof. Dr. Sc. Slavica Singer, stručnim savjetima, podrškom i povezivanjem s drugim organizacijama.

⁶¹ Connors, Tracy Daniel «The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures», John Wiley & Sons, Inc. 1993. str. 728.

⁶² Skloot Edward, «The Nonprofit Entrepreneur, Creating Ventures To Earn Income», The Foundation Center, 1988. str. 53.

Članovi i volonteri Centra su izuzetnu važnost ukazali oblikovanju kulture udruge, te u odnosima s javnošću, predstavljali je okruženju. Mnoge organizacije i institucije, iz tog razloga, vrlo rado prihvaćaju suradnju s Centrom «Lictor». Među njima su: Organizacija za građanske inicijative, Ceraneo, Centar za korisne edukacije, Poduzetnički inkubator, Centar za poduzetništvo, Gradsko Poglavarstvo grada Osijeka, Županija Osječko-baranjska, Zavod za zapošljavanje i mnoge druge. Svjesnost vodstva organizacije o važnosti unapređivanja rada i osnaživanja u svim aspektima bio je činitelj za postizanje daljnjih dobrih rezultata.

Za izvedivost marketing plana udruge, neophodno je bilo kadrovsko popunjavanje. U marketing su, uz Ivu, direktno bile involvirane dvije osobe. Međutim, razina kompetencije koju su iskazivale nije bila dostatna za agresivan pristup prema svim korisnicima – članovima, volonterima, donatorima, te potencijalnim korisnicima. S toga je većina volontera funkciju marketinga u Centru okarakterizirala kao vrlo diskontinuiran proces. (Prilog 33-35.)

«Gospodarske organizacije u Hrvatskoj slabo su povezane s organizacijama civilnog društva. Očito je da takvim vezama teško mogu prepoznati svoj interes. Teško je očekivati da bi poduzeća podržavala ulogu svojih zaposlenika kao aktivista u organizacijama civilnog društva. Poslije iskustva sa socijalizmom i privatizacije gospodarstva ne vidi se nikakvog razloga za pomaganje civilnog društva.»⁶³

Međutim, u cilju razvoja udruge, neophodno je bilo uklanjati navedene barijere.

⁶³ Bežovan Gojko, «Index civilnog društva u Hrvatskoj – Nacrt», Centar za razvoj neprofitnih organizacija, Zagreb, 2001. str. 15.

4.9. PROJEKTI

Projekti koje je Centar «Lictor» pokrenuo do svibnja 2002. godine su: «Obavještanje o slobodnim radnim mjestima», «Informatička radionica za nezaposlene», «Otvoreni dan Vaše poslovne karijere», «Radionica engleskog i njemačkog jezika», te «Prezentacijske vještine».

4.9.1. Obavještanje o slobodnim radnim mjestima

Ovaj je projekt od samog početka djelovanja udruge, postao i redovna djelatnost. Velik broj članova nije imao financijskih sredstava za kupovinu dnevnog tiska u kojima se objavljuju natječaji za slobodna radna mjesta, te nisu imali mogućnost pročitati Narodne Novine. Osim toga, svega je trideset pet članova posjedovalo računalo kod kuće, te velik broj njih nije imao pristup Internetu.

«Cilj ovog projekta bila je veća informiranost naših članova o slobodnim radnim mjestima, mogućnostima prekvalifikacije i dokvalifikacije, te različitim oblicima daljnjeg obrazovanja. Uvidjeli smo nužnost u pružanju pomoći prilikom pisanja zamolbi i životopisa, te pripremi kandidata za intervju. Mjesečno napišem više od 150 zamolbi i životopisa.»⁶⁴

Kada osoba po prvi put dođe u Lictor, ukoliko je zainteresirana za obavijesti o slobodnim radnim mjestima, popuni upitnik, na temelju kojega joj Ljerka prosljeđuje informacije o slobodnim radnim mjestima. Izvori tih informacija su dnevni tisak, Narodne Novine, Internet (www.moj-posao i dr.), kontakti sa Zavodom za zapošljavanje, te vrlo često i direktni kontakti sa poslodavcima koji Centru priopćavaju potrebe za djelatnicima. Toni, asistent za tehničku podršku, u velikoj je mjeri unaprijedio informatički program koji je olakšao praćenje evidencije članova, njihovo obavještanje, te tako povećao efikasnost poslovanja, dok je Domagoj uz Ljerku prikupljao obavijesti, ažurirao ih, te kontaktirao članove.

«Neki ljudi ne znaju cijeniti što mi ovdje radimo. Evo, jedna djevojka, upravo je završila fakultet i želi raditi točno određene poslove u svojoj struci. Nije iz Osijeka i obavještamamo je putem E-

⁶⁴ Intervju s Ljerkom Krešo – navod

mail-a. Njoj je problem kada joj pošaljemo veći dokument s obavijestima o poslovima, uvijek se ljuti ako joj pošaljemo obavijest o natječaju, a njoj se ne sviđa. Pokušao sam je savjetovati kroz svoje razmišljanje: ako tražiš posao, onda ti ne bi trebao biti problem pročitati više obavijesti o slobodnim radnim mjestima...Ako imaš veću stručnu spremu imaš i širi izbor za neki posao, nisi ograničen da možeš raditi na jednom radnom mjestu..imaš više informacija i veći izbor!»⁶⁵

Poruke, koje su putem E-mail-a dolazile u Centar «Lictor» vrlo često izgledale ovako:

«Vaši E-mailovi uredno stižu svakog ponedjeljka i četvrtka. Mnogo Vam hvala na uloženom trudu! Pozdrav, Ivana.» (Ivana Dodig) (Prilog 36.)

«Na Vašu zamolbu šaljem Vam potvrdu da mi mailovi stižu redovno i na tome se iskreno zahvaljujem. Doduše, posao još nisam dobila, ali mi je na ovaj način puno lakše pratiti natječaje. Molim Vas još da mi opet pošaljete broj žiro-računa kako bih mogla uplatiti članarinu. Unaprijed hvala!» (Maja Janjić) (Prilog 37.)

Svi članovi Centra su bili uključeni u projekt «Obavještanje o slobodnim radnim mjestima». Potaknuti otvorenosću i entuzijazmom volontera, mnogi su počeli razmišljati o vlastitom poslovnom pothvatu.

«Članovi su se sve više počeli raspitivati o informacijama za nešto što bi sami počeli raditi, željeli bi početi kao poduzetnici, otvorili bi obrt ili poduzeće. Ne znaju kako da registriraju poduzeće i mnoge informacije u svezi toga. Dolaze branitelji Hrvatske vojske, invalidi Domovinskog rata, te se raspituju za svoja prava. Vrlo su ogorčeni, traže pomoć i ne znaju što da rade. A mnogi su mladi i radili bi bilo što.»⁶⁶

U navedenim je situacijama često bila nužna pomoć Centra za poduzetništvo s kojim je Centar «Lictor» odlično surađivao. Centar za poduzetništvo je pružao pomoć u osnovnim vještinama poslovanja, u kreiranju uspješnog poslovnog pothvata, te unapređivanju znanja za vlasnike malih i srednjih poduzeća.

⁶⁵ Intervju s Domagojem Nuićem – navod

⁶⁶ Intervju s Ljerkom Krešo – navod

4.9.2. Informatička radionica za nezaposlene

Vodstvo udruge je bilo svjesno činjenice da je informatička pismenost postala dijelom opće pismenosti svakog pojedinca. Navedena su znanja nužna pretpostavka za veliki broj zanimanja, te objedinjavaju kulturu življenja određene društvene zajednice. Cilj ovog projekta bio je pomoć nezaposlenima u stjecanju znanja koja će doprinijeti boljoj informiranosti uz primjenu suvremenih tehnologija, zadovoljavajući potrebu za znanjem i samoaktualizacijom, stjecanje vještina koje će pospješiti njihov status prilikom zapošljavanja.

Sudjelovanjem na sajmu udruga 2001. godine u Osijeku, predstavnici Centra «Lictor» upoznali su predsjednika Centra za korisne edukacije, Ivana L. koji je bio zadovoljan njihovim radom i rezultatima, te je izrazio želju za suradnjom.

U travnju i svibnju 2002. godine, Centar «Lictor» je organizirao ovaj projekt u suradnji s Centrom za korisne edukacije koji je pohađalo trideset osoba. Centar «Lictor» je osigurao prostor i informatičku opremu, te organizaciju tečaja. Nastava se organizirala u tri modula, prema programu koji je planirao Centar za korisne edukacije, a provodile su ga osobe koje su također članovi te udruge. Oni su osigurali literaturu i radne materijale za članove. Cijena jednog sata za polaznika je iznosila 6 Kn. Od svakog sata obrazovnog programa, po osobi, Centar je ostvario prihod od 34% (2 Kn), dok je 66% (4 Kn) prihoda od radionice pripadalo Centru za korisne edukacije. Centar «Lictor» nije imao dodatnih troškova za realizaciju ovog projekta; vođenje evidencije i kontaktiranje članova Ljerka je obavljala u okviru drugog projekta, tako da su nastali troškovi bili marginalni. U prilogu je plan programa po modulima. (Prilog 38.)

Provedenom evaluacijom kod svih polaznika utvrdilo se slijedeće:

«Svi su polaznici bili zadovoljni s usvojenim znanjem. Međutim, većina je ispitanika izrazila potrebu za većim brojem računala i za većim prostorom u kojem bi se održavao tečaj.»⁶⁷, navela je Iva.

⁶⁷ Intervju s Ivom Kann – navod

S obzirom da je Centar za korisne edukacije imao osam računala s kojima su organizirali tečajeve, Iva im je predložila da ih donesu u Lictor. Uz dvije prostorije koje Centar

«Lictor» samostalno koristi, dobili su još jednu prostoriju za potrebe informatičke radionice, uz uvjet da ju sami uredi. Tako su imali mogućnost organizirati tečajeve za grupe od dvanaest osoba, te su bili stvoreni preduvjeti za kvalitetnije provođenje ovog projekta u jesen 2002. godine. Za sudjelovanje u tom projektu bilo je zainteresirano 86 osoba, a kapacitet izvedbe projekta omogućavao je pohađanje 96 osoba koje bi bile raspoređene u 12 grupa. Prema takvom rasporedu, trajanje tečaja za jednu grupu i za jedan modul, trajalo bi osam tjedana.

Domagoj je pohađao tečaj informatike koji je bio organiziran u Centru, te je bio uporan u nastojanju da treba povisiti cijenu informatičkog tečaja za polaznike. To je objašnjavao:

«Većina ljudi ima jedno shvaćanje koje je vrlo ustaljeno: nije bitno što ćeš naučiti i što znaš, bitan je papir. Mislim da se mnogi varaju jer papir ništa ne znači. Bitno je znanje i iskustvo. Nije bitno ako imaš i doktorat, a ne znaš raditi na računalu, ako ti je to primarno za posao. Mnogo ljudi pogrešno razmišlja. Zanimalo ih je čak kakve će boje biti diploma kada završe tečaj! Hoće li se potvrditi o pohađanju tečaja upisati i u radnu knjižicu? Toliko sam truda uložio u uvjeravanje koliko to nije relevantno i koliko je bitno samo znanje...»⁶⁸

Iako se na evaluacijskim upitnicima, koje su popunjavali članovi koji su pohađali radionice, u obliku prijedloga, primjedbi i sugestija moglo pročitati:

«Jedva čekamo ponovni dolazak na slijedeći tečaj!»

«Samo tako nastavite!»

Evaluacijski upitnici nalaze se u prilogima slučaja. (Prilozi 39-42.)

⁶⁸ Intervju s Domagojem Nuićem – navod

4.9.3. Otvoreni dan Vaše poslovne karijere

Cilj ovog projekta je bila mogućnost prezentacije učenika i studenata u pogledu stečenih znanja i vještina pred poslodavcima, te stvaranje i razvoj pozitivnih kontakata s privrednim subjektima kako bi se spoznale i otvorile mogućnosti zapošljavanja nakon završenog obrazovanja.

Vrlo je mali broj poslodavaca bio zainteresiran za sudjelovanje u projektu, sudjelovali su samo u slučaju ako su imali stvarne potrebe za djelatnicima. Članovi su, međutim, iskazali veliko zanimanje, kao i članovi Centra za korisne edukacije.

«Razmišljamo o zajedničkoj organizaciji ovog projekta s navedenom udrugom. Međutim, smatramo da je nužna suradnja sa srednjoškolskim ustanovama i Sveučilištem J.J.Strossmayera u Osijeku. Moramo više potaknuti poslodavce na sudjelovanje u ovom projektu.»⁶⁹, rekla je Iva.

4.9.4. Radionica engleskog i njemačkog jezika

Cilj ovog projekta bio je pomoć nezaposlenima u stjecanju znanja koja će doprinijeti poboljšavanju statusa nezaposlenih prilikom zapošljavanja, te uobličavanju opće kulture, znanja i samoaktualizacije ljudi.

Centar je imao tri člana koji su bili nezaposleni profesori engleskog i njemačkog jezika, te trideset osoba koje su izrazile zanimanje za pohađanje nastave.

«Organizirali smo tri grupe s deset članova. S profesorima smo se dogovorili da ćemo ih plaćati 25 Kn po jednom školskom satu. Kako bismo bili u mogućnosti plaćati profesore, odredili smo da je cijena jednog sata 5 Kn za jednog polaznika. Nismo bili u mogućnosti kupiti knjige za svakog polaznika, ali smo fotokopirali materijale i pripremali ih u fascikle za svakog pojedinačno. Kako bi nastava bila ugodnija, obavezno bi na stolovima poslužili voće, kekse, bombone ili sok.»⁷⁰

⁶⁹ Intervju s Ivom Kann – navod

⁷⁰ Intervju s Ljerka Kann – navod

Zatim je Iva nastavila:

«Nismo željeli odrediti veću cijenu za polaznike jer bi mnogi odustali. A nama je bilo najvažnije da im omogućimo učenje jer su to željeli.»⁷¹

Pojavio se problem neujednačenog predznanja jezika, bez obzira što su formirane dvije grupe za svaki strani jezik, početni i napredni. S vremenom, sve je manje članova pohađalo nastavu, te je u svakoj grupi bilo po pet članova. Zaista je bilo upitno nastaviti s tečajem ili ne. Predavači su smatrali da je razlog nedolazaka činjenica da su polaznici trebali uložiti više truda u učenje. Anonimnim ispitivanjem polaznika, utvrdilo se da su bili zadovoljni s kvalitetom nastave i s programom..

«Ljudi su dosta skeptični ako je cijena tečaja niska. Mislim da nisu sigurni da će dobiti adekvatno znanje. Tako niska cijena tečaja ih ne obavezuje na dolaske.»⁷²

Zbog navedenih poteškoća vodstvo nije željelo samostalno nastaviti s organizacijom ovog projekta, ali je razmišljalo o mogućnosti organizacije ovog projekta sa Centrom za korisne edukacije koji su imali opremu za učenje engleskog i njemačkog jezika uz pomoć računala – slušalice, mikrofone, CD sa vježbama. Na taj način bilo je moguće samostalno učiti engleski, te vježbati izgovor i komunikaciju uz pomoć računala. Postojala je mogućnost suradnje s drugim ustanovama; Školom stranih jezika «Lanico», Pučkim otvorenim učilištem.

⁷¹ Intervju s Ivom Kann – navod

⁷² Intervju s Domagojem Nuićem – navod

4.9.5. Prezentacijske vještine

Ovim se projektom željelo pomoći nezaposlenima kako bi se uspješno prezentirali na razgovoru za posao, kako bi razmišljali o sebi i pripremili se. Do sada je ovaj projekt bio organiziran za 24 osobe koje su bile zainteresirane, ali se projekt provodio pojedinačno sa svakim od njih.

«Trebao sam otići na razgovor u jedno privatno poduzeće. Iva me upozorila da se pripremim i ponudila mi je svoju pomoć. Pribratio sam. Nekoliko sati smo radili. Nikada prije nisam niti pomislio da je priprema toliko potrebna. Na intervjui sam zaista otišao spreman.»⁷³

Vodstvo udruge je planiralo od jeseni ovaj projekt provoditi za grupe od 10-15 članova, s obzirom da je za pohađanje bilo zainteresirano 30 osoba.

Sve aktivnosti koje je Centar provodio, pokretale su se prema želji i inicijativi članova. Naime, svaka dva mjeseca Centar je pozivao članove na tribine gdje bi razgovarali o projektima i idejama, ali su svi imali priliku o tome se izjašnjavati i pismenim putem. Želje članova bile su vodilja za pokretanje projekata koji će predstavljati preventivu problemu nezaposlenosti.

⁷³ Intervju s Domagojem Nuićem - navod

5. REZULTATI POSLOVANJA «CENTRA LICTOR»

Od 486 članova koliko je «Lictor» imao u svibnju, 2002. godine, zaposlilo se 86 njihovih članova. Te su se osobe zaposlile same, «Lictor» je samo prosljeđivao informacije o slobodnim radnim mjestima. U projektima je sudjelovalo 78 članova. Nakon svakog projekta, provodila se evaluacija kako bi organizatori projekta znali jesu li članovi zadovoljni i što treba poboljšati. Naravno da je najveće zadovoljstvo kada se netko od članova zaposli. Ljerka je ispričala jedan od najinteresantnijih primjera:

«Josip K. je po zanimanju bio pivarski tehničar. Doselio se iz Apatina, te je jedino iskustvo u radu stekao u Apatinskoj pivovari. Nije znao raditi ništa drugo. Kontaktirala sam sve pivare u Hrvatskoj na koje sam poslala Josipov životopis i zamolbu. Nakon desetak dana Josip je došao oduševljen u Centar, te mi je ispričao da je dobio posao i da seli u Gospić!»⁷⁴

Goran Lončarić je godinu dana član Centra. Do sada se zaposlio na dva radna mjesta; prvo u pizzeriji, zatim u trgovini gdje je radio pet mjeseci. Raduje se članstvu i dolascima u Centar jer njegova obitelj nema sredstava za kupovinu dnevnog tiska, te ne bi bio u mogućnosti primiti toliko informacija o poslovima.

«U poduzeću u kojem sam radio dva prijatelja su također dobila obavijesti od vas i to vam je najbolja reklama!»⁷⁵, rekao je Goran.

Spominjemo li rezultate koje je Centar ostvario, najmjerodavnije je zadovoljstvo članova «Lictor»-a:

«Ovim putem vam se želim zahvaliti na redovitom i ažurnom izvještavanju o novim natjecajima za posao. Također bi izrazio svoje zadovoljstvo vašom profesionalnošću i visokom kvalitetom usluge. S poštovanjem, Anđelko Gulić» (Prilog 43)

⁷⁴ Intervju s Ljerkom Kann – navod

⁷⁵ Intervju s Goranom Lončarićem – navod

Poruke sličnog sadržaja pristigle putem E-mail pošte nalaze se u prilogu. (Prilozi 44-46.)

Osim navedenih aktivnosti, Centar je organizirao obilježavanje prigodnih blagdana; za blagdan Božića je organizirano darivanje djece svih članova, te slikanje djece s Djedom Božićnjakom. Svi prisutni su bili oduševljeni, kao i volonteri u Centru.

5.1. PLAN RAZVOJA

Razgovarajući o daljnjoj organizaciji projekata sa osnivačima i volonterima, ideja o daljnjim aktivnostima je bilo nekoliko, ali isto toliko i barijera koje je trebalo ukloniti.

Toni je smatrao kako treba zarađivati novac kako bi se moglo pomagati ljudima.

«Tečaj informatike ne mora biti 6 Kn po jednom satu za polaznika, već npr. 12 Kn. Mi bismo trebali više zarađivati. Taj dio zarade ne treba nama, za naš rad, već da s tim novcem pomažemo ljudima. S tim sredstvima organizaciju projekata možemo podići na veću razinu. Od jeseni bismo trebali napraviti detaljan plan, podijeliti tečajeve na stupnjeve i izraziti to kroz cijenu koja će nam omogućiti daljnji razvoj.»⁷⁶

Domagoj je, uočavajući veliku psihološku barijeru, nastavio:

«Kada ljudi čuju za Lictor, 60% njih očekuje da ćemo im mi pronaći posao. Misle da ćeš ih fizički odvesti na posao. Nisu svjesni da to nije primarni zadatak Lictor-a. Naš je cilj pospješiti status osobe koja se želi zaposliti, pripremiti ju za razgovor za posao, informirati. Ljudi su vrlo malo pokretljivi. Imam poznanika koji nisu bili u stanju otići na Zavod za zapošljavanje niti jednom mjesečno, a nezaposleni su. Ne da ne žele raditi, već su sasvim inertni. Razlog tome je situacija u regiji i zemlji. Pogotovo na ovom području, ljudi nemaju poduzetničkog duha, a imamo resurse za poželjeti.»⁷⁷

Domagoj je zatim predložio kako bi bilo dobro organizirati motivacijske radionice i projekt «Prezentacijske vještine»:

«Mislim da bi se u tom slučaju osjećali korisno, došli bi do novih znanja. Cjelokupna situacija u društvu je takva da ljudi nisu poduzetni i nisu spremni na preuzimanje rizika. Ne osjećaju podršku institucija i društva u cjelini.»⁷⁸

⁷⁶ Intervju s Tonijem Brdarićem - navod

⁷⁷ Intervju s Domagojem Nuićem. – navod

⁷⁸ Intervju s Domagojem Nuićem-navod

Vodstvo Centra je željelo nastaviti sa svim pokrenutim projektima, te ih unaprijediti. Od izuzetne je važnosti bio nastavak projekta «Izrada i održavanje www stranica na Internetu», te «Prezentacijske vještine» Osim toga, jedan je tim osnivača načinio plan projekta «Unapređenje proizvodnje mlijeka na seoskim domaćinstvima», sa željom da se afirmira proizvodnja na seoskim gospodarstvima.

5.2. ZAKLJUČAK

Iva je nedavno pogledala stranicu www.zamir.net i pripremila najnovije natječaje za neprofitne organizacije. Otvorivši prvu stranu knjige «Marketing», pronašla je popis poduzeća koji su pomogli izdavanje knjige. (Prilog 47.) Pomislila je kako svakom poduzeću na popisu trebaju poslati najnoviji poslovni plan. Ljerka je javila da su se zvali iz udruge Organizacija za građanske inicijative, objavili su natječaj za donacije, očekuju prijedloge naših projekata... Igor je podsjetio kako je vrijeme da počnemo planirati prikupljanje donacija od poslovnih subjekata kako bismo mogli složiti pakete za djecu za Božićne blagdane.

Centar «Lictor» je obavljao mnoštvo aktivnosti, ali je s obzirom na ciljni segment kojem su bili usmjereni bilo vrlo teško odrediti smjernice koje bi osigurale održiv razvoj. Može li jedan od projekata koje je Centar pokrenuo osigurati prihode koji će omogućiti samofinanciranje organizacije? Postoje li usluge u okviru postojećih djelatnosti ili novih projekata koje su u skladu s misijom i ciljevima udruge, a mogu osigurati dodatne prihode? Na koji način će se organizacija pozicionirati, te oblikovati strategiju za ostvarivanje ciljeva i misije? Jedno je bilo sigurno: članovima Centra, *Liktor* je bio potreban.

5.3. PRILOZI UZ SLUČAJ

6. ANALIZA SLUČAJA

6.1. Identifikacija problema

Ovaj slučaj opisuje djelovanje neprofitne organizacije, Centra za pomoć pri zapošljavanju i obrazovanju «Lictor», Osijek, tj. dilemu s kojom se susreće vodstvo udruge, a koja otvara mogućnost rješavanja problema održivog razvoja udruge kroz projekte koje udruga provodi ili planira provoditi u budućnosti. Dilema, koja je okosnica opisanog slučaja, razmatra sukladnost društveno korisnih ciljeva svih aktivnosti sa mogućnošću ostvarivanja profitabilnosti istih, na način da se osigura samofinanciranje udruge.

Centar za pomoć pri zapošljavanju i obrazovanju «Lictor», Osijek je udruga građana osnovana 4. listopada, 2000. godine. Cilj djelovanja udruge je povećanje zaposlenosti provođenjem slijedećih aktivnosti:

- bolja organizacija i informiranje nezaposlenih o slobodnim radnim mjestima, mogućnostima prekvalifikacije, te različitim oblicima daljnjeg obrazovanja,
- organizacija projekata i promicanje znanja koji će doprinijeti većoj informiranosti uz primjenu suvremenih tehnologija, te zadovoljiti potrebu za znanjem i samoaktualizacijom kroz projekte koje udruga provodi.

Centar se nalazi u fazi mladosti, koja karakterizira cjelokupni neprofitni sektor u Hrvatskoj. Na temelju slučaja koji opisuje djelovanje Centra «Lictor» možemo identificirati slijedeće probleme:

- nedostatak strategijskog planiranja
- suština svih aktivnosti je u pružanju pomoći, što smanjuje fokusiranost na konkretne oblike strateškog i konkurentnog pozicioniranja,
- neadekvatna kadrovska popunjenost,
- nedostatna informiranost članova i javnosti, uz nedostatno konkurentsko profiliranje i javni «image»
- nedostatak financijskih sredstava.

U nastavku su identificirani ključni problemi.

6.2. Ključni čimbenici izbora strategije neprofitne organizacije

Strategijsko planiranje Centra uključuje ocjenu čimbenika koji će oblikovati strateške izbore, poput ključnih faktora koji karakteriziraju okruženje u kojem Centar djeluje:

- evidentna potražnja za uslugama koje Centar trenutno nudi, a uvjetovana je povećanjem nezaposlenosti u Hrvatskoj,
- konkurentsko profiliranje u sektoru neprofitnih organizacija,
- analiza internih kompetencija i sposobnosti za realizaciju određene strategije.

6.2.1. Porast potražnje

Problem nezaposlenosti je trenutno najveći društveni i ekonomski problem u Hrvatskoj. Sustav garantiranog cjeloživotnog zaposlenja u društvenom sustavu do 1991. godine poticao je kolektivizam, stvarao je sigurnost pojedinca, te istovremeno gušio privatnu inicijativu. Ratne okolnosti u razdoblju od 1991-1995. godine uzrokovale su mnoge izravne štete koje su se, između ostalog, očitovale u uništavanju i devastaciji gospodarske infrastrukture, te onemogućavanju proizvodnje. Poduzeća koja su bila bazirana na velikim proizvodnim kapacitetima namijenjenim prilično zatvorenom tržištu nekadašnje Jugoslavije, gube tržišta na kojem su ostvarivala plasman, te uslijed isključivo proizvodne orijentacije ostvaruju značajan pad realizacije, koji uz visoke troškove proizvodnje rezultira poslovnim gubitkom. S postojećim proizvodnim resursima poduzeća su postala nekonkurentna i na niskom tehnološkom razvoju. Poteškoće koje su uvjetovale daljnji rast nezaposlenosti nakon 1995. godine su nezakonita privatizacija, nesređeni financijski, te pravosudni sustav. Restrukturiranje gospodarstva donijelo je otpuštanje velikog broja radnika. Zastarjelost radnih procesa, neprilagođenost radne snage novim tehnologijama, te nedostatak inicijative i pasivnost u velikoj mjeri danas čine socijalno i ekonomsko nasljeđe. Sektor malog i srednjeg poduzetništva vrlo se sporo razvijao, te nije u

mogućnosti uposliti viškove ili nove nezaposlene djelatnike. Uslijed navedenih čimbenika, moguće je konstatirati da je broj nezaposlenih u neprekidnom porastu.

S obzirom na povećanje broja nezaposlenih, evidentan je i trend porasta potražnje za uslugama koje Centar pruža. Jedan od razloga koji potiču taj trend je i povijesno nasljeđe kojim su ljudi bili usmjereni na prividnu sigurnost koju je stvarao kolektivizam, a ne na sigurnost u osobne potencijale, znanja i kompetencije.

6.2.2. Konkurentsko profiliranje u sektoru neprofitnih organizacija

Kako bismo definirali konkurentsko profiliranje Centra «Lictor» u sektoru neprofitnih organizacija potrebno je:

- a) analizirati sektor neprofitnih organizacija,
- b) analizirati koristi i rizike, te
- c) izvršiti ocjenu potrebe konkurentnog pozicioniranja organizacije.

a) Analiza sektora neprofitnih organizacija

Sektor neprofitnih organizacija, koje uključuju i zaklade, fondacije, privatne ustanove i sindikate, možemo objediniti pod zajedničkim imenom – organizacije civilnog društva. Institucije civilnog društva od presudne su važnosti za rješavanje problema u društvenom i gospodarskom okruženju, odnosno za stvaranje općih koristi koje pogoduju napretku i razvitku cjelokupne društvene zajednice. Upravo je to i razlog zbog kojeg su se osnivači odlučili za ovaj oblik pravne osobe za ostvarenje osobnih motiva i misije djelovanja organizacije.

Segment neprofitnih udruga u Republici Hrvatskoj posljednjih godina doživljava snažan rast i za očekivati je da će rasti značaj konkurentskog profiliranja. Vrlo česti problemi djelovanja neprofitnih organizacija u Hrvatskoj su: netransparentnost rada organizacije, nedostatak financijskih sredstava i rješavanje problema održivog razvoja, vrlo slaba umreženost neprofitnih organizacija i nedostatna suradnja, te vrlo niska razina suradnje s

medijima. Povezanost neprofitnih organizacija sa gospodarskim subjektima vrlo je slaba. Većina regionalnih organizacija imaju slabi kapacitet strateškog planiranja; nisu u mogućnosti ponuditi plaćena radna mjesta, te se oslanjaju na manji broj entuzijasta s malo iskustva u osnivanju timova i raspodjeli poslova u timovima. Često se oslanjaju na financiranje lokalne vlasti i povremeno sponzorstvo lokalnih poduzeća, te su im jedini stalni izvor financiranja članarine. S obzirom na navedeno, neprofitne organizacije koje brže shvate potrebu strateškog planiranja i osnaživanja u svim aspektima djelovanja spram svojih utjecajnih strateških faktora, ostvaruju veće pretpostavke za održivost rada.

b) Analiza koristi i rizika

Igorova ideja za osnivanje udruge «Lictor» uočila je postojanje potrebe u okruženju, te otvara mogućnosti razvoja. Razmišljanja ljudi koji dolaze u Centar, njihova reagiranja na aktivnosti i projekte, te odnos koji su *Liktori* razvili unutar organizacije, na najbolji način ukazuju na zadovoljstvo članova.

Za osnivače i volontere u Centru, aktivno preuzimanje obveza u radu udruge je pružalo mogućnost učenja i stjecanja iskustva, kako u radu s ljudima, tako i u radu jednog poslovnog subjekta koji djeluje pod utjecajem mnogih strateških faktora. Mogućnosti razmjene mišljenja, pružanja sugestija i kritika na relaciji udruga - korisnici usluga apsolutno je otvorena. Članovi i potencijalni korisnici usluga koje Centar pruža, mogu ostvariti niz koristi: informacijama i savjetima mogu povećati vjerojatnost za zapošljavanje i samozapošljavanje, sudjelovanjem u radionicama mogu povećati svoja znanja i vještine iz područja primjene informatičke tehnologije, prezentacijskih vještina ili stranih jezika. Centar osigurava informacije i o mogućnostima prekvalifikacije i daljnjeg obrazovanja u različitim ustanovama i institucijama, te zavisno od interesa pojedinaca upućuje na iste. Značajno je nastojanje Centra da sve članove potakne na agresivnije pronalaženje poslova, te neprekidan rad na osobnim znanjima i vještinama, kao najvažnijim pretpostavkama za zapošljavanje.

Promjena sustava vrijednosti u okruženju ima i svoju širu dimenziju u povećanju značaja rada organizacije civilnog društva u životu i razvoju cjelokupne društvene zajednice. Rad organizacije pretpostavlja mogućnost razvoja marketinga opće koristi, koji bi trebao

karakterizirati odnos suradnje profitnog i neprofitnog sektora. Na taj bi se način pravnim osobama kroz suradnju s Centrom stvorila dodatna vrijednost u stvaranju «image»-a društvenog odgovornog subjekta.

U Hrvatskoj je nedovoljno razvijena svijest građana da se specifični interesi pojedinaca i manjih društvenih grupa, bar djelomično mogu realizirati kroz aktivnosti i participaciju u neprofitnim, nevladinim organizacijama. Ideja Lictor samo je jedan put od mnogih koji mogu činiti ulazak u *inventivna društva*, ili barem u *imitativna*, te na taj način uočavaju globalni trend kao priliku. Inventivna društva velika sredstva ulažu u obrazovanje i znanost, razvila su informatičku infrastrukturu, te cijene individualnu, skupnu, te kolektivnu kreativnost. Zemlje, koje karakterizira inventivno društvo, osobitu pažnju posvećuju sposobnostima inovatora.⁷⁹

Takva društva predstavljala su priliku, za razliku od neinventivnog društva koje je činilo okruženje Liktora: Individualno, skupno i organizacijsko stvaralaštvo sputano je barijerama, blokadama i ograničenjima. Blokade mogu biti normativne u zakonodavnom sustavu, ideološke u političkom i gospodarskom sustavu, psihološke i dr. Jedna od najznačajnijih blokada je nepostojanje poduzetničke klime i obrazovnog sustava koji proizvodi kvalitetne kadrove, specifičnih znanja potrebnih za upravljanje u različitim gospodarskim i društvenim sustavima. Neinventivno društvo blokira stvaranje ideja i inovacijski potencijal.⁸⁰

Prethodno opisano okruženje je prijetnja koja onemogućava uspješno provođenje planiranih projekata i aktivnosti (Otvoreni dan Vaše poslovne karijere), osobito u smislu manjeg interesa donatora za financijskom potporom projekata.

Koncept društvene odgovornosti poduzeća još uvijek nije razvijen iz već spomenutih razloga: ekonomska kriza, korumpirana privatizacija, te zbog nedostatka tradicije. Evidentna je i rigidnost institucija u okruženju, te slab pregovarački položaj civilnog društva u odnosu na sve utjecajne čimbenike.

⁷⁹ Srića Velimir, «Upravljanje kreativnošću», Školska knjiga, Zagreb, 1994. - *Inventivna vs. Inovativna društva*

⁸⁰ Srića Velimir, «Upravljanje kreativnošću», Školska knjiga, Zagreb, 1994. - *Inventivna vs. Inovativna društva*

Konkurencija je snažnija s obzirom na financijske značajke poslovanja.

c) Ocjena potrebe konkurentnog pozicioniranja organizacije

Centar iskazuje nizak stupanj osjetljivosti na konkurentske pritiske. Na temelju dosadašnje analize, moguće je uočiti da je suština svih aktivnosti Centra u pomaganju i reagiranje na probleme članova onako kako oni nailaze. Na taj je način smanjena fokusiranost na konkretne oblike strateškog i konkurentnog pozicioniranja, kojem prethodi potreba za profiliranjem misije i ciljeva, te formulacija strategije.

Prijetnje opstanku Centra «Lictor» je pojava novih konkurenata, te agresivniji nastup postojećih rivala: Zavoda za zapošljavanje, poduzeća koja obavljaju navedenu djelatnost – «Tau on-line» d.o.o., «Uspinjača», «Hill International» i dr. U pravitku dostavljamo metodološki prilog konkurentskih snaga (Metodološki prilog I).

Konkurencija u području djelatnosti najviše je određena poslovanjem javne institucije, Hrvatskim zavodom za zapošljavanje. Zavod za zapošljavanje je institucija koja je vrlo pasivna, ne uživa povjerenje ljudi u smislu da može osigurati kvalitetnu uslugu (posao, mogućnost prekvalifikacije, dodatna edukacija), djeluje reaktivno, a ne progresivno. Privatna su poduzeća najvećim dijelom usmjerena na djelovanje putem Interneta, dok nekoliko agencija, prvenstveno u Zagrebu pronalazi najbolje kadrove na zahtjeva poslodavca, te navedene aktivnosti provode na profitnoj osnovi. U ovom smislu konkurenti uistinu nisu konkurenti, budući da Centar s nekima od njih ostvaruje dobru suradnju. Svojom djelatnošću nedostatke konkurenata su pretvorili u svoju prednost – orijentacija na «potrošača», tj. korisnike usluga. Slabija pozicija Centra «Lictor» spram konkurencije determinirana je manjom financijskom snagom udruge, ali Centar ostvaruje veću atraktivnost projekata. U pravitku dostavljamo metodološke priloge koji prikazuju portfolio atraktivnosti projekata koje udruga provodi, te konkurentski položaj s obzirom na konkurentske snage u okruženju. (Metodološki prilozi II-VI)

Supstituti koji su prisutni – dnevna glasila, Internet – ne zadovoljavaju potrebu tj. interes u potpunosti. Prednost je Centra upravo u tome što će u pružanju usluga obavještavanja

o slobodnim radnim mjestima član Centra koristiti sve navedene izvore, uz mogućnost sudjelovanja u ostalim projektima koje Centar organizira i uz visoku socijalnu osjetljivost osoba koje rade u udruzi.

Ciljni tržišni segmenti na koji je udruga usmjerena - nezaposleni, zaposleni koji žele promijeniti posao, umirovljenici - osobe su koje imaju nisku pregovaračku moć. Potreban im je pristup karakteriziran visokom socijalnom osjetljivošću. Misija Centra je u pomaganju ciljnim segmentima, te je pregovaračka snaga udruge velika. Misija Centra treba jače naglasiti orijentaciju na povećanje pregovaračke snage navedenih ciljnih segmenata u društvu. Iako se Centar «Lictor» usmjerio na pružanje pomoći pri zapošljavanju, te organizaciju projekata koji mogu pomoći pri zapošljavanju, pozicija opće korisnih funkcija društva, koja karakterizira djelovanje Centra, nije dostatno etablirana u okruženju.

Donatori u tuzemstvu se pojavljuju tek od nedavno i pokazuju visok interes za potporu obrazovnih programa. Organizacija obrazovnih programa je za donatore od velikog značaja. S obzirom na takav karakter projekata koje udruga realizira, ostvaruje se pozitivan aspekt.

Potrebno je djelovati i u pravcu diversifikacije donatora; kako u Hrvatskoj, tako i inozemnih donatora koji nastoje ostvariti pomoć u demokratizaciji društva. Važno je imati u vidu vremensku ograničenost navedene pružanja navedene potpore.

Organizacija ne iskazuje osjetljivost s obzirom na ulazak novih konkurenata koji će se pojavljivati u okruženju.

U nastavku slijedi analiza internih mogućnosti razvoja.

6.2.3. Analiza internih mogućnosti razvoja

Velika prednost u radu Centra su osnivači i volonteri koji su motivirani, ali ih je malo s obzirom na aktivnosti i poslove, te rast koji Centar ostvaruje. Ostale snage su: visoka socijalna osjetljivost, kvaliteta usluge i profesionalnost u radu, resursi s kojima organizacija raspolaže (prostor, informatička tehnologija, pristup Internetu), projekti (koji nalaze interes kod ciljnih skupina), suradnja s drugim organizacijama (strateško partnerstvo s Centrom za korisne edukacije, Centrom za poduzetništvo). Osim toga, Centar intenzivno radi na oblikovanju organizacijske kulture, te pozitivnog «image»-a.

Pasivnost okruženja karakterizira ne samo eksternu okolinu udruge, institucije i poslovne subjekte, već i same članove organizacije. Osobitu prijetnju pri tome čini nedostatak kompetencije i mala mogućnost regrutiranja kadrova s visokim performansama. Rad organizacije karakterizira nedostatan broj osoba uključen u aktivnosti, te zahtjevnost sa aspekta znanja i vještina za obavljanje određenih poslova. Uzrok tome je svakako ostvarivanje malih prihoda organizacije, nemogućnost ostvarivanja honorara za volontere, kao ni stalno zapošljavanje djelatnika. Upravo to, kao i visoki administrativni i organizacijski troškovi, prisilili su vodstvo na razmišljanje o održivosti organizacije što ukazuje na nedostatak strateškog promišljanja od samog početka rada. U skladu s navedenim, najvažnija je aktivnost u Centru bila pomoći ciljnim skupinama.

Marketing organizacije je vrlo diskontinuiran, stihijski proces. Evidentna je nedostatna transparentnost u radu Centra; potrebno je efikasnije prikazivanje ciljeva i planova udruge članovima, te u javnosti. Organizacijsku strukturu karakterizira oblik produktno-funkcijske matrice, koja je, primijenjena na radu udruge, nezadovoljavajuća jer pojedine osobe u postojećoj strukturi obavljaju različite funkcije.

Veliki nedostatak u radu Centra je nezadovoljavajući financijski tijek. Visoki troškovi se ostvaruju aktivnostima usmjerenim na sve članove, dok se prihodi od članarina ostvaruju od samo 38% članova. Jedini dodatni prihodi ostvarivali su se organizacijom «Informatičke radionice».

6.3. Razvijanje alternativnih strategija samofinanciranja

Razvijanje alternativnih strategija samofinanciranja, a koje će biti u skladu s misijom i ciljevima organizacije, najbolje možemo utvrditi prema kapacitetima u okviru pojedinog projekta:

Otvoreni dan Vaše poslovne karijere

Ovaj projekt je vrlo interesantan za članove, međutim, pobudio je vrlo mali interes poslodavaca. Vjerojatnost da ovaj projekt ostvari profitabilnost je vrlo mala. Smatram da s provođenjem navedenog projekta treba nastaviti samo ukoliko se ostvari potpora donatora za odvijanjem projekta.

Radionica engleskog i njemačkog jezika

Tijekom organizacije navedenog projekta, javile su se poteškoće u smislu neujednačenog znanja osoba koje su ga pohađale, bez obzira što je Centar formirao dvije grupe, napredni i početni. S obzirom na činjenicu da su nastavu provodile osobe koje su bile nezaposlene, upitno je što će se dogoditi ukoliko se zaposle, te nisu u mogućnosti provoditi nastavu. Smatram da, s obzirom na složenost organizacije tečaja, Centar treba razmotriti mogućnost organizacije radionica koje bi omogućile komunikaciju na stranom jeziku, te vježbu uz pomoć tehnologije koju bi osigurao Centar za korisne edukacije. Navedeni projekt se u tom slučaju može odvijati jednom tjedno uz suradnju prof. engleskog i njemačkog, ili po potrebi, subotom. Mala je vjerojatnost da ovaj projekt može osigurati samofinanciranje kao dugoročno rješenje.

Prezentacijske vještine

Ovaj je projekt moguće provoditi na profitnoj osnovi, međutim, smatram da je s obzirom na broj osoba koje su ga pohađale, te broj zainteresiranih osoba za odvijanje projekta, interes nedostatan za osiguravanje konstantnih prihoda. Međutim, izradom programa za članove organizacije, te za poslovne subjekte, svakako se mogu ostvariti izvanredni prihodi.

Obavještavanje o slobodnim radnim mjestima

Za ovaj je projekt zainteresirano 486 osoba. Samim pristupanjem člana u udruhu, svaka osoba popunjava pristupnicu – upitnik na temelju koje ju Centar obavještava o slobodnim radnim mjestima. Udruga obavještava sve navedene osobe o slobodnim radnim mjestima, ali navedene usluge kroz članarinu plaća samo 185 osoba. U okviru ovog projekta, za članove se pišu zamolbe i životopisi, pretražuju se informacije na Internetu i u direktnim kontaktima sa poslodavcima. Mogućnosti za snižavanje troškova u okviru ovog projekta su u slijedećem:

- prestanak obavještavanja osoba koje ne plaćaju članarinu, uz prethodnu obavijest i zamolbu za razumijevanje za donošenje navedene odluke,
- naplaćivanje usluge pisanja zamolbi i životopisa.

Udruga može nastaviti provođenje ovog projekta za osobe koje zbog teške socijalne i ekonomske situacije nisu u mogućnosti plaćati navedene usluge. Njih je, prema procjeni voditelja u udruzi 84.

Informatička radionica

Trenutno je 86 osoba zainteresirano za sudjelovanje u ovom projektu. S obzirom na strateško partnerstvo sa Centrom za korisne edukacije, Centar «Lictor» je imao vrlo male troškove u organizaciji ovog projekta. Dobit koju je Centar ostvarivao po jednom satu edukacije je 2 Kn. Ne postoje niti tehničke prepreke za odvijanje ovog projekta: Gradsko poglavarstvo je Centru «Lictor» omogućilo korištenje još jedne prostorije samo za potrebe ove radionice. Jedna grupa polaznika se može formirati za minimalno 12 osoba, budući da je toliki broj računala na raspolaganju.

6.4. VREDNOVANJE IZBORA

Na temelju analize moguće je predložiti portfolio projekata zasnovan na ocjeni dugoročne privlačnosti i poslovne snage pojedinog projekta. (Metodološki prilog VII)

Prema navedenom portfoliju možemo zaključiti slijedeće:

1. Projekt «Obavještavanje o slobodnim radnim mjestima» nalazi se u području niske privlačnosti i visoke poslovne snage projekta. Kako bi se povećala privlačnost ovog projekta organizacija na njegovu izvedbu treba usmjeriti veće marketinške aktivnosti. Područje u kojem se nalazi projekt čini izvorište financijskih sredstava za potporu drugih projekata, te se treba zadržati na postojećoj poziciji kako bi ostvario doprinos dugoročnog financijskog tijeka organizacije, tj. omogućio alokaciju financijskih sredstava gdje je najpotrebnije.
2. Projekt «Informatička radionica za nezaposlene» nalazi se u području visoke poslovne snage i visoke privlačnosti. Ovaj projekt ima visoke razvojne i profitne mogućnosti, s niskim troškovima uz sposobnost stvaranja vlastite financijske isplativosti, te mu je cilj prelazak u područje gdje će ga organizacija održavati u stabilnom statusu uz ostvarivanje dugoročnog financijskog tijeka.
3. Projekt «Otvoreni dan Vaše poslovne karijere» nalazi se u području niske privlačnosti i niske poslovne snage. Ovaj projekt treba nastaviti samo u slijedećim slučajevima:
 - ukoliko Centar dobije financijsku potporu tj. donaciju,
 - mogućnost da Centar organizira projekt u vidu strateškog partnerstva s nekom institucijom ili udrugom, te se na taj način organizacijski troškovi projekta smanje.

Ukoliko navedene mogućnosti nisu ostvarive, Centar treba odustati od provođenja navedenog projekta.

4. Projekt «Radionica engleskog i njemačkog jezika» nalazi se u području niske poslovne snage i visoke privlačnosti. Niska snaga uvjetovana je visokom konkurencijom u ovom području djelatnosti. Iz tog razloga sugerira se napuštanje ovog projekta. Moguće ga je organizirati kao vježbaonicu u okviru resursa koji su osigurani projektom «Informatička radionica» tj. omogućiti članovima da uz korištenje informatičke tehnologije i CD-a za učenje i vježbu engleskog jezika samoinicijativno uče.

5. Projekt «Prezentacijske vještine» ima vrlo malu poslovnu snagu, ali veliku privlačnost. Kako bi ovaj projekt mogao doći u područje visoke poslovne snage, uz visoku privlačnost, potrebno je osigurati agresivnu strategiju rasta ovog projekta kako bi se kapitalizirale visoke razvojne prilike. U tom slučaju Centar treba izraditi poslovni plan, utvrditi resurse s kojima organizacija raspolaže, te alocirati financijska sredstva koja će organizacija ostvarivati u cilju provedbe ovog projekta. Neophodno je na temelju poslovnog plana ustrajati na nastojanju dobivanja financijske potpore za ovaj projekt. U tom slučaju, ovaj projekt ima potencijal za ostvarivanje veće privlačnosti za ciljane segmente.

S obzirom na provedenu analizu, ona je rezultirala nizom zaključaka koje opisujemo u nastavku.

Zaključci

Nakon provedene analize došli smo do zaključaka:

- Centar «Lictor» raspolaže sa portfoliom ideja tj. projekata od kojih dva projekta, «Obavještanje o slobodnim radnim mjestima» i «Informatička radionica» imaju potencijal za ostvarivanje dugoročnih prihoda, a ostali projekti se trebaju nastaviti samo ukoliko se uspiju pribaviti financijska sredstava od donatora.
- Centar ima solidnu bazu resursa, fizičku i tehnološku sposobnost.
- Centar je orijentiran razvoju potencijalnih snaga u smislu potrebe agresivnijeg pristupa tržištu spram donatora, klijenata i poslodavaca, te potrebi jačeg marketinškog djelovanja u javnosti.
- Centar iskazuje nizak stupanj osjetljivosti na konkurentske pritiske.
- Misija Centra «Lictor» je vrlo usko definirana.

Preporuke

Na temelju prethodno navedenog, preporuke se očituju u slijedećem:

- Neophodno je ostvariti ciljano regrutiranje volontera, te edukaciju istih. Cjelokupno vodstvo udruge, treba se uključiti u pohađanje obrazovnih seminara kako bi unaprijedilo svoja znanja iz područja djelovanja neprofitnih organizacija i regrutiranja volontera.
- Vodstvo Centra treba razviti fokusiranu strategiju temeljenu na poslovnom planu koja će obuhvatiti usluge usmjerene na ciljni segment, u skladu s misijom i ciljevima. Plan mora biti dugoročan i kratkoročan, uz formiranu bazu kontrole u pogledu strateškog planiranja.
- Centar treba razvijati strategiju opće koristi kojom će se snažnije povezati s poslovnim subjektima i institucijama u društvu, osobito kroz projekte «Otvoreni

dan Vaše poslovne karijere», «Prezentacijske vještine», te se na taj način pozicionirati kao edukativno-trenerska organizacija za potencijalne posloprimce.

- Kao preduvjet unutrašnjeg potencijala za rast, neophodno je kadrovsko popunjavanje, edukacija i primjena postojeće organizacijske strukture koja će spriječiti mogućnost pojedinca za obavljanje nekoliko različitih razina funkcija u Centru.
- Misija Centra se treba proširiti na način da privuče donacije koje potječu iz zemalja razvijenog svijeta, a namijenjene su izgradnji institucija civilnog društva.

Udruga nema veći, koliko sa internim razvojem potencijalnih snaga. Potrebno je agresivnije pristupiti donatorima, klijentima i poslodavcima, te snažnije marketinški djelovati u javnosti. Neophodna je promjena postojeće organizacijske strukture koja će spriječiti mogućnost pojedinca za obavljanje nekoliko različitih razina funkcija u udruzi.

Rješenje problema samofinanciranja udruge vidimo u vođenju projekata «Obavještavanje o slobodnim radnim mjestima» koji ostvaruje mogućnosti za ostvarivanje dodatnih prihoda u okviru postojećih usluga koje Centar obavlja, kao i odvijanjem projekta «Informatička radionica».

Uz pretpostavku da se ne povećava broj članova, samo uz naplaćivanje troškova pisanja zamolbi i životopisa, udruga bi ostvarila dodatni prihod od 750.00 Kn mjesečno.

Mogući prihodi ostvareni projektom «Informatička radionica» promatrani su sa dva različita stajališta:

1. pretpostavaka je da projekt pohađa 24 osoba mjesečno, te u navedenom mjesecu završi tečaj,
 2. pretpostavka je da projekt pohađa 96 osoba, raspoređenih u 8 grupa po 12 osoba; trajanje tečaja je 8 tjedana.
-
1. Uz pretpostavku da svaki mjesec u projektu «Informatička radionica» sudjeluje samo 24 osobe koje bi bile raspoređene u dvije grupe, Centar ostvaruje dodatni prihod od 1.920,00 Kn. Troškovi u okviru ovog projekta su neznatni i odnose se samo na obavještavanje članova o provođenju projekta, te o rasporedu polaznika.

Povećanjem prihoda, prema postojećem planu troškova, Centar će veća sredstva moći usmjeriti na honorare za volontere, kako bi ih se dodatno motiviralo. (Metodološki prilozi VIII, IX)

2. Kapacitet za istovremeno pohađanje ove radionice je osam grupa po 12 osoba. Ukoliko se tečaj organizira za 96 osoba, u tom slučaju će trajati osam tjedana, tj. dva mjeseca. U tom slučaju, prihodi Centra, ostvareni projektom «Informatička radionica» iznosit će 7.680,00 Kn. S obzirom da su to prihodi koji će biti realizirani tijekom dva mjeseca, koliko tečaj traje, mjesečni prihod iznosit će 3.840,00 Kn. Financijska projekcija računa dobiti i gubitka za 2003. godinu, kao i financijski tijek je u prilogu. (Metodološki prilozi X, XI)

Povećanje prihoda otvara mogućnost alokacije financijskih sredstava koji mogu biti namijenjeni za honorare novih i kompetentnih osoba uključenih u aktivnosti službe marketinga, u realizaciji projekata za izradu Internet stranica ili prethodno opisanih projekata

Ono što je iznimno bitno je ustrajati na nastojanju pribavljanja financijskih sredstava za prethodno navedene projekte. Osim pokrića troškova projektnih aktivnosti, iz donacija se može podmiriti dio administrativnih tj. fiksnih troškova rada Centra. Pokretanje planiranih projekata na toj osnovi omogućit će jačanje tržišne performanse.

SWOT ANALIZA

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - poslovna ideja - poslovni plan, - kvaliteta usluge (efikasnost obavještanja, pisanje zamolbi i životopisa, pristup Internetu, raspoloživ dnevni tisak, Narodne Novine), - prikladan prostor, - resursi kojima organizacija raspolaže (informatička tehnologija), - kvaliteta projekata <i>Informatička radionica i Obavještanje</i>, - razvoj ideja i novih projekata - altruizam svih aktivista koji su uključeni u rad Centra - pozitivan «image» udruge, - organizacijska kultura - suradnja s organizacijama u okruženju - povjerenje članova – povezanost organizacije i članova - ostvareni uspjesi 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatna financijska sredstva, - nedovoljan broj volontera koji bi pomogli u radu Centra, - nedostatna stručnost i kompetencija osoba koje volontiraju u Centru za određene poslove, - nedostatna znanja iz područja regrutiranja volontera, - marketing – diskontinuiran proces - pružanje pomoći po svaku cijenu - nedostatna transparentnost u radu - neadekvatna organizacijska struktura - nedostatna prepoznatljivost usluge - mala mogućnost regrutiranja kompetentnog osoblja
MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> - postojanje potrebe za uslugama koje Centar pruža - mogućnost permanentnog obrazovanja, pohađanja seminara i treninga iz područja organizacije rada neprofitnih organizacija, - promjena sustava vrijednosti kod pojedinaca u okruženju (obrazovni programi kao preventiva nezaposlenosti, rad na samome sebi, agresivniji pristup traženju novih poslova) - razvoj novih projekata - regrutiranje novih volontera - poboljšavanje statusa nezaposlenih - doprinos razvoju poduzetničkog duha - stvaranje dodane vrijednosti za pravne osobe kroz suradnju s udrugom (stvaranje «imagea» društveno odgovornog subjekta) 	<ul style="list-style-type: none"> - pasivnost okruženja – inertnost pojedinaca i rigidnost institucija u nastojanju za provođenjem planiranih projekata i aktivnosti - slab pregovarački položaj civilnog društva u odnosu na Vladu i poslodavce, - smanjeni interes donatora za financijskom podrškom projekata - snažnija konkurencija - visoki administrativni i organizacijski troškovi,

MATRICA – PRETVORITI SLABOSTI U SNAGE, PRIJETNJE U MOGUĆNOSTI

SLABOSTI	RJEŠENJE
<ol style="list-style-type: none"> 1. nedostatna financijska sredstva, 2. nedovoljan broj volontera koji bi pomogli u radu Centra, inertnost članova, 3. nedostatna stručnost i kompetencija osoba koje volontiraju u Centru za određene poslove, 4. nedostatna znanja iz područja regrutiranja volontera, 5. marketing – diskontinuiran proces 6. pružanje različitih oblika pomoći, po svaku cijenu 7. nedostatna transparentnost u radu 8. organizacijska struktura u kojoj jedna osoba obavlja nekoliko različitih funkcija 9. nedostatna prepoznatljivost usluga koje Centar pruža 10. mala mogućnost regrutiranja kompetentnog osoblja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ustanoviti koji projekt ima potencijal za ostvarivanje samofinanciranja, te se usmjeriti u organiziranje istog; na temelju projektnih planova tražiti sredstva od donatora, 2. motivirati članove mogućnošću učenja u radu Centra i ostvarivanjem honorara, 3. dodatna edukacija postojećih volontera, regrutiranje novih volontera, 4. pohađanje trenerskih radionica i seminara od strane voditelja projektnih aktivnosti, 5. regrutiranje volontera koji bi obavljali marketing aktivnosti, 6. izbor i primjena odgovarajuće strategije, 7. bolja komunikacija prema članovima i javnosti organizacijom marketing aktivnosti (izrada promotivnog materijala o aktivnostima Centra, učestala prisutnost u svim medijima), 8. povećanje broja volontera, osnaživanje u pravcu znanja i kompetencija, 9. bolja komunikacija prema članovima i javnosti organizacijom marketing aktivnosti 10. povećati financijsku snagu Centra, te tako stvoriti mogućnosti za motivaciju volontera (honorari)
PRIJETNJE	RJEŠENJE
<ol style="list-style-type: none"> 1. pasivnost okruženja – rigidnost institucija u nastojanju za provođenjem planiranih projekata i aktivnosti 2. slab pregovarački položaj civilnog društva u odnosu na Vladu i poslodavce, 3. smanjeni interes donatora za financijskom podrškom projekata 4. konkurencija – snažnija s obzirom na financijsku snagu 5. visoki administrativni i organizacijski troškovi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. provoditi marketing opće koristi kojim ćemo motivirati i uključiti okruženje u suradnju 2. osnaživanjem rada udruge (ostvarivanjem misije i ciljeva Centra), povećavati utjecaj civilnog društva u razvoju zajednice, 3. ostvariti održiv razvoj u što kraćem roku 4. ostvariti održiv razvoj, te osnaživati prepoznatljivost i «image» Centra 5. osigurati održiv razvoj; osigurati donacije za projektne aktivnosti

6.5. ZAKLJUČAK / PREPORUKE / IMPLIKACIJE

Zasljepljenost vodstva organizacije filantropijom je negativna, jer uslijed nedostatka financijskih i ostalih resursa, ukoliko ih ne pribavi od donatora, neprofitna organizacija neće moći djelovati. Navedeni izbor rješenja ukazuje na potrebu specifičnog pristupa u oblikovanju strategije neprofitnih organizacija. Specifičnost se ogleda u pronalaženju kompromisa između ostvarivanja društveno korisnih ciljeva definiranih misijom neprofitne organizacije i ostvarivanja održivog razvoja. U tom smislu, neophodan je poduzetnički način promišljanja kojim će se razviti poslovna koncepcija poslovanja, usmjerena na:

- kratkoročno i dugoročno planiranje aktivnosti u skladu s misijom i ciljevima organizacije, evaluacija, te kontrolu izvedbe,
- maksimalno smanjivanje troškova optimalnom organizacijom resursa neprofitne organizacije,
- ostvarivanje prihoda kroz programe koje organizacija vodi, a koji će biti dostupni ciljnim segmentima,
- razvoj marketinških aktivnosti kroz marketing mix, a koji će unaprijediti odnose s javnošću i oblikovanje kulture neprofitne organizacije,
- definirana strategija djelovanja, provođenje, te kontrola provođenja strategije.

Kroz navedene aktivnosti neophodno je konkurentsko pozicioniranje organizacije, s obzirom na dva aspekta:

- dugoročna diverzifikacija s obzirom na usluge,
- diverzifikacija s obzirom na donatore.

Strategijski pristup planiranju održivog razvoja neprofitne organizacije je iznimno bitan jer osigurava daljnji rad i ostvarivanje misije neprofitne organizacije. U tom smislu, omogućava se jačanje interesa pojedinaca i skupina u realizaciji svojih interesa u okviru šire društvene zajednice. Ostvarivanjem ovih ciljeva, jača se značaj i djelovanje civilnog društva u Hrvatskoj koje treba postati jedan od ključnih pregovaračkih snaga u gospodarskom razvoju.

6.6. METODOLOŠKI PRILOZI

7. LITERATURA

1. «The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures», Tracy Daniel Connors, John Wiley & Sons, Inc.1993.
2. «The Nonprofit Entrepreneur: Creating Ventures to Earn Income», Edward Skloot, The Foundation Center, 1998.
3. «Enterprising Nonprofits»: a toolkit for social entrepreneurs», J. Gregory Dees, Jed Emerson, Peter Economy, John Wiley & Sons, Inc. 2001.
4. «Marketing Management for Nonprofit Organizations», Adrian Sargeant, Oxford University Press, 1999.
5. «Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development», Peter C. Brinckerhoff, John Wiley & Sons, Inc. 2000.
6. «The Social Entrepreneurship of Change», Leonard J. Duhl, M.D., Cogent Publishing Putnam Valley, NY, 2000.
7. «Management Control in Nonprofit Organizations», Robert N. Anthony, D.B.A., David W. Young, D.B.A., IRWIN, Homewood, Illinois, 1988.
8. «Marketing» Sally Dibb, Lyndon Simkin, William M. Pride, O. C. Ferrell, Izdavač Mate, 1995.godina
9. «Strategijski Management», Buble M., Cingula M., Dujanić M. , Ljubić F., Mencer I. Pučko D., Singer S., Tipurić D., Zan L., Ekonomski fakultet, Split, 1997.
10. «Menedžment malog poduzeća», Siropolis C. Nicholas, MATE, 1995.
11. «Upravljanje kreativnošću», Srića Velimir, Školska knjiga, Zagreb, 1994.
12. «Managing the Non-Profit Organisation», P. Drucker, Oxford, Butterworth Heinemann, 1955
13. «Growing and Managing an Entrepreneurial Business», Kathleen R. Allen, Houghton Mifflin Company, 1999.

