

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Goran Lukić

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger

Somentorica: doc. dr. Alenka Krašovec

EVALVACIJA »TRETJEGA SEKTORJA«: KADROVSKI VIDIK

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

Tebi

KAZALO

1. Raziskovalni problem	6
1.1 Definicija raziskovalnega problema	6
1.2 Hipoteza	6
1.3 Metodološki načrt	6
2. Uvod	8
2.1 Temeljne misli	8
2.2 Analiza temeljnih pojmov	11
2.3 Nevladne nepridobitne organizacije (NNO)	12
3. Nedorečeno razmerje med NNO in tretjim sektorjem	13
3.1 NNO kot prostor konceptualne zmedenosti	13
3.2 Dihotomija vladni - nevladni sektor pri zagotavljanju socialnih storitev	14
3.3 Nepopolna dihotomija: tretji sektor nekje med državo in trgov	16
3.4 Zakaj sploh NNO?	18
4. NNO kot dimenzija države/ sistema blaginje	20
4.1 Za začetek: »država blaginje« ≠ »sistem blaginje!	20
4.2 Za nadaljevanje: tudi »sistem blaginje« ≠ »država blaginje«!	22
4.3 Razvojne stopnje prostora NNO v Sloveniji	24
4.4 ... ali zgodovina se ponavlja	27
5. Empirični oris tretjega sektorja v Sloveniji	28
5.1 Institucionalne oblike vladnega sektorja	28
5.2 Organizacijske oblike v nevladnem nepridobitnem sektorju	29
5.3 Skica zaposlenosti	30
5.4 Skica proračunskih virov (socialnovarstvenih) NNO	32
5.5 Prihodki (socialnovarstvenih) NNO	32
5.6 Odhodki (socialnovarstvenih) NNO	34
6. Kriza države blaginje = kriza tretjega sektorja?	35
6.1 Vidna kriza mehanicistične, industrijske »družbene pogodbe«	35
6.2 Rekonceptualizacija: »tretji sektor« kot prostor inovacij	36
6.3 Evolucija kadrovske krize tretjega sektorja – sistemski pristop	37
6.4 Sistemsko razumevanje evolucije kriznih korakov	38
7. Politika kadrovanja v tretjem sektorju	41
7.1 Kadrovska politika v Sloveniji – historična dediščina	41
7.2 Kadrovski cikel	42
7.3 Izbiranje »pravega« kandidata	42
7.4 Notranje in/ali zunanje kadrovanje?	44
7.5 Zaposlitveni intervju kot najpogosteje uporabljena metoda	46
8. Kader v NNO: naložba ali strošek? Pogled iz »zunanjega« procesa	49
8.1 Problem št. 1: financiranje sektorja NNO	52

8.2 Problem št. 2: profesionalni kader vs. prostovoljni kader?	56
8.3 Problem št. 3: motivacija zaposlenih	58
8.4 Problem št. 4: plačilna politika	60
8.5 Problem št. 5: nelojalna konkurenca	63
8.6 Problem št. 6: fluktuacija socialnovarstvenega kadra; prvič	68
9. Kader v NNO: naložba ali strošek? Pogled iz »notranjega« procesa	72
9.1 Problem št. 1: vodenje v NNO	72
9.2 Problem št. 2: (»neformalnost«) »subjektivnost« kadrovanja	76
9.3 Problem št. 3: feminizacija socialnovarstvenega sektorja	80
9.4 Problem št. 4: fluktuacija socialnovarstvenega kadra; drugič	85
9.5 Zaključni komentar	88
10. Epilog	90
11. VIRI IN LITERATURA	95

Seznam tabel in slikovnih prikazov

Tabela 4.1.1.: Razdelitev tipov države blaginje po kriteriju »principa redistributivne pravičnosti«.....	20
Tabela 4.2.1: Razmerje »hierarhij sfer« posameznih sistemov blaginje.....	23
Tabela 5.3.1: Zaposleni v javnih socialno varstvenih zavodih.....	30
Tabela 8.1: Profesionalizacije sektorja NNO; mednarodna primerjava.....	49
Tabela 8.2: SWOT analiza sektorja NNO.....	49
Tabela 8.3.: »Zunanji« in »notranji« proces vplivanja na kader v NNO.....	51
Tabela 8.4.1: Zaposlitveni trendi diplomiranih družboslovcev po letu 1998.....	62
Tabela 8.5.1: Stopnja profesionalizacije kadra: študija primera.....	63
Tabela 8.5.2: Starostna struktura javnih delavcev od leta 1993 do 2005 (v %)	65
Tabela 8.5.3: Izobrazbena struktura javnih delavcev od leta 1993 do 2005 (v %).....	66
Tabela 8.6.1: Stopnja fluktuacije kadra v organizaciji.....	68
Tabela 9.1.1: Odnos menedžment – vodenje po Kotterju.....	73
Tabela 9.2.1: Vrste kadrovanja, oziroma zaposlitvenega razgovora.....	76
Tabela 9.3.1: Število vpisanih študentov na Visoko šolo za socialno delo v letu 2002 - struktura po spolu.....	80
Tabela 9.3.2: Primerjava skupnega deleža žensk med delovno aktivnim prebivalstvom ter deleža žensk na področju zdravstvenega in socialnega varstva v obdobju 2001- 2002.....	80
Tabela 9.3.3: Stopnja feminizacije kadra v socialnem varstvu; študija primera.....	81
Slika 3.2.1: Umeščanje »tretjega sektorja« v trikotnik blaginje.....	15
Slika 3.3.1: Tretji sektor med javnim (1.) ter tržnim (2.) sektorjem.....	16
Slika 3.3.2: NNO kot intermediarna sfera.....	17
Slika 3.3.3: Kuhnle – Sellejeva tipologija odnosa država – tretji sektor (NNO).....	18
Slika 3.4.1: Udejanjanje splošnega družbenega interesa z uresničevanjem javnega in skupnega interesa	19
Slika 4.3.1: Evolucija »tretjega sektorja« v Sloveniji; druga svetovna vojna – danes.....	25
Slika 6.4.1: Sistemski pristop – študija primera.....	40
Slika 7.2.1: Kadrovski cikel.....	42
Slika 7.3.1: Glavne faze nabora in izbora kadrov.....	43
Slika 8.2.1: Tipi NNO glede na razmerje vlog prostovoljcev in profesionalcev.....	57
Slika 8.3.1: Spodbude sodelavcev nepridobitne organizacije.....	59
Slika 9.3.1: Trikotnik blaginje = javni patriarhat.....	84
Slika 10.1: Razvojne faze zaposlenosti v socialno-varstvenih NNO; raven posameznika.....	92

1. Raziskovalni problem

Cilj te raziskave bo usmerjen v iskanje morebitnih specifičnosti v upravljanju s človeškimi viri na področju nevladnega sektorja. Kot širše delovno področje študije primera te deloma primerjalne analize, mi bo služilo področje socialnega varstva v Sloveniji, pri čemer bom izhajal iz predpostavke, da je nevladni sektor v svojem delovanju tudi v konstantnem razmerju z vladnim sektorjem, kar bom preko določenih primerjalnih indikatorjev v tej nalogi tudi upošteval.

1.1 Definicija raziskovalnega problema

Raziskovalni problem se bo, ob predhodni postavitvi systemskega pojmovnega aparata, ki nam bo določil raziskovalno področje, osredotočil predvsem na naslednja vprašanja:

- kaj je »upravljanje s človeškimi viri«(»human resource management«);
- kakšen je vpliv te spremenljivke na delovanje (nevladne) organizacije;
- ali lahko, glede na prisotnost strategij na tem področju, govorimo o »specifičnem upravljanju s človeškimi viri«? Če je odgovor pravilen; zakaj je temu tako? Ali širše gledano, kako to vpliva na kvaliteto oziroma kredibilnost samega nevladnega sektorja, če uporabimo to razmejitveno črto?

Nalogo bom v iskanju odgovorov na zgornja vprašanja razdelil na dva logična dela- »**formo**«, ki bo zastavila raziskovalni okvir ter »**vsebino**«, ki se bo natančneje lotila raziskovalnega problema.

1.2 Hipoteza

Upravljanje s človeškimi viri v nevladnem sektorju se, kot posledica močne (historične) navezanosti na vladni sektor, dojema kot strošek in ne kot investicija, kar se pozna na različnih organizacijskih značilnostih oziroma vidikih nevladnih organizacij.

1.3 Metodološki načrt

Pri iskanju odgovorov, ki naj bi potrdili, oziroma zavrnili zgornjo hipotezo, se bom posluževal naslednjih metod oziroma tehnik:

- analiza primarnih podatkov: pravni viri
- analiza sekundarnih podatkov
 - a) strokovne literature,
 - b) člankov,
 - c) elektronskih virov;
- polstrukturirani tematski intervju s strokovnjaki s področja snovanja socialne politike:

Ivan Svetlik - Fakulteta za družbene vede; strokovno področje: trg delovne sile in zaposlovanja;

Andreja X. – Organizacija B, opravlja naloge strokovnega vodje; v preteklosti aktivno sodelovala tako z organizacijo A kot organizacijo C;

Jana P. – Organizacija D, opravlja naloge kadrovnika.

Kakor je vidno, sem socialno-varstvene organizacije, ki mi bodo služile kot neposredna podatkovna baza pri mojem raziskovanju, abecedno preimenoval v organizacije A, B, C, ter D. Prav tako sem pri enem izmed intervjujancev uporabil izmišljeno ime Andreja. Razlog za to dejanje je izogib kakršnemukoli zlorabljanju notranjih informacij katerekoli izmed analiziranih organizacij.

Ne nazadnje pa je celoten metodološki načrt, oziroma njegova izpeljava odvisna od mojega raziskovalnega položaja v tej nalogi. Na podlagi mojih dosedanjih tudi delovnih izkušenj, se sam veliko prej najdem v neposredno-izkustveni definiciji raziskovalnega položaja, kot pa v do določene mere suhoparni teoretični poziciji raziskovalca. S tem seveda še zdaleč ne zanikam povezave moje izkustvene pozicije z razumevanjem teksta, ki ga boste prebrali – ravno obratno. Povedano v fenomenološkem jeziku: priznavam (»intencionalno«) utemeljitveno moč samega izkustvenega polja (*Erfahrungsfeld*), v katerem se gibljam. Ampak le do določene samoreflektivne mere. Ta manjko v prostoru priznavanja namreč zapolni še eno priznavanje- t.i. hermenevtičnega izkustva Heideggerjanskega položaja »biti – v – svet«*», ki mu prav nihče ne more ubežati in ki je podlaga hermenevtičnemu krogu:*

Najtemeljnejši pogoj hermenevtičnega kroga je v strukturi pred-razumevanja, ki zadeva razmerje razlage do razumevanja: razumevanje je razlagi predhodno in jo prinaša (Ricoeur 2001: 208)

Skratka: namen moje naloge je še najmanj poiskati Husserlovo »poslednjo utemeljitev« poljudnega dela zadanega raziskovalnega področja, ki bi izhajala iz mojega izkustvenega polja. Kajti *interpretacija je odprti proces, ki ga nobeno videnje ne zaključi* (Ibid.: 209).

2. Uvod

2.1 Temeljne misli

Naslednje temeljne misli naj usmerijo tok našega razmišljanja:

A. V času informacijske družbe postaja nepridobitni sektor vedno bolj podvržen kompleksnim učinkom tržne logike, kar je sicer na nek način pričakovan učinek. Vendar je v post-tranzicijskem okolju Slovenije, ki še vedno ne zmore preseči institucionalne logike oziroma systemskega načina razmišljanja, ta učinek pogosto tudi neobvladljiv, kar vse prevečkrat vodi v nezadostno konkurenčnost nepridobitnega sektorja in tako tudi ljudi, ki so v njem zaposleni.

B. Menedžerji nepridobitnih organizacij se v iskanju optimalnih rezultatov pogosto obračajo na pridobitni trg ter se poskušajo iz njega čimveč naučiti. Vendar se prav na tem mestu opazi velik primanjkljaj formalno izobraženega in izkušenega kadra, ki bi ustrezno upravljal tovrstne organizacije (Svetlik 2002). Razlog za takšno stanje lahko najverjetneje iščemo v dolgoletni tradiciji tega sektorja, ki je na vodilna mesta zaposloval ljudi iz »stroke« in tako na njih največkrat najdemo nekdanje učitelje, zdravnike, socialne delavce, ki imajo težave z usklajevanjem strokovnih in poslovnih ciljev (Zaviršek 2005).

C. V slovenskem okolju je prav gotovo problematična še ena spremenljivka, to je financiranje nepridobitnih organizacij, ki je v večini primerov usmerjeno na državo kot vir in tako tudi povsem odvisno od njenega proračuna (Šporer 2003). Alternativni viri financiranja so za velik del »nevladnih« nepridobitnih organizacij še vedno »nepopisan list«. Problematici vidik predstavlja tudi sama zakonodaja, ki ne spodbuja preusmeritve k drugim virom, prav tako ne spodbuja davčnih olajšav pri donatorstvu v smislu poslovnega stroška za sama podjetja. S strani države se, (oziroma so se) sicer poskušajo/-li delati koraki v tej smeri: *Ministrstvo bo skupaj z zunanjimi izvajalci in ob sodelovanju predstavnikov civilnih združenj izdelalo pregleden sistem podpor za nadaljnje uveljavljanje in razvoj nevladnega sektorja, zasebnitva in uporabniških združenj. V ta namen bo Ministrstvu za finance predlagalo prilagajanje sistema davčnih olajšav, ki bi v večji meri vzpodbujale donacije in druge oblike prostovoljnega financiranja socialnih dejavnosti, s ciljem, da bi se delež sredstev donatorjev povečal glede na sedanje stanje.* (Načrt za izvajanje usmeritev in nalog iz nacionalnega

programa socialnega varstva do leta 2005: 6). Res pa je tudi, da je v Resoluciji nacionalnega programa socialnega varstva 2006-2010 ta oblika finančne pomoči nevladnemu sektorju kar izginila, medtem ko se daje velik poudarek »širjenju mreže storitev in programov s podeljevanjem koncesij« (ibid.: 13). Finančne škarje in platno so v tem primeru (spet) na strani države. Obstoječi način financiranja je tako nestimulativen za vodstva nepridobitnih organizacij, kar posledično negativno vpliva na samo delovno klimo v njih, saj je njihovo preživetje odvisno le od makrosistemskih, oziroma proračunskih, torej zanje neobvladljivih dejavnikov.

D. Ločevanje nepridobitnega sektorja od pridobitnega je na načelni ravni vsekakor temeljno, ko skušamo ugotoviti ločnice in mogoče celo podrobnosti teh, v vsakdanjem življenju tako diferenciranih področij. V praksi pa je med njima sivo polje, v katerem se ti dve nasprotujoči logiki prepletata. Ustaljeni vzorec razmišljanja pri nas je žal takšen, da javno mnenje doživlja nepridobitni sektor kot »parazitski«, predvsem v smislu financiranja, ki je v današnjem času še vedno bolj ali manj v domeni države in njenega proračuna, ki ga država »črpa« iz pridobitnega sektorja. Makroekonomisti (Tavčar 2003) tako govorijo o menjalnem (tržnem) in nemenjalnem (vladnem) sektorju. V času velike ekonomske nestabilnosti, tako države kot posameznikov v njej, pa takšno javno mnenje zagotovo meče slabo luč na delovanje samega sektorja, ki je podvrženo nenehnim evalvacijskim pritiskom javnosti.

E. Okolje javnega nepridobitnega sektorja postaja vedno bolj kompleksno, tako v smislu medsebojne konkurenčnosti kot v načinu gravitiranja proti pridobitnemu sektorju. Drži tudi, da je ravno konkurenčnost, predvsem med nevladnimi organizacijami (pojav hegemonskega vedenja posameznih, zelo vplivnih nevladnih organizacij znotraj specifičnih področij, predvsem mrež socialnega varstva), ki niso del utrjene ožje državne strukture javnega sektorja, vzrok temu približevanju. Vendar ob tem opažamo, da nepridobitni sektor ne sledi trendom vedenja tržnega v smislu profesionalnega vodenja in kvalitetne ter zadostne ravni ponudbe storitev (Rus 1990).

F. Kljub spremenjenemu okolju in miselnemu premiku, še posebej pri samem vodenju neprofitnih organizacij, lahko torej še vedno pridemo do naslednjega zaključka:

V prenosu pridobitnega managementa na nepridobitni management obstaja velik prepad med želenim in doseženim stanjem (Tavčar 2003; Rus 2002).

Nepridobitni management mora namreč stremeti k ohranjanju svojih etičnih načel, zaradi katerih je nepridobitna organizacija sploh nastala in s pomočjo katere se slednje

tudi ločujejo od pridobitnih organizacij. Hkrati pa se nenehno soočajo s težavami, ki so povsem poslovne narave in ki navsezadnje determinirajo njen obstoj. Tako pridemo do dileme, oziroma »točke preobrata«; ali ostati pri prvotnih etičnih normativih, ki določajo izvorno okostje organizacije ali pa prikriti ta načela z novimi storitvami, torej se usmeriti predvsem v sfero pridobivanja sredstev (kar pa običajno vodi v potencialno izgubo, ali vsaj krhanje »etičnega kompasa«, ki definira obstoj same organizacije...). Odgovor na to vprašanje vključuje tudi kadrovanje v organizaciji, saj mora organizacija ne le pridobivati ustrezen in običajno tudi visoko kvaliteten kader, ampak ga skuša tudi motivirati in od njega pridobiti najboljše rezultate. In ne samo to, takšen kader mora tudi obdržati.

G. Dileme upravljanja nepridobitnih organizacij se dotikajo njihovega neposrednega okolja. Tu so tudi uporabniki teh organizacij ter potencialni donatorji in finančni podporniki, pri katerih organizacija želi ohraniti čim večjo kredibilnost ter jim s konkurenčnimi programi in projekti ponujati takšne storitve, ki so zanje zanimive in funkcionalne (Kolarič 1997).

H. V nepridobitnem sektorju in še posebej v nevladnih organizacijah je izjemno težko ustvarjati normativne podlage delovnega procesa (Svetlik 2002). Ne gre le za rutinsko izdelavo določenega produkta, kar tudi neposredno vpliva na samo evalvacijo delovnega procesa. Ravno tako je ključnega pomena, da ima posamezna organizacija jasno izdelane cilje in vizijo, ki naj bi temeljili na skupno določenem poslanstvu, s katerim se tako organizacija kot ljudje v njej lahko identificirajo (Tavčar 2003).

I. Nič preveč ne bom zgrešil v trditvi, da so ravno vrednote tiste, ki velikokrat onemogočajo razvoj nepridobitne organizacije, predvsem zaradi vpliva sodobnih družbenih in ekonomskih tokov, ki vrednote spreminjajo in so v nepridobitnem sektorju zagotovo enaki kot drugje. Če se torej nepridobitna organizacija želi razvijati ali celo le obstati, mora to konfliktno vlogo med zahtevami, ki izhajajo neposredno iz nje in zahtevami okolice vključiti v svojo strategijo delovanja. Zahteve nedvomno vplivajo na kvaliteto samih storitev, kot tudi na javno mnenje ipd. (Jelovac 2002)

J. Zagotovo pa velja trditev, ki jo v tem primeru ne moremo označiti zgolj za frazo; namreč, da je v nepridobitnih organizacijah glavni kapital kader. Oziroma, če to trditev malce predrugačimo: **Le malo menedžerskih procesov tako bistveno vpliva na vedenje zaposlenih in uspešnost same organizacije kot kadrovske odločitve.**

2.2 Analiza temeljnih pojmov

Ker se bomo v tej nalogi posvetili predvsem nevladnim socialno varstvenim organizacijam, je analiza temeljnih pojmov tega področja nujna naloga.

*Področje **socialnega varstva** je eden od sklopov socialne varnosti in temelji na socialni pravičnosti, solidarnosti ter na načelih enake dostopnosti in proste izbire oblik. Temeljno izhodišče ukrepov na področju socialnega varstva je zagotavljanje dostojanstva in enakih možnosti ter preprečevanje socialne izključenosti.*

*Strategijo socialnega razvoja usmerja **socialna politika** kot sklop ciljev, ukrepov in drugih instrumentov, ki jih država razvija in uporablja zato, da bi posamezniki in skupine prebivalstva lahko zadovoljevali svoje osebne in skupne interese ter delovali kot polnopravni in enakopravni člani družbe in države.*

*Socialno politiko v ožjem smislu opredeljujejo ukrepi za zagotavljanje socialne varnosti posameznika. **Socialno varnost** določajo strokovna načela, pravila in dejavnosti, ki posamezniku omogočajo, da se vključi in ostane vključen v družbeno okolje in v njem aktivno deluje. Pri tem država zagotavlja materialne in socialne pravice, posameznik pa prispeva v obliki davkov in drugih obveznih dajatev.*

***Socialna varnost** je širše zasnovan model državnih ukrepov na različnih področjih za zagotovitev socialne varnosti in vključuje zdravstvene, delovno-pravne, stanovanjske, izobraževalne in ostale vidike ter je nadrejen pojem **socialnemu varstvu**, ki je definiran z vrstami storitev in denarnih dajatev skupinam in posameznikom, ki nimajo zadostnih sredstev za preživljanje.*

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (<http://www.mddsz.gov.si/>)

Kratek razmislek o socialnem varstvu kot...

... področju z neproblematičnimi cilji. Kaj pa sama besedna zveza »socialno varstvo«? Le-ta lahko vsebuje nevarne nastavke pozicije moči, ki se krepí sorazmerno z utrjevanjem strukture ponudnika socialno-»varstvenih« storitev. Ko posameznik poišče pomoč v sistemu socialne varnosti, prostovoljno pristane na točno določena pravila igre, v kateri so zelo jasno določene hierarhije moči. Navsezadnje ga do določene mere razumemo, saj del odgovornosti za rešitev svojega socialnega problema prenese na konkretnega ponudnika socialnih storitev. A s tem hkrati legalizira svoj podrejen, »hendikepiran« položaj v strukturi moči. Taisti posameznik namreč po Turnerju (cf. Franck) (Rutar 1995: 143) podleže diskurzivnim zakonom reprodukcije (patriarhalnost), samoomejevanja (asketizem), regulacije (panoptika) ter reprezentacije

(komodifikacija), ki so tako pogoj kot učinek institucionalnega delovanja socialno-»varstvenih« organizacijah in ki socialno »patologijo« tako rešujejo, kot tudi proizvajajo. Aktivni »uporabnik« socialnih storitev se tako sčasoma spremeni v pasivnega »varovanca«, vodenega opazovalca programiranega scenarija, ki je delegiran preko strukture strokovne »po-moči« in ki ji tak posameznik, »prostovoljni talec institucije«, zaupa. Rodi se »kultura odvisnosti«, ki se vedno znova manifestira skozi učinek »vrtečih se vrat« in ki označuje ponavljajoče se vračanje v institucije, kot mesta »od-rešitve« socialnega »problema«. Socialno vključevalni podton socialnega varstva se tako preko institucionalizacije in diagnosticiranja kot biomedicinskega strokovnega in tudi jezikovnega¹ (in-valid = ne-veljaven kot ne-popoln) alibija, sčasoma spremeni v socialno izključevalno dejanskost. Socialno delo se s tem znajde v socio-biološki pasti pozitivizma in redukcionizma. Socialni delavec postane v imenu »varovanja pred eksternimi tveganji« »čuvaj« izkustvenega sveta posameznika.

2.3 Nevladne nepridobitne organizacije (NNO)

Zame velja naslednja enačba: »non – profit ≠ not - for – profit«. Ko uporabljam pojem »nevladne nepridobitne (not-for-profit) organizacije«, sem terminološko malce pikolovski; besedna zveza »neprofitna organizacija« zame prek poudarjanja »neprofitne« ekonomske dimenzije njenega delovanja izraža organizacijo, ki je finančno v izgubi. Tukaj se vsili protislovnost »non-profit« definicije. IZ ČESA namreč izhaja njena izguba, kajti *njihov temeljni namen NI profit, kar jih razlikuje od ostalih tržnih organizacij* (Rode 2001: 14), če ga pa že ustvarjajo, pa ga *morajo usmeriti nazaj v svojo osnovno dejavnost v obliki investiranja*. Zato je finančno poslovanje teh organizacij kvečjemu na »pozitivni ničli«, medtem ko bi poslovanje z izgubo zanje pomenilo skorajda takojšnjo ukinitvev. Kar vsekakor nobene organizacije, ki želi preživeti vsaj nekaj časa. Zaradi teh razlogov sem obšel dvomljivo NEprofitno (non-profit) logiko poslovanja organizacij v tretjem sektorju tako, da sem se obrnil k njihovemu prvotnemu namenu - te organizacije že v izhodišču NISO ustvarjene ZA pridobivanje dobička: NOT-FOR- profit organizations oziroma NEpridobitne organizacije (od tod dalje NNO: nevladne in obenem nepridobitne organizacije).

Po ekonomski plati so torej organizacije ali pridobitne (te poslujejo z dobičkom, so profitne, ali z izgubo, so neprofitne) ali nepridobitne. (Tavčar 2003: 11)

¹ Govorica je način, kako subjekt umešča samega sebe v red svojih želja in tabujev. (J. Kristeva, v: Rutar, 1995: 93)

3. Nedorečeno razmerje med NNO in tretjim sektorjem

3.1 NNO kot prostor konceptualne zmedenosti

Organizacijski prostor, ki je lociran v trikotniku država – skupnost – trg, lahko z razvojem medsektorskega povezovanja teh treh entitet države blaginje dobiva vedno znova nove pojmovne nalepke, pač odvisno od perspektive, ki ga določa. Kar pa pomeni, da nobena izmed teh definicij ni »totalna«, temveč daje poudarek določenemu spektru tega razmerja (Vloga, obseg in struktura neprofitnega / volonterskega sektorja v Sloveniji 1996: 81,82). Nekaj glavnih opredelitev:

- **dobrodelni sektor** daje poudarek podpori, ki jo te organizacije prejemajo s strani donatorjev. Vendar zasebni prispevki ne predstavljajo edini in včasih celo ne glavni vir njihovih dohodkov;
- **volonterski sektor** daje poudarek močnemu inputu, ki ga tem organizacijam dajejo prostovoljci. Vendar je dejansko relativno velik del aktivnosti (predvsem pa sam management) posebljen v plačanih profesionalcih;
- **neodvisni sektor** poudarja vlogo, ki jo imajo te organizacije v prostoru izven (oziroma med) državo in trgom. Vendar je veliko teh organizacij le navidezno »neodvisnih«, saj jim tako država kot trg predstavljata finančno bazo za nemoteno delovanje;
- **neprofitni sektor** poudarja, kot že samo ime pove, neprofitni značaj teh organizacij. Vendar veliko število organizacij ustvarja dobiček, ki ga morajo usmeriti nazaj v svojo osnovno dejavnost v obliki investiranja;
- **iz davkov izvzet(»tax exempt«) sektor** poudarja ločenost teh organizacij od davčnega sistema. Kar pa v mednarodno primerjalnem pogledu sploh ne drži. Poleg tega moramo upoštevati, da se posamezne davčne zakonodaje razlikujejo glede na to koga vključijo v tovrsten status.
- **nevladne organizacije** je pojem, ki se uporablja v državah v razvoju, vendar vključuje le del organizacij, ki so v drugih državah vključene v nevladni sektor, s čimer mislim predvsem organizacije, ki delujejo na lokalni ravni,
- **socialna ekonomija**; ta izraz se uporablja največini v Franciji, in zajema tudi organizacije, ki jih ponavadi umeščamo v področje profitnega sektorja, kot so zavarovalnice, hranilnice, idr.

Na podlagi izkušenj v drugih državah so nekateri izmed teh pojmovnih aparatov dobili v posameznih državah celo domovinsko pravico, tako se v ZDA povečini identificirajo z izrazoma »**non-profit sector**«, oziroma »**non-governmental sector**«, medtem ko se v Veliki Britaniji bolj poslužujejo izraza »**non-statutory sector**«, v Franciji »**economie sociale**« in v Nemčiji »**gemeinnutzige organisationen**« (Ibid.: 85).

Skupni imenovalec vseh teh ločenih (čeprav povezanih) pojmov, bi morebiti lahko našli v izrazu »**tretji sektor**«, ki ga vpelje skupina ameriških znanstvenikov (A. Etzioni, T. Levitt, W. A. Nieleesen) in ki daje največji poudarek intermediarnemu značaju tega organizacijskega prostora, lociranega med državo in trgom, zaradi česar sodijo vanj vse organizacije, ki presegajo obstoječo dihotomijo država - trg.

3.2 Dihotomija vladni - nevladni sektor pri zagotavljanju socialnih storitev

Predlagamo, da se »tretji sektor« konceptualizira kot dimenzija javnega prostora v civilni družbi, npr. kot polje napetosti brez jasnih meja, kjer različne utemeljitve in diskurzi sobivajo in se prepletajo (Evers 1993: 13).

Predlagamo, da se poudari posredniški značaj tega polja napetosti in organizacij, ki se v njem nahajajo. Koliko je to uresničeno, je močno povezano s stopnjo, do katere so se tržne demokracije naučile posredovati med različnimi silami in uravnotežiti spreminjanje in red (Ibid.: 17).

Menimo, da so mnoge organizacije v polju napetosti med tržnim, državnim in skupnostnim sektorjem same »mešanica mešanic blaginje«. Kot polivalentne organizacije in hibridne organizacije prepletajo različne posle, vloge in predpostavke, za razliko od državnih in tržnih organizacij, v katerih jasno dominirajo specifične predpostavke in dimenzije (Ibid.: 21).

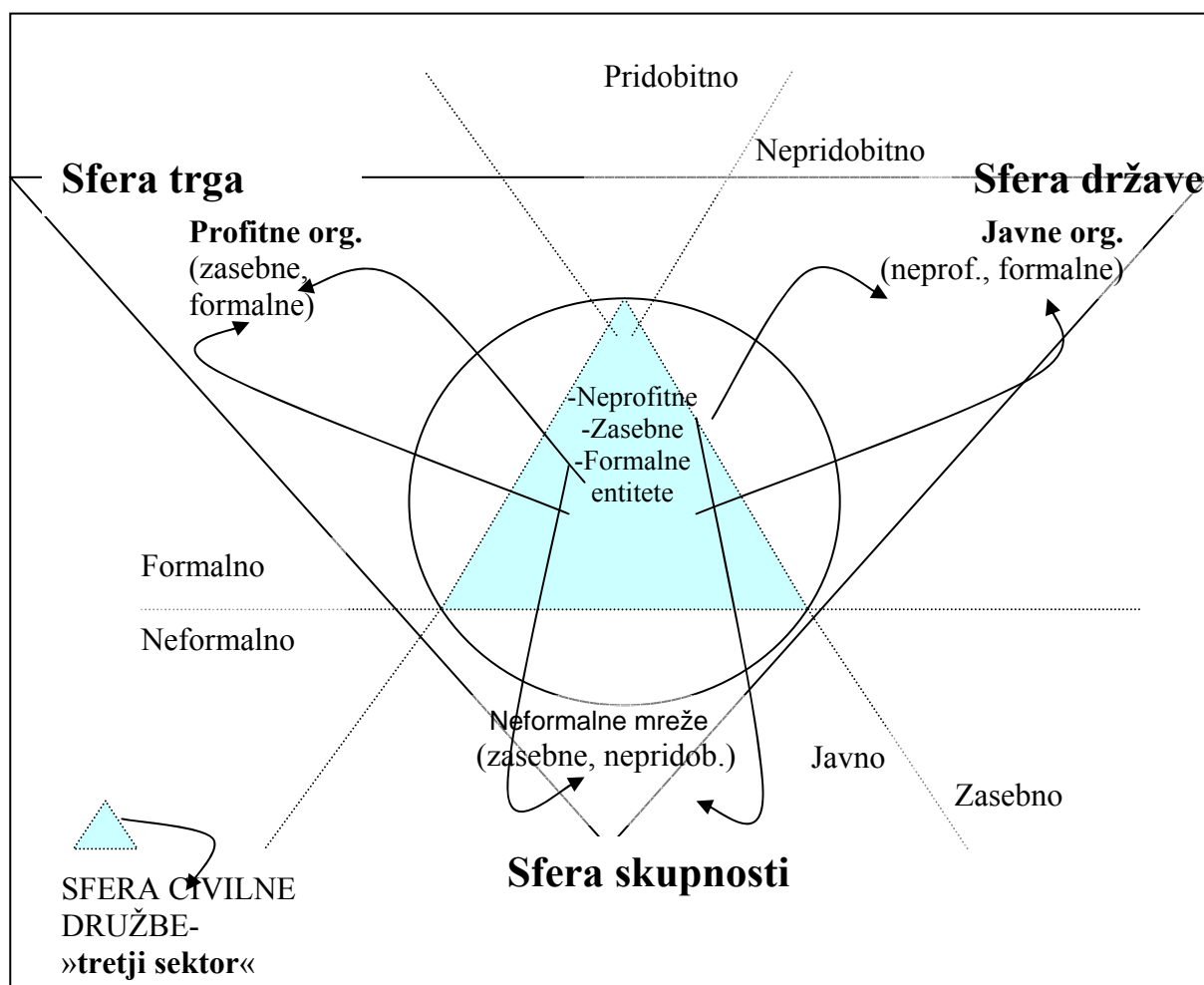
Na nivoju konceptualne razprave o bolj primernih »mešanicah«, interaktivnih politikah in delitvi odgovornosti je ena od ključnih nalog iskanje bolj sinergetskih mešanic blaginje, tako na nivoju mikro pobud posameznikov in organizacij, kot na makro nivoju medsektorskih ureditev (Ibid.: 22).

Najbolj logična poteza, ki jo lahko naredimo ob iskanju družbene umeščenosti dihotomije vladni - nevladni sektor na specifičnem področju socialnega varstva, je vnesti to razmerje v širši koncept. S tem mislim koncept mešanice blaginje². Če uberemo takšen, t. i. »welfare mix« pristop, ki upošteva pluralizacijo zagotavljanja socialnovarstvenih potreb državljana/uporabnika/zaposlenega, strukturirano preko

² Prevajati izraz Welfare mix z izrazom »mešana blaginja« (Črnak Meglič 2000: 23) se mi ne zdi primerno, saj v angleškem izrazu igra vlogo samostalnika »mix« - »mešanica« in ne »welfare« - »blaginja«. Gre torej za označevanje mešanih načinov zagotavljanja blaginje: »blaginjsko mešanico« ali »mešanico blaginje. (Rode 2001: 13)

koncepta trikotnika blaginje: *država-trg-civilna družba* (*skupnost*), dobimo naslednjo shemo (Slika 2.2.1, prirejeno po Kolarič 2002: 17).

Slika 3.2.1: Umeščanje »tretjega sektorja³« v trikotnik blaginje⁴



Med determinantami trikotnika blaginje, država-trg-civilna družba (oz. skupnost), so trije parametri, ki se identificirajo kot ločnice med njimi. Ti parametri so (Tavčar 2002: 11):

- pridobitno-nepridobitno: »tretji sektor« je ločen od trga, vendar povezan z državo in civilno družbo;
- zasebno-javno: »tretji sektor« se ločuje od države, povezuje pa s trgom in civilno družbo oz. skupnostjo;

³ »Tretji sektor« uporabljam kot sinonim za »nevladni (nepridobitni) sektor«.

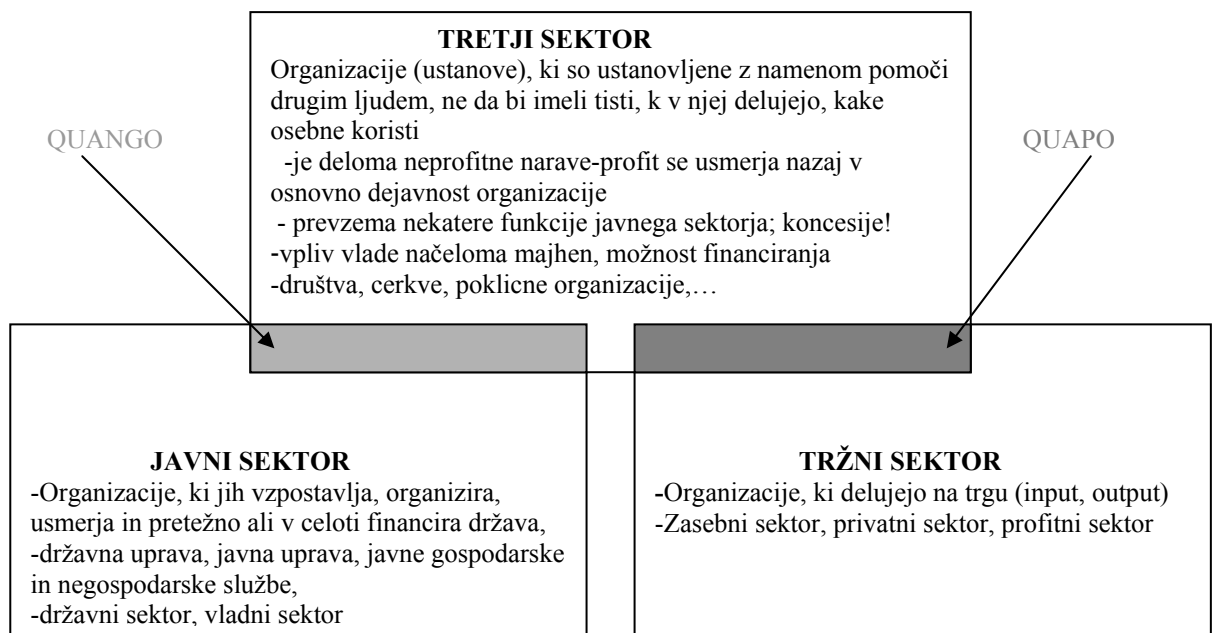
⁴ Zanimivo pri slednjem konceptu je to, da ga je hkrati oblikovalo kar nekaj različnih avtorjev, oziroma institucij; od Pestoffa (razvil ga je iz koncepta pluralizma blaginje, ki ga je najprej oblikoval (Ovsenik 1998: 91)), do Univerze v Kopenhagnu ter Evropskega centra za proučevanje družbene blaginje in socialne politike na Dunaju.

- formalno-neformalno: ločuje »tretji sektor« od civilne družbe (skupnosti), povezuje pa ga z trgom in državo.

3.3 Nepopolna dihotomija: tretji sektor nekje med državo in trgom

Ko govorimo o tretjem sektorju logično ne moremo mimo prvih dveh: države in trga.

Slika 3.3.1: Tretji sektor med javnim (1.) ter tržnim (2.) sektorjem



Vir: B. Rončevič: Poslovanje v javni upravi in neprofitnih organizacijah; dosegljivo na www.visokašola.com/pripona/PJU%202004_2005.ppt

QUANGO (»Quasi Non –Governmental Organizations«): upravi (državni, lokalni) bližje nevladne oz. nepridobitne organizacije;

QUAPO (»Quasi Profit Organizations«): gospodarstvu oz. tržnemu sektorju bližje nevladne nepridobitne organizacije.

Do sedaj smo zgradili naslednjo konceptualno - pojmovno strukturo:

- vladni sektor (na področju socialnega varstva) kot javne socialno-varstvene službe;
- tretji sektor kot intermediarni prostor med državo in trgom (ter neposredno skupnostjo);
- nevladne nepridobitne organizacije (NNO) kot pojavna oblika tretjega sektorja.

Nevladne oz. nepridobitne organizacije je, upoštevajoč njihov relacijski odnos, še najbolj definirati na t.i. »negativen« način prikaza njihovih temeljnih značilnosti:

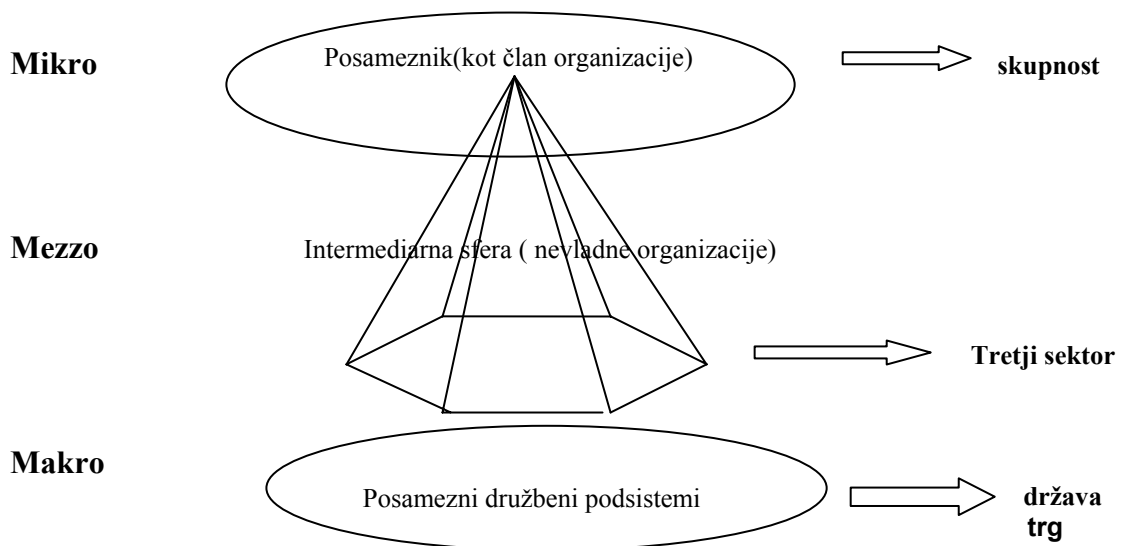
- v primerjavi s skupnostjo oz. družino, ki so neformalno organizirane, lahko v primeru NNO govorimo o formalni organiziranosti;
- glede na tržne organizacije jih ne vodi motiv profita;

- njihov ustanovitelj ni vlada; organizacijsko ne delujejo po načelih državnih ustanov.

Sociološki pogled: tretji sektor kot »intermediarna (mezzo)« sfera

Očitno je, da »tretji sektor« nikakor ni, in ne more biti statičen pojem. Tej interpretativni ambivalentnosti sledi tudi sociološki pogled, saj iz njegove perspektive »tretji sektor« seka tradicionalno makro-mikro dihotomijo družbenih polj in pristane v intermediarni, t.i. »mezzo« sferi. Le-ta je po Bergerju in Luckmannu (1995) pomembna, zato ker je to prostor emancipacije posameznika, kateri ni več avtomatski odjemalec institucionalnih storitev, temveč mu nevladne organizacije v tem prostoru dopuščajo dejavno vlogo pri oblikovanju smisla.

Slika 3.3.2: *NNO kot intermediarna sfera* (Rončevič 2002: 42)



Še več. »Mezzo« sfera ni samo prostor individualne aktualizacije do tedaj pasivnega posameznika. Ne, kajti v ozadju te individualne aktivacije poteka širši proces, ki mu Ulrich Beck (1992) nadene ime »unbiding of politics« in ki označuje prehod do tedaj »nepolitičnih« akterjev v »subpolitične« akterje. Seveda sledi vprašanje – kakšen je vzvod tega premika? V času konstantne krize države blaginje o kateri bo več govora kasneje, bi to lahko bila predvsem zgrešenost njenih osnovnih kulturnih nastavkov, ki so izhajali iz tehnološko - socialnega avtomatizma. Ta je po eni strani ponujal vizijo trajnostnega višanja življenjskega standarda v sistemu polne zaposlenosti, a po drugi strani je hkrati izločal »nujne« negativne eksternalije te razvojne enačbe in jih »retroaktivno« usmeril v jedro »države blaginje«, katera po tej logiki pristane na to

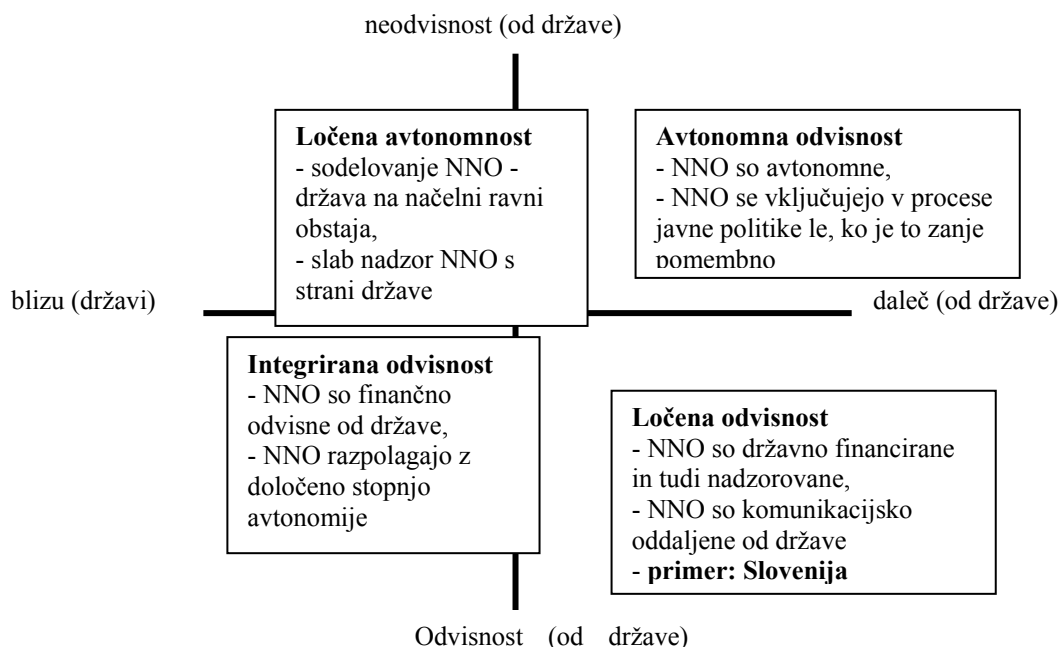
pasivno vlogo. A ravno ta sklop normativnih pravic v okviru »države blaginje« in njegovo učinkovito varovanje odigra vlogo sprožilca odpiranja političnega prostora; tudi v smer intermediarne »mezzo« sfere.

Iz tridimenzionalnega v dvodimenzionalni pogled

Na tretji sektor, ki se giblje v »intermediarnem« prostoru med prvim ter drugim sektorjem, oziroma med »mikro« in »makro« sektorjem, lahko torej gledamo iz več perspektiv. Tako Kuhnle- Sellejeva tipologija (Sinur 2004: 15) reducira to dihotomijo le na dva igralca, to je na relacijski odnos med državo ter NNO. Klasifikacija tega odnosa, ki proizvede štiri modele, poteka na osnovi dveh dimenzij:

- *bližine oziroma oddaljenosti* akterjev socialnega področja glede na obseg, frekventnost ter kvaliteto komuniciranja,
- *odvisnosti, oziroma neodvisnosti*, katera odkriva intenzivnost države kot dominantnega finančnega vira sektorja NNO in tako tudi njegovega nadzornika. Kakor bomo videli, ta odnos ne poteka nujno po formuli » več financ - več nadzora.«.

Slika 3.3.3: Kuhnle – Sellejeva tipologija odnosa država – tretji sektor (NNO) (prirejeno po Sinur 2004: 15,16)



3.4 Zakaj sploh NNO?

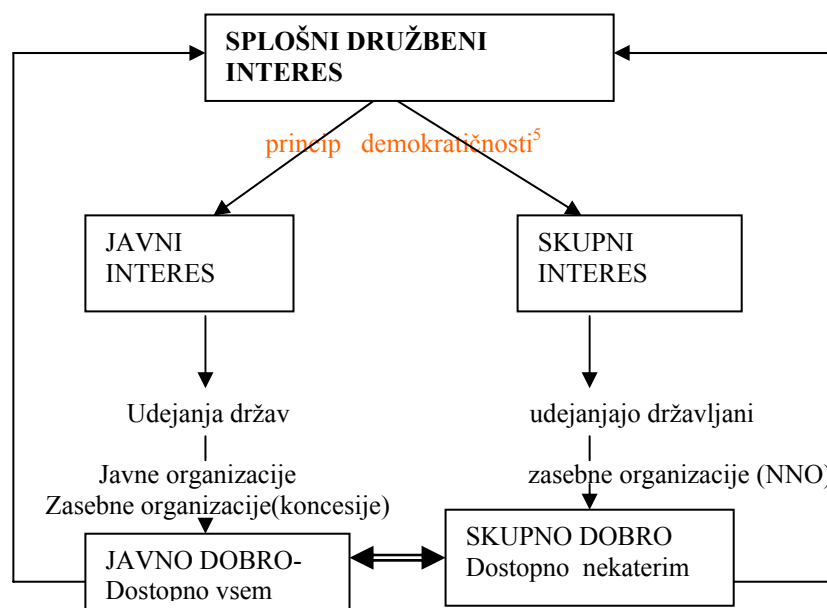
Zgodba o javnem oziroma skupnem dobrem

S postavitvijo konceptualno – pojmovnega okvirja in njegovega umeščanja v širši kontekst trikotnika države smo prišli še do enega koncepta imenovanega »tretji

sektor«, katerega pojavnost najbolj oblikuje sektor NNO. Vendar smo s tem samo (približno) postavili koordinate tega sektorja, ne pa tudi razložili smisel njegovega obstoja. Odgovor na to vprašanje lahko iščemo po več poteh. Ena izmed njih se skriva v razmerju med javnim ter skupnim dobrim / interesom.

Smisel obstoja NNO je delovanje v splošno družbeno korist, za splošne družbene interese, ti pa zajemajo vse tiste dejavnosti, ki so vsem v korist (Tavčar 2004: 10).

Slika 3.4.1: Udejanjanje splošnega družbenega interesa z uresničevanjem javnega in skupnega interesa (Ibid.)



Zgornja slika je nekoliko spremenjena, saj sem z dvosmerno puščico ↔ premostil prostor med udejanjanjem skupnega ter javnega dobra. S tem nakazujem na potencial medsektorskega povezovanja nosilcev skupnega oziroma javnega dobra, predvsem v smislu vzajemnega zagotavljanja učinkovitih storitev in ne, kot se zdaj pogosto dogaja, v smislu slepega nadomeščanja »skupnega« dobra z »javnim« dobrim.

⁵ Princip demokratičnosti vsebuje nevarnost »tiranije večine« - lahko namreč zapostavlja potrebe manjšine. Od tod tudi delitev javni / skupni interesi.

4. NNO kot dimenzija države/ sistema blaginje

4.1 Za začetek: »država blaginje« ≠ »sistem blaginje!

Država blaginje je kot smo že omenili, država, ki ne zagotavlja državljanom le osnovne socialne varnosti (preko sistemov socialnih zavarovanj), ampak jim zagotavlja tudi tako imenovani "nacionalni minimum" storitev in dobrin. Te so vsem državljanom dostopne pod enakimi pogoji. Nad tem minimumom velja "zaslužnostno načelo", kar pomeni, da tisti, ki več prispeva, tudi več dobi. Na ta način država blaginje implementira princip socialne pravičnosti s katerim se legitimizira. (Kolarič 2000: 29)

Tipi držav blaginje so ponavadi opredeljeni okoli treh skupnih imenovalcev: liberalni, konzervativno-korporativistični ter socialno-demokratski. Kriterij za definiranje posameznih tipov države blaginje je prevladujoč princip »socialne redistributivne pravičnosti«, ki ga država uporabi ob dodeljevanju določenih dobrin ali storitev. Ti principi so:

- **princip potrebe**; do državne potrebe je upravičen tisti, ki je eksistenčno ogrožen, oziroma nima virov za zagotovitev fizičnega preživetja. Država to preveri z »means tested benefits« institutom,
- **princip enakovrednosti**; do državne pomoči je upravičen tisti, ki tudi sam nekaj prispeva, s čimer se uveljavi načelo reciprocitete,
- **princip enakosti**; pogoj za pomoč države je državljanstvo. Država zagotavlja socialno varnost in blaginjo ter hkrati tega z ničemer ne pogojuje, takrat govorimo o »načelu univerzalnosti«, vendar ta pojem ne smemo razumeti dobesedno.

Tabela 4.1.1: Razdelitev tipov države blaginje po kriteriju »principa redistributivne pravičnosti«

	L	KK	SD	M	SLO
1	POTREBA	ENAKOVREDNOST (Bismarck)	ENAKOST	POTREBA	ENAKOVREDNOST (Bismarck)
2	ENAKOVREDNOST (Beveridge)	POTREBA	ENAKOVREDNOST (Beveridge)	ENAKOST	ENAKOST
3	ENAKOST	ENAKOST	POTREBA	ENAKOVREDNOST (Beveridge)	POTREBA

Vir: Povzeto po Sociologija socialne politike. Študijsko gradivo 2005/2006

Legenda:

L- liberalni model

KK-konzervativno-korporativističen ali Bismarckov(po: Leibfried) model

SD-socialno-demokratski ali skandinavski (po: Abrahamson) model

M-mediteranski / latinski (po: Abrahamson) ali latinsko rimski(po: Leibfried) / katoliški model

SLO-slovenski model

Bismarck(ov) princip: Prispevki so vezani na višino osebnega dohodka. Na tak način se ohrani relativen družbeni položaj. Problem, ki se pri tem pojavlja je ustvarjanje t.i. državljanov »prvega in drugega reda«.

Beveridge(v) »flat rate« princip: Država zagotavlja vsem minimalno socialno varnost, pri čemer tisti, ki lahko prispevajo več, to tudi naredijo, medtem ko na drugi strani vsi dobijo enako, s čimer se zagotavlja eksistenčni minimum.

Tabela 4.1.1 vleče močne vzporednice z znano Esping-Andersonovo tridelno tipologijo držav blaginje, v katero smo naknadno vključili t.i. mediteranski model države blaginje. Ta tipologija počiva na dveh konceptih: stopnji dekomodifikacije dela ter dojetanju države blaginje kot sistema stratifikacije. Medtem pa večina tipologij države blaginje izhaja iz Titmussove tridelne klasifikacije modelov socialne politike, ki je temeljila na zagotavljanju storitev in njihovem izvajanju ter na vrednotah;

- **rezidualen** model blaginje (»residual welfare model«): država posega na področje potreb le takrat, kadar jih trg in družina ne uspeta zadovoljiti, in še to samo začasno;

- **industrijsko / meritokratski** model (»industrial achievement-performance model«): socialne potrebe se zadovoljujejo na osnovi zaslužka, delovne uspešnosti in produktivnosti; v tem modelu deluje socialno blaginjska funkcija kot dodatek k ekonomiji;

- **institucionalni (redistributivni)** model (»institucional redistributive model«); socialna blaginja je glavna integrirana institucija, ki zagotavlja univerzalne storitve izven trga na podlagi principa potreb.

Kot pravi Svetlik (Ovsenik 1998: 48), lahko na te tri modele gledamo tudi kot na *razvojne faze države blaginje*. Kot kazalca takšne razvojne dinamike socialne države sta postavljena:

- 1.) diferenciacija socialnih programov, ter
- 2.) širitev socialnih programov.

Ravno na podlagi teh dveh kazalcev se Titmussova tridelna tipologija v *končni fazi* dopolni še z enim, t.i. **birokratskim** modelom (Ibid.: 50):

V tej zadnji razvojni fazi ni več kvalitativnega skoka razvoja paradigme države blaginje. Model se vedno bolj diferencira in širi na vedno nova področja z novimi socialnimi programi. Neformalna tržna alokacija storitev skoraj povsem izgine. Država blaginje se širi iz prvotne funkcije zagotavljanja storitev marginalizirani skupinam preko zaposlenih na vse državljane. Država s svojimi programi vedno bolj prodira v zasebno sfero posameznikov...

...model se vedno bolj zapira in birokratizira na vseh področjih in kažejo se prvi znaki hiperregulacije, kar ovira izrabo podjetniških priložnosti v družbi.

4.2 Za nadaljevanje: tudi »sistem blaginje« ≠ »država blaginje«!

Sistemi blaginje so medtem konceptualni izraz **hierarhije** razmerja med državo, zasebnim (ne)profitnim sektorjem ter neformalnimi organizacijami.

V realnosti sodobnih razvitih držav lahko identificiramo najmanj pet različnih hierarhij treh sfer, ki so se izoblikovale v odvisnosti od tega, kateri družbeni razred je (skozi daljše obdobje) kontroliral vzvode oblasti in kakšen je bil odnos med cerkvijo (cerkvami) in državo. Teh pet hierarhij nam reprezentira pet različnih sistemov. To so: liberalni tip sistema blaginje, konzervativno-korporativistični tip, socialno-demokratski, katoliški in etastični sistem blaginje. (Kolarič 2000: 28)

Kot smo že ugotovili, poznamo v Evropi 5 sistemov blaginje. Po tej operacionalni poti ima torej država vedno neko vlogo, le da nekateri avtorji na podlagi tega določijo tipe države blaginje.

S tem, ko smo umestili NNO v trikotnik blaginje, smo hkrati priznali vzajemno soodvisnost države z drugimi akterji, ki v našem primeru zagotavljajo socialnovarstvene storitve. Če v to pozicijo vključimo koncept »sistema blaginje«, ki nam poda hierarhično lestvico teh akterjev, dobimo konceptualni aparat, ki razloži ne le umeščenost, oziroma vlogo NNO (»tretjega sektorja«) v družbeni kontekst »države blaginje«, temveč posredno tudi »moč« tega sektorja v razmerju do drugih producentov elementov »države blaginje«. Ta indikator je najbolj viden v stopnji profesionalizacije NNO (razmerje med prostovoljci/ profesionalci je v tem sektorju izredno pomembno!) ter v dominantnem viru financiranja, ki nam pokaže področje, proti kateremu gravitira »tretji sektor« in od katerega je navsezadnje tudi odvisna sama stopnja profesionalizacije NNO.

Tabela 4.2.1: Razmerje »hierarhij sfer« posameznih sistemov blaginje

	<i>L</i>	<i>KK</i>	<i>SD</i>	<i>KAT</i>	<i>DS</i>
1	trg	Trg	država	Skupnost	država
		Kvazi-trg		Civilna družba	
2	Civilna družba	Država	Trg	Trg	Skupnost
	Skupnost				(Civilna družba)
3	Država	Skupnost	Civilna družba	država	(trg)
		Civilna družba	skupnost		

Vir: Kolarič 2002: 57

Legenda:

L= liberalni tip,

KAT = katoliški tip

KK = konzervativno - korporativistični tip,

DS = državno socialistični tip

SD = socialno - demokratski tip

Liberalni tip sistema blaginje odpira širok manevrski prostor delovanju NNO, predvsem v vlogi substitutivnega producenta povečini *zdravstvenih in izobraževalnih* storitev, ki jih »rezidualna« država ne more oz. noče zagotoviti, pri čemer so dominantni vir financiranja komercialni viri.

Konzervativno-korporativistični tip podeljuje sektorju NNO (po »naročilu« države) vlogo producenta velike večine socialno-varstvenih storitev marginalnim skupinam, oziroma skupinam, ki so izpadle iz trga delovne sile, torej »državljanom drugega reda«, pri čemer so dominantni vir financiranja javni.

Socialno-demokratski tip podeljuje monopol zagotavljanja socialnih storitev vplivnemu javnemu sektorju, torej državi. NNO posledično niso »producenti« storitev, temveč delujejo kot (ne)formalni feedback delovanja javnega sektorja – države, pri čemer so dominantni vir financiranja mešanica komercialnih virov (tudi članarine), javnih virov in privatnih donacij posameznikov, podjetij in fundacij.

Katoliški tip daje poudarek t.i. »subsidiarnemu« principu, ki usmerja zagotavljanje (socialnih) potreb po »bottom-up« modelu. »Nevladna« entiteta, ki se je temu princip najbolje prilagodila je Cerkev, ki tako zagotavlja predvsem socialno-varstvene ter izobraževalne storitve, pri čemer so dominantni viri financiranja kombinacija komercialnih virov in privatnih donacij.

Državno-socialistični tip predpostavlja »državocentrični« model zagotavljanja storitev; vloga NNO se tako usmeri v podporo delovanju neformalnih socialnih mrež, pri čemer so dominantni finančni viri mešanica virov, podobno kot pri socialno-demokratskem modelu.

4.3 Razvojne stopnje prostora NNO v Sloveniji ...

Kakšna je historična slika slovenskega tretjega sektorja? Ali sledi evolucionski logiki države blaginje, kot je prikazana v sliki 3.1.2? Ali je delegirana s strani dominantne paradigme države oz. sistema blaginje? Odgovore na ta vprašanja bomo postavili v časovni kontekst: »od kdaj?«. Raziskovalno poročilo »Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji.«(Ministrstvo za javno upravo 2006), med drugim navaja da je le *17, 03% nevladnih organizacij naslednic kakšnih organizacij izpred 2. svetovne vojne* (ibid.: 15). Zato bo »točka nič« naše historične slike leto 1945, oziroma obdobje po drugi svetovni vojni,

- ideološki kontekst: »zakaj tako?« Le-ta narekuje intenzivnost »socialnega vprašanja« v razmerju do države, s tem pa tudi tempo profesionalizacije socialnega dela: Profesionalizacija socialnega dela, (ki se je mimogrede po eni strani zaradi ideološkega spora s komunistično partijo Sovjetske Zveze leta 1948 ter po drugi strani zaradi refleksnega gledanja na bližnje države (Nemčija, Avstrija) kot na sovražnice iz vojne, opirala na ameriške koncepte, kot edine preostale alternative), je bila za tedanji politični vrh nekaj prehodnega, kar bo takoj, ko bodo posledice vojne odpravljene in bo projekt socializma kot družbe, kjer zaradi ideologije kolektivne enakosti socialnih problemov ni, odpravljeno. V tem »prehodnem času« naj bi država kot »veliki oče«(Zaviršek 2005: 14) poskrbela za »izboljšanje socialnega položaja vseh ljudi«.

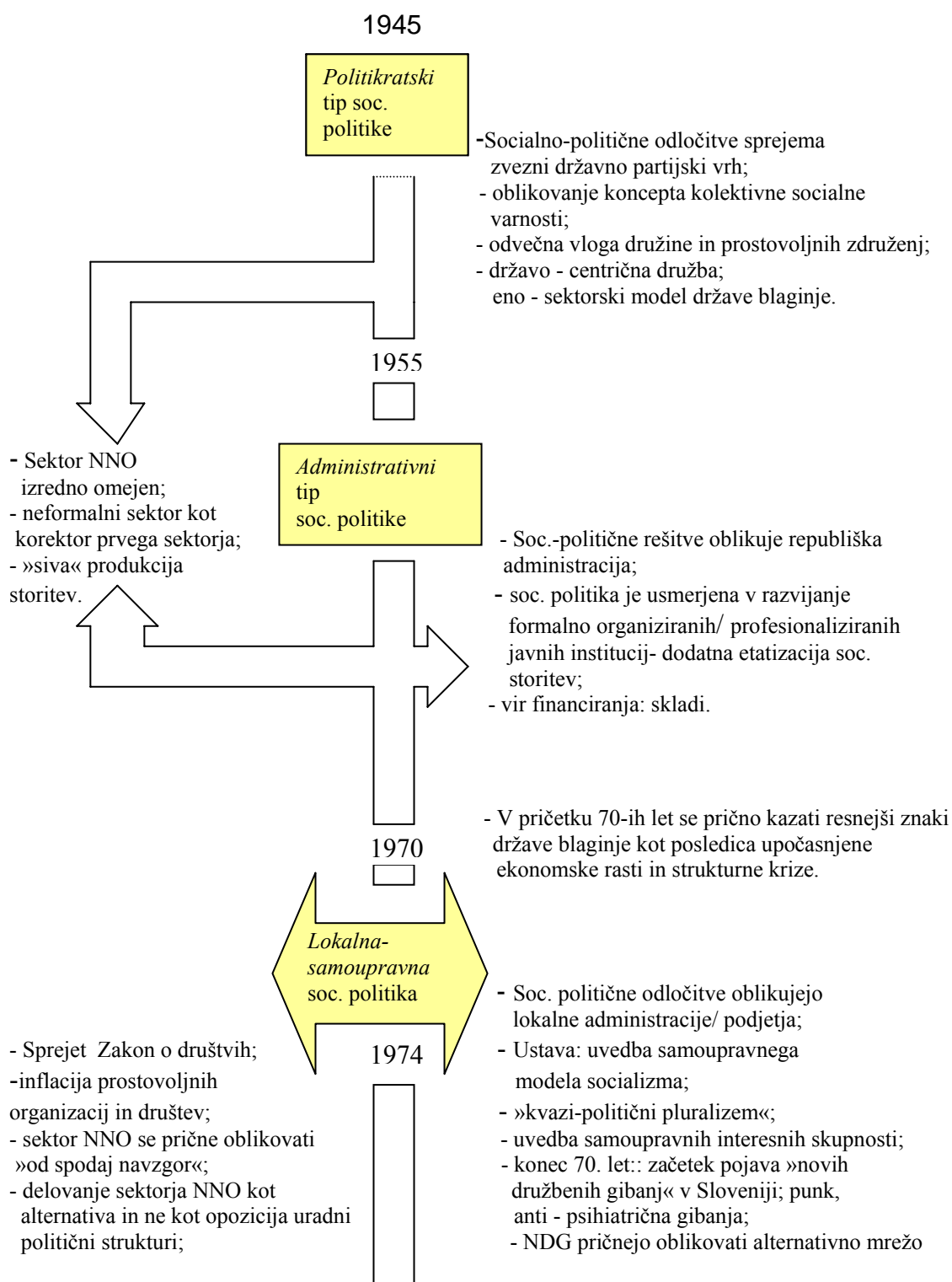
Ker je izboljšanje socialnega stanja širokih ljudskih množic eden izmed najvažnejših nalog FLRJ, prav za prav jedro smisla osvobodilne borbe naših narodov proti fašizmu je jasno, da si je socialna politika nujno postavila čisto nove temelje od onih iz predvojne dobe. Socialna pomoč ni več in ne sme biti miloščina za one, ki so socialne zaščite potrebni, ampak je sveta dolžnost vsakega posameznika in celote. (Zaviršek, citirano po: ZAL, LJU 479, a.e. 216 t.e. 27.12. 1945)

Tako je »socialno delo« sčasoma postajala instrumentalizirana »socialna politika«, kar pa je ob trmastem vztrajanju »socialnih problemov« v družbi obrnilo na glavo »prehoden« značaj »socialnega dela«. Le-to je v zadnjem času ujeto v poskuse strukturne levitve »sistema blaginje«, torej hierarhije akterjev socialno varstvenega prostora, vidne preko spremembe osnovnih načel in izhodišč socialne varnosti:

- Nacionalni programa socialnega varstva (NPSV) do leta 2005 predvideva, da si »posameznik mora socialno varnost zase in za svojo družino načeloma zagotoviti sam. Naloga države je, da za to ustvari ustrezne pogoje«(Ibid.: 1);

- NPSV 2006- 2010 ta stavek skorajda preslika. Ampak le skorajda, kajti besede »načeloma« ni. Ta izbris boljše razumemo, če se vrnemo na začetek stavka (ibid.), kjer je izrecno poudarjeno, da so »vse strokovne službe in druge ustanove pri odločanju za nudenje pomoči dolžne upoštevati načelo subsidiarnosti« (od spodaj navzgor). Če to prevedemo v konkreten model »sistema blaginje«, dobimo naslednjo hierarhijo akterjev zagotavljanja potreb: posameznik (ožja skupnost) – širša skupnost (civilna družba) – zasebni sektor (trg) – država. Skratka: »(neo) katoliški sistem blaginje«.

Slika 4.3.1: Evolucija »tretjega sektorja« v Sloveniji; druga svetovna vojna – danes



Nadaljevanje na naslednji strani

- prostovoljno delo v javnih zavodih-
»humanizacija« javnih zavodov kot
vzvod nastajanja novih NNO.

svojega delovanja;

- 1974-1976, oziroma 1980-81; mednarodni
ekonomski krizi kot posledici dviga cen nafte-
dohodek na prebivalca pade/ pozitivna rast
gospodarstva se ohrani.

- Sektor NNO se ni
sposoben prilagoditi
»samostojni« vlogi
- sektor NNO kot poraženec
tranzicije (na račun izgube
»aktivističnega naboja«)?

1989

Obdobje
tranzicije

- Kljub temeljitim družbenim
se močan javni sektor »samostojni« vlogi
še vedno ohrani.

1991

Neo-
etatistična
soc. politika

-»NVO-izacija« civilne družbe
-vanj vstopijo nove vrste NNO;
fundacije, zadruga, privatni
nepridobitni zavodi,...);
- vendar: sektor NNO rešitev
svoje finančne nesamostojnosti
še vedno vidi v javnem sektorju-
to je državi-kar še posebej velja za
področje socialnega varstva-
nova obleka starega etatističnega
modela sistema blaginje ?

- Strukturni premik: dominantnost javnega
sektorja kot producenta storitev
nadomesti pluralizem akterjev;
- spremembe v sferi financiranja-
pluralizem financerjev;
- konceptualna sprememba distribucije
storitev;
- spogledovanje s konzervativno-
korporativističnim modelom sistema blaginje;
- kljub vstopu novih akterjev lahko še vedno
govorimo le o evoluciji soc. politike.

Novi
globalni
trendi

- Nova etatizacija NNO sektorja;
- koncesije kot strategija vdora
države v civilno družbo;
- komercializacija NNO sektorja-
večja konkurenčnost na tem področju;
- zahteve po formalizaciji/ profesio-
nalizaciji / institucionalizaciji
NNO sektorja;
- realno stanje: **izjemno nizka** stopnja
profesionalizacije NNO sektorja.

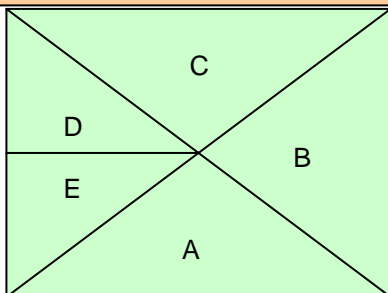
- Poostrena kriza »države blaginje«
komu najbolj služi ta koncept?
- Helplessness: naraščajoča odvisnost
državljanov od države blaginje;
- konceptualni premik: Keynes:welfare
state →Schumpeter: workfare state;
- družba tveganja (Beck 1992): individualizacija
družbe → šibkejši so zaradi svoje »pasivnosti«
sami krivi za svoj položaj → obrisi socialnega
darwinizma → koncept preživetja močnejšega;
- globalizacija zmanjšuje pomen nacionalne
države na področju njene strukture, avtonomije,
avtoritete ter legitimno (Ovsenik 1998:31);
- jobless growth: gospodarska rast ne pomeni
nujno znižanje brezposelnosti.

»Tukaj in zdaj«-nova struktura
slovenskega sistema blaginje;

I.

Mreža javnih zavodov

II.



III

Neformalne socialne mreže

Legenda:

A = stare prostovoljne
org./ društva

B = nove prostovoljne
org./ društva

C = kombinirane oblike in
novi zasebni nepridobitni
producenti storitev

D = zasebni pridobitni
Producenti storitev

E = »siva« produkcija storitev

Prihodnost: (re) katolizacija slovenskega sistema blaginje (?)

4.4 ... ali zgodovina se ponavlja

Trditev je naslednja: razvoj socialne države, oziroma sistema v Sloveniji nosi v sebi ponavljajoče se vzorce iz lastne (pol) preteklosti. Le-ti so v protislovnem razmerju.

Prvi vzorec se nam razkrije v ekonomsko - socialni perspektivi. To je vzorec »socialnega avtomatizma«, ki izhaja iz povojne »prehodne« opredelitve značaja socialnega dela, saj naj bi le-to z razvojem samoupravno-socialistične ekonomske paradigme (kolektivne enakosti) sčasoma izgubilo pomen.

Pravzaprav lahko mirno trdimo, da integralnost ekonomske in socialne politike raste z razvojem samoupravljanja, s tem pa tudi samoupravni značaj ekonomske ter socialne politike. (Dragoš, citirano po: Šefer (1981), Socialna politika v socialistični samoupravni družbi. Ljubljana: Delavska enotnost: 15)

Ekonomsko – socialna logika »trajnostnega izboljšanja blaginje« je danes ista, le igralci so drugi; samoupravno socialistično ekonomijo tako zamenja Lizbonska strategija, katere sledi lahko najdemo tudi v NPSV 2006- 2010 (2. poglavje: makroekonomski in socialni vidiki razvoja).

Drugi vzorec se nam razkrije v ideološko - politični perspektivi. To je vzorec »rekatolizacije«, ki je v vlogi ideološko-političnega podstata forme katoliškega sistema blaginje, katerega obrise smo prav tako našli v NPSV 2006 - 2010. »Rekatolizacija« (Jogan 2000: 3-7) poteka po dveh vzajemnih linijah:

- *historični redukcionizem* prisilno premešča koordinate Slovenije na ideološko-političnem zemljevidu bivšega »V bloka« v »totalitarno real-socialistično« območje. Naloga: negativna mistifikacija »moralno odtujene« »real -socialistične« preteklosti,
- *moralna prenova* kot alibi (politične) promocije družbenih naukov katoliške cerkve. Naloga: »rekatolizacijo« promovirati kot »recivilizacijo« (Rebula 2006: 23)

Torej; »socialni avtomatizem« je del pol-preteklega, samoupravno-socialističnega obdobja. »Rekatolizacija« je odsev obdobja pred drugo svetovno vojno, ko je Cerkev predstavljala močan steber zagotavljanja socialnih storitev. »Socialno avtomatična« samoupravno-socialistična država je prekinila »katolizacijo« socialnih storitev. Ali je Cerkev, ki je preko »rekatolizacije« tudi posredno pridobivala politično moč, z združitvijo teh dveh politično protislovnih paradigem, pristala na ekonomski determinizem socialne politike? Ali je Cerkev, ki je z denacionalizacijo očitno pridobila na ekonomski moči, v zameno za ta pristanek dobila dovoljenje za kanaliziranje te ekonomske moči v revitalizacijo njene vloge v tretjem sektorju?

5. Empirični oris tretjega sektorja v Sloveniji

Na samem začetku je potrebno definirati spremenljivke, ki oblikujejo (ne)vladni prostor za zagotavljanje socialno-varstvenih storitev (Vavpotič 2003: 25-28):

5.1 Institucionalne oblike vladnega sektorja

Javni zavodi. Njihov ustanovitelj je Republika Slovenija. Zavod se lahko ustanovi, če so zagotovljena sredstva za ustanovitev in začetek dela zavoda in če so izpolnjeni drugi z zakonom določeni pogoji. Z vpisom akta o ustanovitvi v sodni register pridobi zavod pravno sposobnost. Vrste javnih socialno varstvenih zavodov določa Zakon o socialnem varstvu (Ur.l.RS, št. 54/92, 42/94, 1/99, 41/99, 36/00 in 54/00). Ti so (Ibid.):

Center za socialno delo opravlja naloge, ki so centrom za socialno delo z zakonom poverjene kot javna pooblastila ter naloge, ki jih centrom za socialno delo nalagajo drugi predpisi. Center za socialno delo opravlja tudi storitve socialne preventive, prve socialne pomoči, osebne pomoči, pomoči družini za dom ter organizira skupnostne akcije za socialno ogrožene skupine prebivalstva... Center za socialno delo se ustanovi kot javni socialno varstveni zavod. (Ibid.: 49.člen)

Dom za starejše opravlja institucionalno varstvo starejših po prvem odstavku 16. člena tega zakona ter pomoč posamezniku in družini na domu. Dom za starejše opravlja tudi naloge, ki obsegajo priprave okolja, družine in posameznikov na starost... Dom za starejše lahko opravlja tudi gospodarsko dejavnost, če je ta namenjena višji kvaliteti življenja in varstva starejših občanov. (Ibid.: 50. člen)

Posebni socialno varstveni zavod za odrasle (v nadaljnjem besedilu: posebni zavod) opravlja posebne oblike institucionalnega varstva za odrasle duševno in telesno prizadete osebe po prvem odstavku 16. člena tega zakona. Posebni zavod lahko opravlja tudi gospodarsko dejavnost, če je ta namenjena višji kvaliteti njihovega življenja in varstva. (Ibid.: 51.člen)

Varstveni delovni center opravlja naloge vodenja in varstva ter organizira zaposlitev pod posebnimi pogoji za duševno in telesno prizadete odrasle osebe. Poleg storitev iz prejšnjega odstavka lahko varstveno delovni center opravlja tudi institucionalno varstvo odraslih duševno in telesno prizadetih oseb po prvem odstavku 16. člena tega

zakona ter pomoč na domu družinam duševno in telesno prizadetih oseb. Varstveno delovni center lahko opravlja tudi posebne oblike priprav na zaposlitev. (Ibid.: 52.člen)

Dom za otroke *opravlja naloge institucionalnega varstva otrok in mladoletnikov, prikrajšanih za normalno družinsko življenje po drugem odstavku 16. člena tega zakona.(ibid.: 53.člen)*

Socialno varstveni zavod za usposabljanje *opravlja institucionalno varstvo otrok in mladoletnikov z zmerno, težjo ali težko motnjo v duševnem razvoju po tretjem odstavku 16. člena tega zakona. (Ibid.: 54.člen)*

5.2 Organizacijske oblike v nevladnem nepridobitnem sektorju

Društvo; deluje na podlagi Zakona o društvih, ki določa da je društvo oseba zasebnega prava in je samostojno neprofitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu z omenjenim zakonom.

Zavod zasebnega prava; Zakon o zavodih določa, da so zavodi organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Zavode javnega prava ustanovi država, občina ali druga pooblaščen javnopravna oseba, medtem ko zavod zasebnega prava ustanovijo pravni ali fizični subjekti zasebnega prava.

Ustanova (fundacija); deluje na podlagi Zakona o ustanovah. Ustanova je skupnost premoženja, ki je vezano na določen namen. Namen ustanove mora biti splošno koristen in praviloma trajen. Medtem ko je društvo lahko le oseba zasebnega prava, je ustanova lahko tako oseba zasebnega kot tudi javnega prava.

Za primerjavo vladnega ter nevladnega nepridobitnega sektorja v tej sferi bomo uporabili dva indikatorja: **zaposlenost** (kot prikaz velikosti) ter **višina razpoložljivih finančnih sredstev** (kot prikaz relativne moči).

5.3 Skica zaposlenosti

Stopnja profesionalizacije se običajno meri z deležem kodificiranega znanja, razvejanostjo nadzorovanih zaposlitev (regulacija), strokovno identiteto in razvitostjo etičnih kodeksov v spornih dilemah. (Kramberger 1999)

Javni socialno varstveni sektor

Tabela 5.3.1: Zaposleni v javnih socialno varstvenih zavodih

Zavod	Število enot	Število zaposlenih
Zavod za usposabljanje otrok in mladostnikov z motnjami v razvoju	9	819 (1)
Dom za starejše	61	6075
Posebni socialno varstveni zavod	7	944
Varstveno delovni center	45	828 (2)
Center za socialno delo	59	1370

Vir: Statistični letopis 2004

Opombe:

1) V podatkih so šteti vsi zaposleni v zavodih za usposabljanje otrok in mladostnikov z motnjami v razvoju. Med zdravstveno in negovalno osebje so uvrščeni zdravstveni delavci, socialni pedagogi, defektologi, psihologi in varuhi negovalci. Med osebje za storitve socialnega varstva so uvrščeni socialni delavci, učitelji praktičnega pouka in delovni inštruktorji, vodstveni delavci, drugi strokovni delavci ter drugi delavci.

2) V podatkih je štetih tudi 66 delavcev, katerih storitve plačuje zavod za zaposlovanje.

Skupen rezultat : 10036 zaposlenih v 179-ih javnih zavodih, kar znese povprečno 56 zaposlenih na enoto. Število zaposlenih zaradi narave dela, ne/stalnosti bivanja uporabnikov in strokovnih normativov v njih variira: v domovih za ostarele, v zavodih za usposabljanje otrok in mladostnikov z motnjami v razvoju in v posebnih socialnih zavodih je povprečno 100 zaposlenih, v ostalih dveh tipih zavodov (varstveno delovni centri in centri za socialno delo) pa je zaposlenih približno petkrat manj (okrog 20).

Nevladni nepridobitni sektor⁶

Naj navedemo le nekaj najbolj značilnih pokazateljev o zaposlenosti v sektorju NNO, brez težnje po popolni izčrpnosti.

- V društvih, ustanovah in zavodih je bilo v letu 2003 zaposlenih 4191, v letu 2004 pa 237 oseb manj oziroma skupaj 3954 oseb. Največ zaposlenih je bilo v društvih (v letu 2004 pa 3309 oseb). Društva, ustanove in zavodi predstavljajo 96,8% slovenskega sektorja NNO. Posplošeno na celoten sektor NNO to pomeni 0,53% delež zaposlenih v NNO v celotni delovno aktivni populaciji;

⁶ Podatki tako o zaposlenosti kot o prihodkih in odhodkih (socialno - varstvenega) nevladnega nepridobitnega sektorja v deležu od BDP (poglavje 5.5.in 5.6, oziroma opombe 9 -11) so vzeti iz raziskovalnega poročila »Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji«, ki je dosegljivo na spletnih straneh Ministrstva za javno upravo (<http://www.mju.gov.si/index.php?id=6102>)

- delež redno zaposlenih delavcev se v osmih letih ni spremenil. Tako v letu 1996 kot v letu 2004 so redno zaposleni delavci predstavljali 0,53% delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji. Če pa k vsoti zaposlenih v sektorju NNO prištejemo tudi obseg dela delavcev v drugih oblikah plačanega dela (javna dela, honorarno delo, delo preko študentskih napotnic), delež zaposlenih v sektorju NNO v letu 2004, kot osem let pred tem, znaša 0,74% od vseh zaposlenih v Sloveniji. Kar Slovenijo uvršča globoko v spodnji del mednarodno primerjalne lestvice deleža zaposlenih v sektorju NNO glede na celotno delovno aktivno populacijo. Mednarodna raziskava L.M. Salomona in H.K. Anheirja iz leta 1995 recimo pokaže 4,9 % delež zaposlenih v sektorju NNO;
- glede na podatke pridobljene z anketo, premorejo NNO v povprečju 0,77 zaposlenega po organizaciji;
- v letu 2004 več kot 80% NNO (80,6%) ni imelo zaposlenih (prostovoljci!), več kot dva zaposlena v organizaciji pa je imelo 17,1% organizacij;
- delež zaposlenih v NNO, ki delujejo na področju socialnega varstva (v invalidskih in humanitarnih organizacijah in organizacijah, ki delujejo v drugih socialnih dejavnostih) predstavlja kar 26,7% vseh zaposlenih v sektorju, čeprav je delež teh organizacij v strukturi sektorja NNO v Sloveniji v letu 2004 predstavlja zgolj 3,7%;
- 26,7 % delež zaposlenih v celotnem sektorju NNO konkretno pomeni 1056 zaposlenih v socialno varstvenih NNO v letu 2004. Upoštevajoč razpoložljive podatke to znese v povprečju 1.5 zaposlenega na organizacijo.⁷

Svetli prihodnosti naproti...(?)

Dokument: Osnutek sporazuma o sodelovanju med nevladnimi organizacijami in vlado RS za obdobje 2005-2008

CILJ 4.1. Povečanje števila zaposlenih v nevladnih organizacijah do konca leta 2008 za 4.000

Za dosego tega cilja vlada:

A. Upoštevajoč načelo, da se mobilizira več javnega denarja v nevladni sektor, večji del tako zagotovljenega denarja nameni za zaposlovanje novih in za večjo profesionalizacijo kadrov, ki že delujejo v nevladnih organizacijah.

⁷ Po podatkih poročila je bilo v Sloveniji leta 2004 registriranih 19069 društev. 3,7 % delež socialnovarstvenih organizacij tako predstavlja približno 706 organizacij, v katerih je zaposlenih 1056 oseb. Podatek, da društva zajemajo kar 93,2 % celotne populacije nevladnih organizacij, daje preseku teh števil zelo veliko kredibilnost v smislu povprečne vrednosti števila zaposlenih v socialnovarstvenih nevladnih nepridobitnih organizacijah.

B. V obdobju od leta 2005 do leta 2008 vsakoletno zagotovi 1.000 novih delovnih mest v nevladnem sektorju. Zaposlitve subvencionira v višini poprečne plače v javnem sektorju oziroma glede na primerljivost zahtevnosti delovnih mest.

5.4 Skica proračunskih virov (socialnovarstvenih) NNO

- Izkazana skupna proračunska sredstva socialno varstvenim javnim organizacijam, oziroma NNO za proračunsko leto 2005, izplačanih preko Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, pokažejo naslednje (Proračun za leto 2005/bilanca odhodkov: 76-83): Javni socialnovarstveni sektor je pridobil skupaj 183,4 milijarde sit (Ibid.: 77), nevladni nepridobitni sektor pa zgolj 1,157 milijarde sit (Ibid.: 77-83). Slednji znesek se ne razprši med vse socialno varstvene NNO; le-te morajo namreč izkazati določeno »utečenost« svojih programov/projektov, kar pomeni časovno konstantost in obenem naraščajočo frekvenco uporabnikov teh programov/projektov;
- kot posreden vir državnega financiranja tega sektorja moramo še prišteti sredstva Fundacije za invalidske in humanitarne organizacije (FIHO). FIHO *upravlja s sredstvi, ki jih pridobiva s plačevanjem dajatev za prirejanje iger na srečo po določbah Zakona o igrah na srečo* (Kolarič 2002: 122);
- skupna razpoložljiva sredstva za leto 2005 iz tega naslova so: 3.538.000.000 SIT, kar je skoraj trikratna vsota neposrednih proračunskih sredstev za delovanje NNO⁸;
- skupna ocena glavnih javnih virov za delovanje NNO: državni viri financiranja, skupaj s finančnimi sredstvi FIHO, za leto 2005, za socialno varstveni sektor NNO znašajo približno 4,695 milijarde SIT.

5.5 Prihodki (socialnovarstvenih) NNO

Poleg javnih virov financiranja se NNO lahko dodatno financirajo še iz drugih nejavnih virov (donacije, davčne olajšave, mecenstva, sponzorstva, tudi prostovoljno neplačano delo idr.). Nekaj ocen za ta vidik predstavljamo.

Podatke o prihodkih dveh tipov nevladnih organizacij, društev in ustanov, so pridobljeni od Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (AJPES).⁹ Ta dva tipa predstavljata že omenjeni večinski 93,9% delež nevladnih organizacij v Sloveniji.¹⁰

⁸ Tudi zaradi tega dejstva se FIHO že kar nekaj časa otepa obtožb o netransparentnem, po prepričanju mnogih tudi vnaprej dogovorjenem razdeljevanju lastnih sredstev, ki naj bi bila posledica prevelike avtonomnosti te fundacije. Pri tem se poraja vprašanje ali gre tu za izraz hegemonialnosti znotraj samega nevladnega nepridobitnega sektorja?

- Bilance uspeha društev nam pokaže prihodek društev¹¹ leta 2004 v višini 100.388.000.000 SIT, kar znaša približno 1,6% BDP¹². Prihodki ustanov so znašali 11.514.813.000 SIT oziroma 0,18% BDP;

- posplošeno na celoten sektor NNO to pomeni, da so skupni prihodki vseh tipov NNO znašali 1,91% BDP oziroma 119 milijard SIT.

Primerjava tega podatka s podatkom o deležu prihodkov NNO, ki so pridobljeni v primerljivi raziskavi izvedeni v letu 1996, ko je delež prihodkov NNO znašal 1,92% BDP pokaže, da se delež prihodkov NNO v osmih letih ni spremenil.

Mednarodna primerjava je (spet) negativna saj tako za leto 1996 kot tudi za leto 2004 ugotovitev ista: *delež prihodkov sektorja NNO v BDP v Sloveniji v primerjavi z drugimi državami bistveno manjši*. V državah zajetih v mednarodno raziskavo (Salamon, Anheier 1998), je delež nevladnega-neprireditnega sektorja v letu 1995 v povprečju znašal 4,7% BDP, z novejšimi podatki pa žal ne razpolagamo;

- 2004: največji vir prihodkov NNO predstavljajo prihodki iz javnih virov (36,3%). Nato sledijo prihodki od prodaje dobrin in storitev (30%), dohodki od donacij (21%) ter drugi prihodki (12,6%).

Primerjava prihodkov po osnovnih skupinah prihodkov med letoma 1996 in 2004 kaže, da se je za 10% povečal prihodek iz javnih virov, zmanjšal pa prihodke iz donacij in sponzorskih sredstev za 6,9 % ter od prodaje produktov in storitev za 5,9 %.

Realni prihodki na društvo v letu 2004 so kar za polovico manjši kot osem let pred tem, leta 1996. Delna razlaga za takšno stanje je dejstvo, da je delež prihodkov društev ostal na enaki ravni kot osem let pred tem, število društev pa se je v tem obdobju povečalo kar za 46,8%;

- v letu 2004 je glede na leto 1996 bistveno manjši delež organizacij brez prihodkov (v letu 2006 19,1%, v letu 2004 7,9%). A hkrati je tudi bistveno večji delež organizacij s prihodki nad 10 milijonov (v letu 1996 9%, v letu 2004 20,2%). *Vendar pa razvrstitev dveh tretjin NNO glede na višino prihoda ostaja enaka kot osem let pred tem;*

⁹ Po zakonodaji morajo društva in ustanove do zadnjega dne februarja predložiti podatke iz izkaza poslovnega izida za preteklo koledarsko leto.

¹⁰ Podatke je oddalo 16.990 društev in 129 ustanov.

¹¹ Po zakonodaji morajo letna poročila predložiti vsa delujoča društva.

¹² Ocenjena vrednost BDP na podlagi nacionalnih računov za leto 2004 znaša 6.251.244 mio SIT. (SURS, Bruto domači proizvod in bruto nacionalni dohodek, 2000-2004 (prva objava): 15.9. 2005)

- povprečna višina prihodkov invalidskih društev za leto 2004 je po lastnih izračunih bila 26,6 milijonov SIT. Za humanitarna društva je ta številka 18,5 milijonov SIT. Če upoštevamo podatek, da invalidska društva predstavljajo 1,3% društev, nam to navrže 248 invalidskih društev (ID). Razliko od skupno 706-ih nevladnih organizacij, oziroma društev, če smo natančnejši, nam tako pokrije 458 humanitarnih društev (HD). Sedaj lahko izračunamo skupen prihodek invalidskih ter humanitarnih društev; $248 \text{ ID} \times 26,6 \text{ milijonov SIT} + 458 \text{ HD} \times 18,5 \text{ milijonov SIT} = \mathbf{15.069.800.000 \text{ SIT}}$.

5.6 Odhodki (socialnovarstvenih) NNO

Tudi podatki o odhodkovni stran (socialno varstvenih) NNO, natančneje društev in ustanov, so pridobljeni s strani AJPEŠ-a.

- v društvih največji delež odhodkov predstavljajo stroški storitev (54,1%). To so stroški za dejavnosti, ki so jih za društvo opravile druge pravne in fizične osebe. Med te stroške sodijo tudi stroški pogodb o delu avtorskih honorarjih ipd;
- stroški dela predstavljajo zgolj 11,9% odhodkov društev, takoj za stroški materiala in prodanega blaga (14%);
- upoštevaje zgornje podatke o odhodkih za zaposlene v društvih, ter načelno pravilo »pozitivne ničle« med prihodki in odhodki sektorja NNO, se za zaposlene v 706-ih invalidskih in humanitarnih društvih porabi 1.793.306.200 SIT, kar zneso približno 2.540.000 SIT letno na posamezno društvo;
- ker največji delež odhodkov društev predstavljajo stroški za storitve, je mogoče sklepati, da se društva v večji meri kot dela redno zaposlenih delavcev poslužujejo honorarnih delavcev ali delavcev, ki jih plačujejo na podlagi avtorskih pogodb;
- največji delež odhodkov ustanov predstavljajo stroški blaga in storitev (56,5%). Drugi stroški predstavljajo drugo najpomembnejšo vrsto odhodkov ustanov (32,7%). Stroški dela predstavljajo zgolj 2,8% odhodkov ustanov;
- če posplošimo: največji delež odhodkov sektorja NNO predstavljajo stroški blaga, materiala in storitev (67,4%). Medtem pa podatek o zgolj 11,9% odhodkov v smeri stroškov dela glede na nizko stopnjo profesionalizacije nevladnih organizacij v Sloveniji sploh ne preseneča.

6. Kriza države blaginje = kriza tretjega sektorja?

6.1 Vidna kriza mehanicistične, industrijske »družbene pogodbe«

Prvi vtis, ki ga dobimo ob pregledu zgornjih tabel, ki orišejo finančno napajanje tretjega sektorja v Sloveniji, je, da se država vsekakor še vedno dojema kot primarni akumulator socialnih storitev. Vendar ob upoštevanju trenutnih trendov takšno pojmovanje postaja vse bolj utesnjeno in zaznamovano z naraščajočo krizo koncepta »države blaginje«, ki je začela dobivati prve obrise že s koncem 70-let, ob globalnih finančnih pretresih.

Zagotavljanje »relativnega družbenega položaja«, kombinirano z lovilno mrežo socialne varnosti je pričelo postajati vse bolj podfinancirano (kar je še posebej opazno pri t.i. Bismarckovem modelu države blaginje, ki se financira iz prispevkov zaposlenih, torej aktivne populacije, pri čemer se pojavlja dilema o tem, kaj se zgodi s tem modelom ob skokovitem naraščanju brezposelnosti, torej ob nastopu t.i. fiskalne krize države blaginje¹³). Fiksni odnosi, vzpostavljeni z »družbeno pogodbo« industrijske moderne, se s prehodom le-te v post-industrijsko post-moderno tako trgajo. Oziroma z ekonomske perspektive; ali se je ekonomiji, ki je tako dolgo vzdrževala *socialno državo*, na neki točki uspelo iztrgati iz objema vse bolj požrešne *države blaginje*, katere »požrešnost« je sicer v izdatni meri povzročila kar sama? Ali je s tem »organizirani« kapitalizem dokončno prešel v »dezorganizirano« fazo¹⁴?

¹³ Fiskalna kriza države blaginje ponazarja naslednjo negativna spiralo dogodkov: večja brezposelnost → poveča se število upravičencev do denarnih socialnih transferjev → povečajo se fiskalni pritiski na državo blaginje kot posledica njenih povečanih izdatkov. Prav takšnemu scenariju se je približala Nizozemska sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja, kjer je njena 14 % brezposelnost v tistem času pomenila več kot en milijon ljudi na denarnih nadomestilih za brezposelnost in denarnih pomočeh. To stanje so v ekonomskih učbenikih imenovali »nizozemska bolezen« oziroma »patologija blaginje brez dela« in zanj krivili neustrezno socialno politiko in politiko zaposlovanja (Kolarič, citirano po Visser, Hemerijck 1992). Reakcija Nizozemske na to problematiko je vodila v t.i. »nizozemski čudež (Dutch job machine)«. Leta 1999 je bila brezposelnost predvsem na račun forsiranja fleksibilnih oblik dela (delo za skrajšan delovni čas (part time job), začasno delo (flex job)) tako 2,5% .

¹⁴ Organizirani kapitalizem pomeni pot k polni zaposlenosti na ekonomskem področju, ter pot k masovni kolektivni potrošnji na socialnem področju. Optimalno približanje tem končnim ciljem naj bi po »organiziranem« kapitalizmu »omogočilo splošno družbeno blaginjo in povečalo učinkovito domače povpraševanje (Boljka 2005: 2). Medtem se po Lashu in Urryu (1987) »organiziran« kapitalizem »dezorganizira«. Za dezorganizirani kapitalizem je značilno pretrganje nacionalne popkovine z globalnim kapitalom, s čimer (nacionalna) država izgublja na vlogi glavnega nadzornika splošnih družbenih procesov. Ali z besedami Slavoj Žižka: prične se proces samokolonizacije: *Pri neposrednem multinacionalnem delovanju kapitala nimamo več opravka s standardnim nasprotjem med metropolo in koloniziranimi državami, globalno podjetje na neki način prereže popkovino s svojo materinsko nacijo in obravnava državo svojega izvora kot zgolj še eno območje, ki ga je treba kolonizirati.* (Žižek 1997: 10) In nadaljuje (Ibid.): *Na začetku (seveda v idealnem smislu) imamo kapitalizem znotraj meja*

»Institucionalizacija potreb«, preko katerih je deloval socialnovarstveni sistem države blaginje v obdobju po drugi svetovni vojni – predvsem z namenom pokriti t.i. »eksterna tveganja industrijske družbe« (bolezen, brezposelnost, invalidnost) (Giddens 1998: 27) – namreč preprosto ne dohiteva več evolucije moderne družbe, s katero se z »novimi« tveganji spreminja tudi sama hierarhija potreb. Še več; država, ki deluje po načelih *mehanicistične paradigme* s poudarjanjem centralizma, birokratizma ter avtoritarnosti, pade v past negativne povratne zanke, s čimer prične zavirati samo sebe.

Mehanicistični sistem je kot pojavna oblika zaprtega in ne avtopoietičnega sistema, ki je operativno hkrati zaprt in odprt, namreč v popolnem nasprotju s svojo neposredno okolico. Ta je običajno *de-centralizirana*, *nepredvidljiva* ter *ne-avtoritarna*. Posledica tega je, da se odzivnost države kot ponudnika socialno varstvenih storitev drastično zmanjšuje, kar vodi v proizvodnjo zgrešenih in tudi premalo kakovostnih socialno varstvenih storitev. Tako posameznik rešitev svojega socialnega problema prilagodi socialni storitvi – namesto da bi se obratno socialna storitev prilagodila potrebam uporabnika. In ne le to; uporabniki teh storitev se zaradi prevelike distance med dominantnim ponudnikom, torej državo, in njegovo uporabniško okolico prisilno pasivizirjo, s čimer se vse pogosteje postavljajo v položaj odvisnosti od države blaginje (»helplessness«).

6.2 Rekonceptualizacija: »tretji sektor« kot prostor inovacij

V tej fazi razvoja koncepta »države blaginje« se je logično prevprašati o vlogi nevladnega »tretjega« sektorja, kot o novem prostoru »socialne inovacije«, s katerim se bo država razbremenila, a hkrati ohranila visoko raven zagotavljanja socialnih storitev, temelječih na osnovnih predpostavkah zagotavljanja eksistenčnega in nacionalnega minimuma, seveda ob upoštevanju meritokratskega načela. Glede na očitno premoč državocentrične ponudbe socialno varstvenih storitev v Sloveniji ter omniprezentnega birokratskega načina razmišljanja, ki povezuje obstoj družbenega (pod)sistema z njegovo velikostjo, se lahko upravičeno vprašamo, ali se je tako

nacionalne države, z mednarodno trgovino (menjava med suverenimi nacionalnimi državami); sledi razmerje kolonizacije, v katerem si kolonizirajoča država podredi in (ekonomsko, politično, kulturno) izkorišča kolonizirano državo; zadnji moment tega procesa pa je paradoks kolonizacije, v kateri obstajajo zgolj kolonije, ne pa tudi kolonizirajoče države - moč koloniziranja ni več v rokah nacionalne države, temveč neposredno v rokah globalnega podjetja. Dolgoročno ne bomo le vsi nosili majic Banana Republic, temveč bomo tudi živeli v banana republikah.

postavljena struktura ponudnikov socialno varstvenih storitev sploh še sposobna prevprašati o vlogi tretjega sektorja?

Enega izmed verjetnejših odgovorov nam ponudi raziskava Marije Ovsenik (1998), v katero je bilo vključenih 47 naključnih anketirancev in 50 direktorjev neprofitnih organizacij. V to raziskavo je bilo med drugim vključeno tudi naslednje vprašanje:

»Ali naj se vloga države pri zagotavljanju socialno varstvenih storitev postopoma zmanjšuje ob hkratnem povečanju vloge neformalnih, prostovoljnih in komercialnih načinov zagotavljanja socialno varstvenih storitev v družbi?« Analiza odgovorov je podala naslednje rezultate (Ibid.: 57)

Stališča obeh skupin so negativna. Ne želijo si zmanjševanja vloge države pri zagotavljanju socialno varstvenih storitev na račun krepitve vloge neformalnega in privatnega sektorja. Kljub temu ima 25% direktorjev pozitivno stališče do vloge privatnega in neformalnega sektorja pri zagotavljanju socialnih storitev v družbi v prihodnje. Večjo vlogo privatnega in neformalnega sektorja podpira samo 5% drugih anketirancev.

*Država je popolnoma zapolnila prostor civilne družbe, zato so zamrle nove in sveže ideje o tem, kako organizirati družbo blaginje...
...kriza države blaginje je v znatni meri posledica nefunkcionalne širitve socialne države na področje civilne družbe. (Ovsenik 1998: 54)*

Upoštevajoč zgolj to raziskavo, bi bil odgovor na zgoraj zastavljeno vprašanje logično negativen. Ali je etastični »retro« virus, to je reševanje novih problemov na preverjeno star način, res prerasel v refleks socialne politike v Sloveniji?

Zakaj takšen poudarek sistemskemu okolju NNO sektorja, ki ga kot takšnega tudi določa?

6.3 Evolucija kadrovske krize tretjega sektorja – sistemski pristop

Odgovor je družboslovno zelo predvidljiv, saj bi le z vpeljavo čim širšega konceptualnega aparata lahko prišli do verodostojnih odgovorov na zastavljeno problematiko. Prvi del bo tako služil kot »forma«, v okviru katere se sučejo indikatorji so-vplivanja posameznih spremenljivk in ki določajo delovanje »tretjega sektorja«.

Naredimo poskus; implicirajmo ta širši sistemski pristop na področje tretjega sektorja. Sprva bomo določili problem, na katerega bomo z vpeljavo tega pristopa poskusili logično odgovoriti.

Problem: V socialno-varstvenem sektorju bode v oči kopičenje kadra v prvem sektorju nasproti zelo šibkim kadrovski opremljenosti tretjega sektorja. Zakaj je temu tako?

Odgovor: Vpeljava sistemskega pristopa.

6.4 Sistemsko razumevanje evolucije kriznih korakov

Odgovor, da vpeljemo sistemski pristop kot primeren okvir za razumevanje nastanka krize, bomo podali v obliki »korakov«, ki so sprožili evolucijo nevladnega-socialnovarstvenega sektorja do točke kadrovske nakopičenosti prvega sektorja.

1. KORAK - input: V 50. letih prejšnjega stoletja je bilo področje »socialnega dela« v očeh državne oblasti prepoznano kot pozitiven dejavnik, ki naj bi med drugim pripomogel k širjenju državne ideologije. Pride do zametkov *profesionalizacije socialnega dela*, saj se leta 1955 ustanovi Visoka šola za socialno delo v Ljubljani.

2. KORAK - oblikujejo se temelji sistema : V 60.-ih in 70.-ih letih se socialno delo vse bolj identificira s pojavom »državnega feminizma«; tako vse bolj pade pod vpliv države s čimer se utrjuje državocentrično financiranje storitev socialnega dela. S pomočjo državno podprte finančne likvidnosti socialnega dela, zaposleni v javnem socialnovarstvenem sektorju na podlagi pridobljenega statusa vse bolj krepijo svoj položaj. »Mit o stalnosti/zanesljivosti delovnega mesta v prvem sektorju« se prične utrjevati. Kar pa hkrati neguje »institucionalno apatični« obraz prvega sektorja; *kolektivna neodgovornost in izogibanje tveganja* kot posledica slepega sledenja neosebne birokratske logike, *ko mora vsaka zadeva iti skozi natančno določene kanale* (»red tape«) .(Ferfila 2002: 79)

Medtem pa leta 1974 sprejet Zakon o društvih odigra vlogo sprožilca procesa »NVO-izacije civilne družbe«, ki se razmahne v 80.-ih in 90.-ih letih prejšnjega stoletja. Seveda ne smemo pozabiti na nastanek t.i. »novih družbenih gibanj« ob koncu 70.-ih let, ki v prostor civilne družbe vnesejo dodaten *aktivističen naboj*.

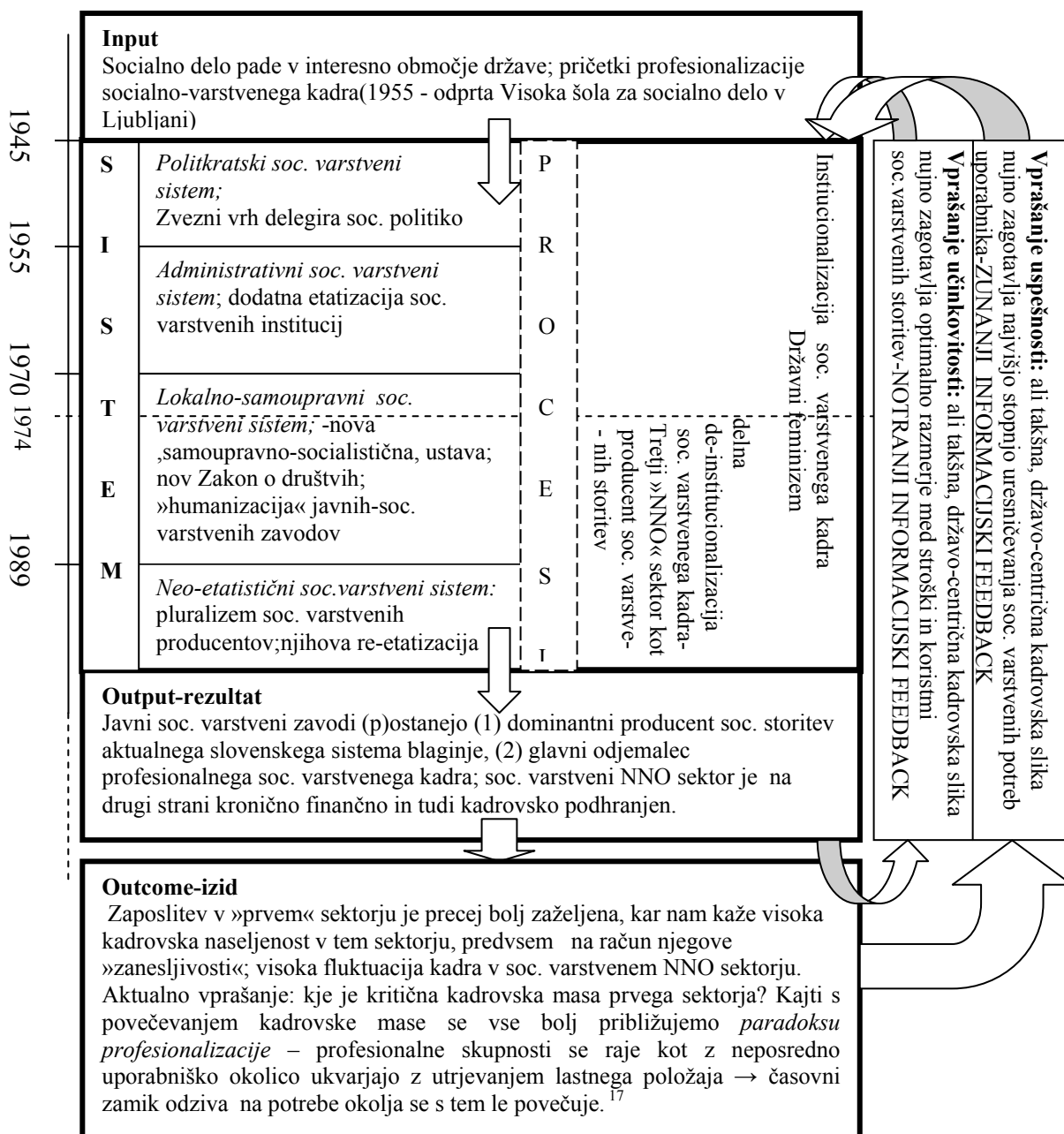
3. KORAK - output/outcome: gre za vprašanje **učinkovitosti**, oz. »output-a« torej perspektive notranjih akterjev, oziroma za vprašanje **smotrnosti** sistema (»outcome«)

iz perspektive zunanjih uporabnikov; kvantitativen preskok pa ne pomeni hkratnega kvalitativnega preskoka »tretjega sektorja«, tudi na področju socialnega varstva. Vzrok temu lahko iščemo v neenotni razvojni politiki tega sektorja, nesposobnosti odtrgati se od prevelike navezanosti na državne vire financiranja, v ne-vpeljevanju primerne okolja za prenos nalog državne uprave na nivo nevladnih akterjev, morebiti pa tudi v izgubi *aktivističnega naboja*, ki je posledica transformacije dela civilno družbene opozicije v državno pozicijo ob koncu tranzitnega obdobja osamosvajanja v letu 1991.

Rezultat (**output**) je prevelika sektorska razdrobljenost, kar pa navsezadnje le še bolj utrjuje položaj države kot primarnega ponudnika socialnih storitev in pa, predvsem na račun velike finančne podhranjenosti, povzroča dojetje »NNO sektorja« kot »destimulativnega« okolja. Izida takšnega trenda sta: 1.) velika kadrovska fluktuacija, ter 2.) kopičenje kadra v »zanesljivejšem« območju »prvega sektorja«. ¹⁵ A iz vidika smotrnosti tako delujočega sistema (»**outcome**«) zna biti prav ta »slepa« zaverovanost v »zanesljivost prvega sektorja« protislovna. Zakaj? Povečana koncentracija socialnovarstvenega kadra povečini v prvem sektorju namreč vse slabše skriva svojo negativno stran, pojav t.i. *paradoksa profesionalizacije*. Profesionalne strukture dominantnega javnega socialnovarstvenega sektorja so se s svojo širitvijo pričele vse bolj ukvarjati s sistemom, ki so ga same vzpostavile; torej navsezadnje *same s sabo*, kot pa z uporabniki tega sistema in njihovimi potrebami. Tako postavljen sistemski razvoj v iskanju lastne legitimnosti navsezadnje prisilno pasivizira oziroma »institucionalizira« same uporabnike socialno varstvenih storitev.

¹⁵ Morebitna rešitev takšne neogljenosti tretjega sektorja nam posredno ponudi Ivan Svetlik (1988: 198), ko govori o večji aktivaciji t. i. »četrtga sektorja«, kot sektorja, ki se ne bi slepo oklepal finančnih zmožnosti prvega sektorja, temveč bi svoje vire iskal v neposrednem lokalnem okolju: *To ni privatni sektor, ne javni sektor, pa tudi ne neformalni sektor. To je četrti sektor, ki se spoprijema s pomanjkljivostmi države blaginje. Njegove značilnosti so, da je lokalni, teži k neodvisnosti od institucij, temelji na kooperaciji, nastaja na sečišču različnih sektorjev, je v veliki neformalen, profit ni njegov osnovni oziroma edini kriterij delovanja, zmanjšuje ranljivost lokalnih skupnosti v primeru krize formalne ekonomije in formalnih institucij ter temelji na lokalni kulturni matrici, ki jo hkrati razvija..*

Slika 6.4.1 : sistemski pristop – študija primera



16

¹⁶ S te perspektive današnji sistem socialne varnosti v Sloveniji kot da zanika učinek nesoizmerljivosti (t.i. »inkomenzurabilnost«), ki (med drugim) pravi, da sistem v drugačnem (post-socialističnem) okolju deluje drugače kot v izvornem (socialističnem) okolju. Ključ do razlage že omenjenega državocentričnega refleksa države zna tako biti v trditvi Ignjatoviča, ki pravi (2002: 163), da čakanje, da sistem »opazi učinke svojih operacij v okolju« ponavadi pomeni, da je »učinek« tako velik, da ga je težko odpraviti v kratkem času. Čakanje, da sistem »opazi učinke svojih operacij v okolju« ponavadi pomeni, da je »učinek« tako velik, da ga je težko odpraviti v kratkem času.

7. Politika kadrovanja v tretjem sektorju

V tem delu bomo iz »forme«, ko smo obravnavali raziskovalni okvir pričujoče naloge in govorili o tretjem sektorju oziroma njegovi umeščenosti v določeni (javni) socialnovarstveni politiki, prešli na »vsebino«, ko bomo govorili o vprašanju upravljanja s človeškimi viri v (socialnovarstvenem) tretjem sektorju; osredotočili se bomo torej na **človeški** vidik delovanja tretjega sektorja, kot dela socialnovarstvene (javne) politike. V izhodišče bomo zato postavili temeljni pojmovni aparat, ki bo preko predstavitve osnovnih determinant upravljanja s človeškimi viri skušal podati čim bolj celovito sliko »vsebine«. Iz tako postavljenega temeljnega delovnega področja »upravljanja s človeškimi viri«, bomo nadalje črpali njegove problemske vidike v (socialnovarstvenem) tretjem sektorju, pri izbiri teh pa si bomo v izdatni meri pomagali s podano »SWOT« analizo nevladnega nepridobitnega sektorja.

7.1 Kadrovska politika v Sloveniji – historična dediščina

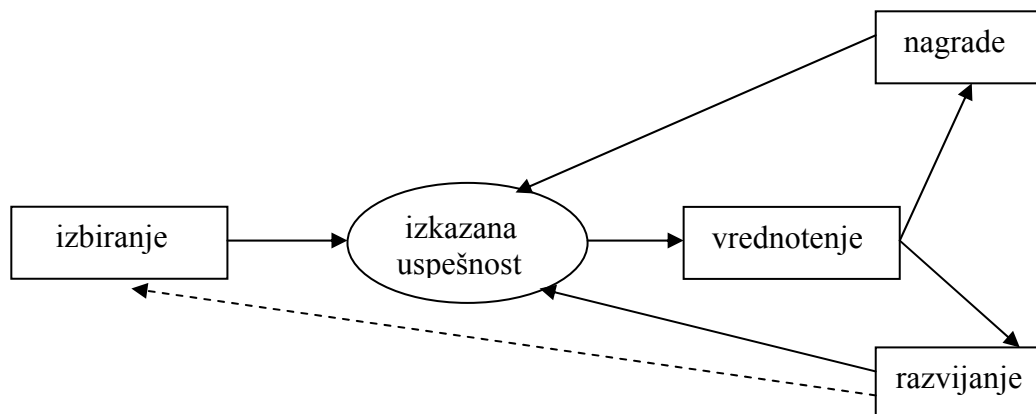
Še preden pa se bomo vrgli v čisto »tehnično« razgradnjo tega procesa, bomo šli malce na izlet v zgodovino socialnega dela v Sloveniji. Le-ta nam bo pokazal, da sta med leti 1960 in 1973 na takratni Višji šoli za socialno delo obstajala dva oddelka (Rapoša Tajnšek 2005: 137); za delo v ljudskih odborih oz. v družbenih službah in v kadrovsko-socialnih službah v gospodarstvu, nekoliko pozneje pa se jim je pridružil še tretji oddelek za kadre na področju socialnega zavarovanja. Od leta 1973 namesto prejšnjih oddelkov obstajata le še dve smeri (Ibid.: 140): za »socialno delo« in za »kadrovsko socialno delo«. Slednja smer je imela v drugem letniku študija naslednje posebne obvezne predmete: kadrovanje, vrednotenje dela, socialno delo v gospodarstvu, varstvo pri delu ter izobraževanje kadrov. Po vzgojno-izobraževalnem programu socialnega dela VI/1, ki ga je 26.6. 1985 sprejela posebna izobraževalna skupnost za družboslovno usmeritev se je izobraževalni program socialnega dela poenotil, kar je za smer »socialno delo v kadrovskih službah« glede na ocene, da je v okviru dvoletnega študija mogoče izobraževati le za generično socialno delo, pomenilo, da se je le-ta reducirala na en sam izbirni predmet.

V obdobju 1960-1986, sta torej bila kadrovanje in socialno delo v profesionalnem smislu združena. Mesto združitve je bila tedanja Višja šola za socialno delo (sedanja Fakulteta za socialno delo). Povedano konkretno: socialni delavec, ki je bil sprva (tudi) kadrovik, sedaj postane kadrovan.

7.2 Kadrovski cikel

Kakor sem napisal, bomo pričeli z osnovnimi determinantami procesa »upravljanja s človeškimi viri«.

Slika 7.2.1: Kadrovski cikel (povzeto po Devanna 1996: 246)



Slika 7.2.1 nam prikaže odnos so-vplivanja štirih splošnih kadrovskih funkcij: **izbiranje**, **ocenjevanje uspešnosti**, **nagrajevanje** in **razvijanje**. Te funkcije skupaj neposredno določajo uspešnost organizacije.

Mary Anne Devanna to dogajanje ocenjuje kot nepredvidljivo, predvsem v smislu negotovosti ko gre za vedenje ljudi, zato zaključuje, *da mora vsaka organizacija zagotoviti okolje, ki spodbuja pozitivna nagnjenja zaposlenih in zagotavlja tesno povezavo med posameznikovimi osebnimi in organizacijskimi cilji. Izbiranje, ocenjevanje uspešnosti, nagrajevanje in razvijanje, so le orodja, ki so v praksi lahko učinkovita ali neučinkovita.* (Devanna 1996: 246)

7.3 Izbiranje »pravega« kandidata

Ko kadrujemo, ponavadi uporabljamo dve vrsti kadrovanja; notranje ali zunanje. Vzrok za iskanje novega kadra so lahko zelo različni; od potrebe po novih delavcih, lahko pa gre le za rutinsko zamenjavo določenega posameznika po upokojitvi ali odhodu na novo delovno mesto.

Ko govorimo o notranjem kadrovanju mislimo na notranje (pre)razporejanje delavcev, pri zunanjem pa gre predvsem za najemanje ljudi.

Ko skušamo narediti povezavo med kadrovskim ciklom in »tretjim sektorjem«, pridemo do ugotovitve, da je kruta realnost naših organizacij na tem področju vse prevečkrat ta, da je izbiranje ljudi drugotnega pomena, predvsem zaradi dejstva, da se v njih vse prevečkrat srečujejo s pomanjkanjem finančnih virov in včasih tudi preveč intenzivnim političnim lobiranjem.

Upravljanje človeških virov vsekakor zahteva določen načrt, ki med drugim vsebuje tudi analizo skladnosti takšnega načrta s splošno strategijo organizacije.

Načrt naj bi vseboval namig o številu in vrsti ljudi, ki naj bi jih organizacija potrebovala, saj naj bi vplival na izbirni postopek in metode, dosegal pa naj bi tudi ujemanje med izbrano osebo in delovnim mestom na katerega se je prijavil. Ko je izbirni postopek zaključen in prava oseba izbrana, jo je potrebno uvesti v samo organizacijo, delo in kulturo delovnega okolja na način, ki izbranega kandidata vodi k predanosti tako organizaciji kot njenim ciljem. (Blundell in Murdock 1997: 77)

Izhodiščna točka načrtovanja človeških virov je običajno »strateško planiranje« in »določanje glavnih ciljih organizacije«. Ta faza se potem podaljša na analizo dela in sam proces načrtovanja kadrov in kadrovanja.

Slika 7.3.1: Glavne faze nabora in izbora kadrov (Blundell, Murdock 1997: 85)



Kaj pravzaprav je »načrtovanje kadrov«? Potencialne odgovor bi bil naslednji; gre za proces načrtovanja v katerem z različnimi tehnikami ocenjevanja in analiziranja delovnega okolja predvidimo trende znotraj organizacije ter si s tem zagotovimo pravočasno in ustrezno načrtovanje kadrovskih potreb.

Analiza dela je zagotovo temeljni pripomoček, kateremu sledi sama faza pridobivanja novega zaposlenega iz notranjih ali zunanjih virov. Analiza dela je sicer klasična metoda, ki pa je v kontekstu nepridobitne organizacije izgubi svojo predvidljivost in se v svojem delovanju ne omejuje zgolj na opisovanje in beleženje pričakovanih aspektov novo zaposlenega, ki naj bi prispevali k splošnim ciljem organizacije. Dobro izdelana analiza dela naj bi zagotovila naslednje:

- jasnost zadolžitve in nalog,
- ovrednotila naj bi tudi sam pomen posameznega delovnega mesta za organizacijo ter potencialnim kandidatom ponudila natančne informacije o njihovih zadolžitvah v zvezi z delom, z delovnimi pogoji in konkretnimi zahtevami delovnega mesta.

Analiza dela je tesno povezana z uvajanjem na delovno mesto in razvojem karier v organizaciji, torej z celotnim upravljanjem človeških virov. (Blundell, Murdock 1997: 84)

Ko govorimo o analizi dela na področju »tretjega sektorja«, ne moremo mimo občutka, da gre za »sizifovo delo«, saj je »tretji sektor« izjemno specifično področje glede na trende, ki postavljajo delovno okolje. S tem mislim predvsem na njegovo fleksibilnost, predvsem na strani ponudbe, saj je tukaj ključnega pomena takojšnja odzivnost na spremembe dojemanja potreb svojih (potencialnih) uporabnikov. Posledica takšnih trendov je nekonsistentnost v razdelitvi funkcij samega delovnega okolja, ki je kot smo povedali nedeterminirano in se prilagaja spremembam neposrednega okolja.

7.4 Notranje in/ali zunanje kadrovanje?

Katere so prednosti, oziroma slabosti notranjega kadrovanja?

Prednosti: Pridobivanje delavcev iz notranjega okolja organizacije ima zagotovo nekaj prednosti, kot so spodbujanje kvalitete dela že zaposlenih, ki vidijo, da njihova organizacija ponuja možnosti napredovanja, visoka privrženost izbranega notranjega kandidata, manjša možnost, da bomo izbrali neprimerne kandidata, manjši stroški uvajanja delavca na novo delovno mesto.

Slabosti: Pogosto pa se lahko tudi zgodi, da notranje kadrovanje med neizbranimi kandidati povzroča nejevoljo in posledično nižjo motivacijo za delo. Velikokrat gre tudi za napredovanja, ki so podrejena hierarhični logiki in ne pravilni izbiri kandidata, ki bi najbolj ustrezal razpisanemu delovnemu mestu, ena pogostejših težav so verjetno tudi težave z avtoriteto (ko gre za kadrovanje na vodilna delovna mesta) in pa pomanjkanje inovativnosti v smislu prevetritve starih težav in iskanja novih rešitev.

Pridobivanje kandidatov iz okolja organizacije je posebej priporočljivo, kadar iščemo ljudi z novimi idejami... (Svetlik 2000: 48)

Delodajalci se pogosto poslužujejo tudi *neformalnega* pridobivanja kadrov, s čimer pridejo do delavcev, ki jih je sicer težko dobiti, hkrati pa je verjetno, da bodo novi delavci čutili posebno odgovornost do kolegov, ki so jih priporočili in tako tudi do organizacije in bodo manj nagnjeni k fluktuaciji.

Problem: Neformalno kadrovanje se kaj hitro spremeni v besedo z izrazito negativno konotacijo, to je nepotizem. Kot vemo, je vnos tega pojava v organizacijsko kulturo zelo razdiralen, saj organizacijo preoblikuje v sistem zaprtih krogov, ki so med seboj izrazito sovražno razpoloženi, kar navsezadnje vodi v sistemski konflikt in končno v zaviranje razvoja same organizacije.

Zagotovo pa je najpogosteje uporabljena metoda pri iskanju novih delavcev objava oglasa v medijih ali na lokalnem zavodu za zaposlovanje v katerem je potrebno na kratko vendar izčrpno opredeliti za kakšno delovno mesto gre in kakšne kandidate pričakujemo.

Oblike prijav kandidatov so običajno v pisni obliki prijave oz. ponudbe za zaposlitev, kjer so opisani temeljni podatki o izobrazbi, delovnih izkušnjah, dodatnih znanjih in osebnostnih lastnostih kandidata.

Ko pridobimo zadostno število prijav kandidatov steče postopek izbiranja, ki ga lahko označimo kot postopek logičnega predvidevanja, saj skušamo predvideti, kateri kandidat se bo na konkretnem delovnem mestu najboljše izkazal. Ravno zaradi možnosti napačne odločitve je nujno zagotoviti sistematični postopek izbiranja.

Ena od pogostih napak neprofitnih organizacij pri pridobivanju kandidatov za nove sodelavce je, da podlegajo birokratskim vzorcem javnega sektorja.

Zatekajo se predvsem k objavam v javnih medijih, ki so izrazito uradniški. Napisani so v stilu, ki daje kandidatom vedeti, da jim ponujajo službo, kot redko dobro, za katero nam morajo biti hvaležni, če jo bodo dobili. Od njih predvsem zahtevajo izpolnjevanje določenih pogojev, ne da bi jim zares predstavili organizacijo in delo, ki naj bi ga opravljali in ne da bi jim povedali, kaj jim organizacija nudi za dobro opravljeno delo. Do kandidatov se že vnaprej vedejo kot do svojih podrejenih, s katerimi ne vzpostavijo recipročne menjave. (Svetlik 2000: 49)

7.5 Zaposlitveni intervju kot najpogosteje uporabljena metoda

Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev z namenom, da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi usposobljenost kandidata za uspešno opravljanje dela in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima. Z njim naj bi ustrezne kandidate spodbudili k odločitvi za zaposlitev, vsem kandidatom pa naj bi organizacijo predstavili v dobri luči. (Svetlik 2002a: 152)

Zaposlitveni intervju pa ima seveda tudi svoje pozitivne in negativne strani, pri čemer je najpomembneje poudariti, da je pogoj za uspešno izpeljan intervju, ki nam bo ponudil primerljive rezultate, dobro strukturiran in voden intervju.

Pozitivna stran nam predstavlja dejstvo, da le v tem primeru dobimo možnost, da organizacijo in delovno mesto na katerega se je kandidat prijavil, predstavimo izčrpno in na mestu. Na tej točki je pomembno poudariti še eno, običajno prezrto stran intervjuja, to je dojemanja intervjuja kot zrcala »organizacijske kulture«, torej kot sugestivne izgradnje in nadaljnjega podajanja svoje javne podobe naprej, predvsem proti neizbranim kandidatom katerim želimo pustiti dober vtis o sami organizaciji in jim skušamo z ustrezno povratno informacijo zagotoviti občutek enakovrednega in poštenega obravnavanja. Ta metoda je uporabna tudi iz vidika prilagodljivosti samega intervjuja kot takšnega, sploh če ob njem uporabimo še ostale tehnike, ki nam ponudijo nekakšen celostni izčrpen »paket«, s katerim pridobimo vse potrebne informacije.

Nenazadnje je intervju tudi metoda, ki jo večina kandidatov pričakuje, ko gre na zaposlitveni razgovor.

Poznamo različne vrste zaposlitvenih intervjujev (Svetlik 2002b: 153):

Strukturiran intervju vsebuje vnaprej pripravljena vprašanja, na katere usposobljeni spraševalci pričakujejo vsebinsko omejene in precej tipične odgovore,

Nestrukturiran intervju poteka v obliki prostega pogovora, ko spraševalec odpira različne teme pogovora in postavlja številna dodatna vprašanja. Negativna lastnost te metode je, da lahko spregleda pomembne informacije, poleg tega pa so rezultati tovrstnih intervjujev neprimerljivi;

Polstrukturiran intervju je vmesna in kvalitetna rešitev, ko govorimo o ustreznosti intervjujev, saj nam za razliko od strukturiranih omogoča večjo fleksibilnost in pridobivanje podatkov širšega obsega, hkrati pa je tudi primerljiv;

Individualni intervju je tisti, pri katerem sta udeležena le spraševalec in kandidat. Takšen intervju je zagotovo manj stresen za kandidata, za organizacijo pa je ta možnost slabša, predvsem zaradi mnenja ene same osebe;

Skupinski intervju, se opravljajo redko, saj so zahtevni. Omogoča, da ugotavljamo lastnosti kandidata kot so tekmovalnost, stopnja samozaupanja, ...;

Panelni intervjuji so intervjuji, kjer kandidata sprašuje več spraševalcev hkrati, pri čemer razbremenijo kandidata v smislu zaporednih intervjujev na katerih se vprašanja ponavljajo, hkrati pa ta tehnika intervjuja omogoča, da se spraševalci medsebojno uskladijo in se osredotočijo na posamezna področja. Negativni vidik tovrstnih intervjujev je pritisk na intervjujanca v smislu široke palete vprašanj, ki ga lahko zmedejo;

Zaporedni intervju za kandidata pomeni več zaporednih individualnih intervjujev, ki pa se morajo zaradi objektivnosti ocenjevanja opraviti v čim krajšem času, poleg tega pa je tudi nujno, da so usklajeni glede vsebine, saj so le tako lahko primerljivi;

Problemski intervju je osredotočen na hipotetično problemsko situacijo, ki jo mora kandidat razrešiti;

Stresni intervju se uporablja ko gre za delovno mesto, ki je tudi stresno. Tu želimo ugotoviti, kako se kandidati odzivajo na pritiske, tako vedenjsko kot emocionalno. Problemski vidik takšnega intervjuja pa je, da tvegamo negativen vtis o organizaciji.

Ko ugotavljamo posamezne lastnosti kandidata je zaželeno, če ne že nujno, da oblikujemo kazalce teh lastnosti, ki jih tudi količinsko označimo in si tako omogočimo

poznejšo primerjavo med različnimi kandidati. Kazalci se nanašajo na štiri področja (Svetlik 2002b: 155):

- izobraževanje / usposabljanje,
- delo in kariero,
- interese in pričakovanja, ki se vežejo na delo in organizacijo,
- zasebno življenje (družina, prosti čas,...).

Seveda moramo opozoriti na naslednjo nevarnost zaposlitvenega intervjuja, to je podleganje »prvemu vtisu«, tako dobremu kot slabemu. Na enak način moramo biti previdni, ko zbiramo informacije o kandidatih pri drugih ljudeh, tako nekdanjih delodajalcih kot ostalih, saj moramo upoštevati kontekst, v katerem so te informacije nastale.

Upravljanje človeških virov igra pomembno vlogo, ko gre za neprofitne organizacije, predvsem zaradi visoke intenzivnosti dela v tem sektorju, pomanjkljivostim, ki se nanašajo na lastništvo organizacij ter zaradi kompleksnosti razmerja med ponudbo in povpraševanjem, ki ga organizacija zagotavlja. (Oster 1995: 65)

Običajno pri končnem odločanju izberemo kandidata, ki je dosegel na primer najvišje število točk s perspektive zaželenih lastnosti, ki pa jih moramo tudi obtežiti s ponderji glede na težo pomembnosti za določeno delovno mesto.

8. Kader v NNO: naložba ali strošek? Pogled iz »zunanjega« procesa

Pojmovanje kadra kot stroška in ne investicije: odpor do zvišanja kratkoročnih sredstev za dolgoročni učinek
Polonca Kovač, 2002

Dejstvo je, da obstaja izjemno nizka profesionalizacija slovenskega tretjega sektorja. Pri tem je lahko približna mera stopnje profesionalizacije že sam delež (stopnja) oseb, zaposlenih s pogodbo o zaposlitvi (glej Tabelo 7.1, spodaj).

Tabela 8.1: Stopnja profesionalizacije sektorja NNO; mednarodna primerjava

Nizozemska	12 %
Belgija	10 %
Francija	4,9 %
Nemčija	4,5 %
Madžarska	1,3 %
Slovaška	0,9 %
Slovenija	0,7 %

Vir: Služba Vlade za Evropske Zadeve (SVEZ), 2002: *Sodelovanje z NVO v procesu vključevanja v EU - poročilo: 8*

Kot izhodišče odgovora na zgoraj zastavljeno vprašanje mi bo služila t.i. **SWOT** (»Strenghts-Weaknesess-Oportunities-Threats«) analiza zaposlovanja v sektorju NNO, ki je rezultat sklopa štirih vsebinskih delavnic, ki so bile izvedene novembra in decembra 2002 v sklopu programa »Vključevanje NVO po načelu partnerstva v proces nadgradnje državnega razvojnega programa«.

Tabela 8.2: SWOT analiza sektorja NNO

PREDNOSTI (Strenghts)	SLABOSTI(Weaknesses)
Nižja cena storitev ter večja ekonomičnost poslovanja NVO sektorja v primerjavi z javnim sektorjem.	minimalna medsebojna povezanost kot tudi majhna kohezivnost NVO
Zaposleni in sodelavci v NVO sektorju imajo razmeroma razvit močan občutek pripadnosti organizaciji ter visoko stopnjo identificiranosti z njenim poslanstvom (čutijo ga kot del svojega osebnega poslanstva).	-prešibka motiviranost in kreativnost za dejanske sistemske spremembe. -razširjena in prevelika identificiranost svojim poslanstvom le svojih ciljev (mentaliteta »prostega jezdeca«)
Visoka kredibilnost NVO sektorja – razširjeno in relativno močno zaupanje uporabnikov in širše javnosti v NVO ter v NVO sektor v celoti.	Nezadostna specializiranost: navznoter zaposleni so prisiljeni opravljati

	delovne naloge, ki presegajo opis le delovnega mesta ter navzven kot široko zastavljene naloge/cilji organizacije ki se neredko izražajo kot »vsepristojnost«
Visoka stopnja motiviranosti, iniciativnosti in inovativnosti zaposlenih v NVO sektorju.	Prisotna fluidna organizacijska struktura ter nezadostna skrb za rast organizacije
Multidisciplinarna usposobljenost (zaposlenih in sodelavcev v NVO)	-pomanjkanje izobraževanja kadrov(zaposlenih) in poznavanja obstoječih praks (zlasti v EU)
Orientiranost k timskeemu delu (visoka kooperativnost – nizka medsebojna tekmovalnost).	-pomanjkanje kadrov-posledično pomanjkanje specializiranih znanj in kvalifikacij in hkrati pobeg najbolj kvalificiranih kadrov(predvsem zaradi majhnih plač, neustreznih pogojev dela)
Razvita samoregulacija ter globoka povezanost z uporabniki in delovanje, usklajeno z njihovimi potrebami (v večini uporabniki soustvarjajo vrsto storitev in programov).	razširjeni klientelizem oz. prevelika navezanost na državne finančne vire ter prevelika odvisnost in nujnost zahtevam financerjev (podobno kot organizacije javnega sektorja)
-visoka stopnja prilagodljivosti novim okoliščinam	neaktivnost na področju zaposlovanja posledično tudi neinformiranost o obstoječih možnostih
Nepridobitna usmerjenost-usmerjenost k uresničevanju poslanstev ter k potrebam uporabnikom	pomanjkljiva promocija uspešnega delovanja NVO na področju zaposljivosti
PRILOŽNOSTI (Opportunities)	NEVARNOSTI (Traits)
Naraščajoče potrebe prebivalstva in nezmožnost prvega sektorja, da jih zadovolji v zadostni meri (npr.visoka stopnja brezposelnosti).	omejene možnosti zaposlovanja v obstoječih pogojih
Zahteva po pluralnosti javnih storitev (kot plod družbenih in političnih sprememb – notranji dejavniki, ter prilagajanje Slovenije zahtevam, standardom in praksi v EU - zunanji dejavniki	nacionalna konkurenca s strani kvazi nevladnih organizacij« - tudi kot posledica nezadostna in nejasna opredelitev nevladnega sektorja
Pritiski EU na vladni sektor za vključevanje NNO v proces oblikovanja, izvajanja in nadzora politik. (pretok kadrov iz EU v Slovenijo in v obratni smeri. spremembe delovne zakonodaje (Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o dohodnini in o davku na dobiček pravnih oseb)	struktura brezposelnih v programu javnih del (veliko z nizko kvalifikacijo)
Izboljšani in poenostavljeni pogoji zaposlovanja	izključenost nevladnih akterjev iz izvajanja politik
Razvoj novih modelov za sofinanciranje na lokalni/državni/EU ravni in iz gospodarstva/javnih financ	neiskrenost deklarativne podpore s strani vladnih organizacij
Regionalizacija Slovenije kot priložnost za NNO	sistemske neurejeni odnosi med NVO –ji in državo
Poslovno povezovanje NNO (tudi s tujimi NNO)	kompleksne zahteve EU za kandidiranje vodenje projektov zmanjšuje konkurenčnost nevladnih organizacij
neformalna ekonomija-sivi trg storitev	neinformiranost o možnih virih financiranja

Vir:http://www.rec-lj.si/projekti/vkljucvanje_nvo_drp/koncno_gradivo.doc

Iz zgornje tabele si lahko ustvarimo nekaj zaključkov, med drugim tudi ta, da je eden vidnejših problemskih vidikov zaposlovanja v NNO dejstvo, da obstaja vrsta nestimulativnih okoliščin, ki se bolj ali manj vežejo na financiranje NNO-jev in

obstoječo davčno politiko, pa tudi na očitno favoriziranje javnih služb s strani države. Splet sistemske evolucije, ki je prišla do trenutne točke, opisane v zgornjem stavku, sem podal v prvem, »formativnem« delu naloge, ki nam prikaže realnost državocentričnega pojmovanja socialnih storitev, kateremu smo še vedno priče v Sloveniji in kateremu se je navsezadnje, kot lahko opazimo, prilagodil sam »tretji sektor« (tudi na področju socialnega varstva). Vse to nam bo služilo kot »zunanja« platforma realnosti »tretjega sektorja«, v okviru katere bomo na tem mestu poskušali poiskati končni odgovor na vprašanje o dojemanju človeškega kapitala v NNO sektorju, katerega lahko sicer poiščemo po različnih, v SWOT analizi problemsko zastavljenih, poteh. Z besedo »zunanja« napeljujem na »sektorizacijo« problemskih področij, ki jo bomo izpeljali preko zunanjega, ekonomsko pogojenega procesa, ter notranjega, socialno ter kulturno pogojenega procesa.

Tabela 8. 3: »Zunanji« in »notranji« problemski proces vplivanja na kader v NNO

»zunanji«, ekonomsko pogojen proces	»notranji«, socialno-kulturno pogojen proces
Problem št. 1: financiranje NNO Problem št. 2: profesionalni vs. prostovoljni kader Problem št. 3: motivacija zaposlenih Problem št. 4: plačilna politika Problem št. 5: nelojalna konkurenca Problem št 6: fluktuacija kadra (prvič)	Problem št. 1: vodenje v NNO Problem št. 2: : neformalno (»subjektivno«) kadrovanje Problem št. 3: feminizacija tretjega sektorja Problem št. 4: fluktuacija kadra (drugič)

V tem delu se bomo posvetili prvemu, t.i. » zunanjemu« procesu, medtem ko se bomo »notranjemu« procesu posvetili v naslednjem poglavju. Prav tako bomo od tod dalje v določenih točkah dodatno uporabili podatke iz štirih socialno varstvenih NNO, ki jih bomo v izogib zlorabljanja notranjih informacij poimenovali kot organizacije A, B, C in D.

»**Zunanji**«, ekonomsko pogojen proces: glavna determinanta tega procesa je *državo-centrično financiranje* aktualnega sektorja, katerega pogonsko gorivo je *družbeni konsenz* o »državi kot osnovnem producentu socialnovarstvenih storitev«. V ta »problemski grozd« bomo poleg financiranja nanizali še dileme, ki se sučejo okoli

prostovoljnega kadra (v odnosu do profesionalnega kadra), motivacije zaposlenih, plačilne politike, nelojalne konkurence ter fluktuacije kadra (I.).

8.1 Problem št. 1: financiranje sektorja NNO

Nevladni sektor se pogosto spre znotraj sebe za drobtinice, ki mu jih nameni država, kar na nek način državi ustreza.

Ivan Svetlik, 2005

Vzrok za obstoječe stanje lahko vsekakor iščemo v usmeritvi finančnih tokov sektorja NNO, ki je vse prevečkrat vezano na državne vire in s tem tudi logično odvisno od njih. Organizacije mnogokrat tudi prenehajo obstajati zaradi neusposobljenosti vodstva, ko gre za pridobivanje sredstev. Tako nekateri vodje kot argument izrazite pasivnosti pri pridobivanju sredstev navajajo »nevmešavanje v politične vode« (organizacija B), kar je svojevrsten absurd- ali pa tudi ne, saj nam ta izjava, sicer skozi izdatno mero naivnosti, lepo pokaže prevladujočo miselnost NNO-jev, ki sledi miselnosti, da jim denar (tako in tako) daje država, oziroma »politika«¹⁷, torej zakaj bi si z njo umazali roke? Kot negativni vidik pa lahko ocenimo tudi netransparentnost pri poslovanju organizacij, ki znižuje nivo zaupanja njenih uporabnikov vanjo (izrazita negativna pojavnost NNO sektorja).

V iskanju še natančnejše opredelitve vzrokov za obstoječe stanje na makro-nivoju (ki se seveda preslika na mikro nivo, torej zaposlene) pridemo do naslednje spremenljivke, ki govori o sistemu financiranja s strani ministrstev. Zakaj? Sredstva za posamezne projekte ali delovanje organizacije prihajajo z nekaj mesečnim zamikom, kar povzroča NNO velike preglavice in tudi visoko stopnjo tekoče nelikvidnosti, saj morajo svoje stroške pokrivati za nazaj in jih v svojih finančnih poročilih usklajevati z zahtevami financerjev. Z drugimi besedami; javni razpisi s strani ministrstev se običajno izplačujejo po preteku obdobja, za katerega je bil razpis narejen. Nastale stroške morajo organizacije tako financirati iz drugih virov. Primer; organizacija D je v nekem obdobju v devetdesetih letih morala za plačilo svojih zaposlenih najeti premostitveni kredit pri neimenovani komercialni banki?!

¹⁷ Angleški jezik ima za »politiko«, kot je razumljena v tem kontekstu, zelo prikladen izraz: »politics«- kot »boj za oblast«

Organizacije A, B, C, D: od notranjih razprtij revežev do izjemno močnega menedžmenta bogatašev

V ne ravno prijetno vlogo »reveža« med našimi štirimi NNO smo postavili **Organizacijo A**, ki je v letu 2003 razpolagala z 2.747.000 SIT finančnih sredstev. Vzrok za to lahko v prvi vrsti iščemo predvsem v njeni nerazjasnjeni vlogi, saj je bila njena ustanovitev je pogojena s 16. členom Zakona o preprečevanju uporabe prepovedanih drog in o obravnavi uživalcev prepovedanih drog, ki ji je preko Urada RS za droge zagotavljal neposredna proračunska sredstva. Leta 2002 je na podlagi netransparentne porabe finančnih sredstev (neupravičena izobraževanja v tujini na račun Organizacije A; finančno slabljenje Organizacije A na račun izboljšanja položaja posameznih vanjo vključenih društev) Urad za droge RS drastično zmanjšal finančno injekcijo. Organizacija A je posledično postajala vse bolj neformalna, tudi zaradi različnih notranjih interesov posameznih vanjo vključenih organizacij.

Organizacija B s 196 milijoni SIT razpoložljivih finančnih sredstev v letu 2005 (v ozadju katerih sta dve koncesiji) je medtem kot organizacija s priznano koncesijo tipičen primer kolonizacije institucionalne organizacijske kulture, kar po besedah zaposlenih tvori naslednje probleme: birokratizacija postopkov, manjša odzivnost na potrebe uporabnikov, slabša kvaliteto storitev, višja stopnja hierarhije, institucionalizacija okolja, odsotnost strateškega načrta, slabo izdelana vizija organizacije. Posledice hkratnega delovanja vseh teh dejavnikov so lahko na nek način tudi protislovne. Tako zna »koncesionar« zaradi svojega statusa izpasti iz kroga resnih kandidatov za dodelitev finančnih sredstev iz razpisov za programe socialnega varstva. Institucionalizacija delovnega okolja je vidna tudi v dosledni uporabi Pravilnika o normativih in standardih na področju socialnega varstvenih dejavnosti. Dvojna koncesijska pogodba je poskrbela še za nekaj; namreč za tretji sektor kar »netipično« visoko število zaposlenih za nedoločen čas v tej organizaciji, ki predstavljajo kar 55,5% celotnega delovnega kolektiva.

Organizacija C s finančnim kritjem približno 40-ih milijonov SIT v letu 2005, je finančno (cca. 61%) zelo odvisna od enega samega (mednarodnega) financerja - UNHCR, s čimer se vrnemo nazaj k logiki »zunanjega« utrjevanja organizacijske strukture; mednarodni financer, ki je hkrati tudi ustanovitelj Organizacije B, namreč zahteva trdno organizacijsko strukturo kot predpogoj za sodelovanje na mednarodnih razpisih, kar seveda vodi v »hierarhizacijo« organizacije. Ta organizacija je tako lep primer pogojevanja organizacijske strukture z mednarodnim finančnim dotokom. Kar

pa ima tudi negativne posledice: postopno umikanje UNHCR-a iz Slovenije je namreč tako zmanjšalo število zaposlenih iz 9 na 4, s tem pa tudi logično povečalo stopnjo fluktuacije kadra v tej organizaciji.

Organizacija D je s cca. 450 milijoni SIT razpoložljivih finančnih sredstev (h katerim je potrebno prišteti dohodke treh vanjo vključenih »socialnih podjetij«) glede na pridobljene podatke, izjemno vplivna. Predvsem pa zna služiti kot primer dobro delujočega menedžmenta pridobivanja sredstev, ki se očitno trudi ne pasti v zanko odvisnosti od dominantnega financerja. Ko gledamo finančne vire te organizacije, trčimo ob nov izraz - socialno podjetje. Ali je to tržna niša tega pod - sektorja? Bomo videli. Še nekaj; organizacija D je proti koncu leta 2005 pridobila koncesije s strani MDDSZ za dejavnost zaposlitveno - rehabilitacijskih centrov. Kritična stran finančne perspektive te organizacije je njena notranja plačna »cost- benefit« logika; zaposleni v srednjem menedžmentu, in izvedbeni zaposleni imajo precej nizke plače, kar se ne sklada ravno s kasneje omenjenim trendom »ravne« plačilne politike.

Pozitivna korelacija med indikatorjem finančne (ne)odvisnosti organizacije ter indikatorjem stopnje profesionalizacije organizacije je v tem sektorju očitno še kako močno prisotna. Finančno najboljše stoječa organizacija D premore 57 zaposlenih; organizacija B 37; organizacija C 4; in na repu finančno najslabše stoječa organizacija A, ki premore le enega, honorarno zaposlenega¹⁸. Elementu plačilne zanesljivosti se zaposleni (tudi) v tem sektorju očitno ne nameravajo kar tako odreči, navkljub morebitni kompenzaciji z visoko koncentracijo ideološko – aktivističnega - filantropskega naboja, ki ga (baje) premore ta sektor.

Sklep št. 1. Transformacija nevladne nepridobitne organizacije z močnim etično - ideološkim momentom v »projektno usmerjeno organizacijo« povzroči miselni premik, ki dojemata vse organizacijske elemente, tudi kader, kot strošek katerega pač prilagodimo trenutnemu projektu, kar pa seveda oteži izgradnjo kakršnekoli dolgoročne razvojne politike. Ob tem se med slovenskimi socialno - varstvenimi NNO-ji kažejo spontani obrisi QUANGO/QUAPO razkola v njihovi strateški evolucijski poti. Socialni kapital teh organizacij se tako usmeri ali proti državi; institucionalizacija, oziroma QUANGO- izacija (pogostejši scenarij, tudi zaradi *mita o zanesljivosti* prvega sektorja) organizacije; primer za to je organizacija B. Druga

¹⁸ Pritrdilen podatek: *Korelacija med višino prihodkov in zaposlenostjo je visoka, saj Pearsonov koeficient znaša 0,683.* (Delež, obseg in velikost neprofitnega sektorja 2006: 77)

možnost je usmeritev proti trgu torej podjetizacija, oziroma QUAPO-izacija organizacije, ki pa je pri nas manj pogost scenarij, predvsem zaradi *tveganosti* drugega sektorja; primer za to je organizacija D.

V vsakem primeru se mora organizacija spopasti z naraščajočo kompleksnostjo lastnih nalog, ki jo skuša kanalizirati preko standardizacije le-teh. Podporna organizacijska struktura se tem procesom nujno prilagodi, posledica česar je *seveda zvišana stopnja hierarhičnosti organizacije*.

Mreženje. Kaj je to?

Slovenski sektor NNO se v točki »financiranja« ponaša še z eno, ne ravno pohvalno značilnostjo. To je izredno nizek nivo t.i. »mreženja«. Primankljaj le-tega lahko v kombinaciji z neustreznim pretokom informacij, doprinese do konflikta sicer skupnih interesov, saj nevladne organizacije, predvsem tiste z istih področij, pogosto konkurirajo za ista finančna sredstva.¹⁹ Takšno »umetno« konkurenco pri pridobivanju finančnih sredstev posredno spodbuja nizka raven t.i. generaliziranega zaupanja kot dimenzije »makro« ravni socialnega kapitala²⁰ (Iglič 2004: 159). Le-ta je posledica povečanega eksistencialnega strahu v obdobju tranzicije, ki se je po »mikro« strani kanaliziral v zapiranje v »izredno močno razvita družinska in sorodstvena omrežja« (Ibid.: 171), katera pridobivajo svojo trdnost tudi na osnovi že kar pregovorne izredno nizke stopnje geografske in karijerne mobilnosti Slovencev. Po drugi »makro« strani pa je v času tranzicije nastalo generalizirano nezaupanje prenešeno tudi na t.i. »mezzo« nivo povezovanj, kjer delujejo akterji civilne družbe. Yamagishi (Ibid.: 171) pa opozarja, da le z rastjo generaliziranega zaupanja lahko pride do odpiranja, oziroma trajnejšega komunikacijskega prekrivanja zasebne sfere z javno sfero na račun povečanega t.i. partikularnega zaupanja. Tako je prostor nevladnih organizacij, ki je po Putnamu (1995) (Ibid: 156) »inkubator socialnega kapitala«, očitno paraliziran tudi zaradi pomanjkanja le-tega.

¹⁹ Vendar – četudi se programsko sorodne NNO organizacije združijo v krovno organizacijo, to ne pomeni, da se s tem ne izniči konflikt med njimi. Le prenese se lahko v notranji konflikt krovne organizacije, ki posledično ohromi v svojem delovanju (primer: Organizacija A).

²⁰ Le- ta naj bi imela tri očete: Pierra Bourdeja, ki socialni kapital dojema kot »agregat dejanskih in potencialnih resursov« (1986: 248) ; Colemana (sodelavec Gerya Beckerja, avtorja koncepta » človeški kapital«), ki socialni kapital povezuje z njegovo funkcijo; ter Putnama, avtorja socio - centričnega pogleda na socialni kapital. (Adam, Rončević 2003: 8)

8.2 Problem št. 2: profesionalni kader vs. prostovoljni kader?

Pri upravljanju človeških virov v nevladnih organizacijah se moramo seveda osredotočiti tudi na vlogo in upravljanje prostovoljcev, ki za organizacijo pomenijo velik doprinos²¹, tudi v finančnem smislu, žal pa tudi drži, da velika večina NNO ne ovrednoti njihovega dela, ter s tem omogoči primerljive rezultate. Nemalokrat v odnosu med profesionalnim in prostovoljnim kadrom prihaja tudi do trenj, ki se ponavadi realizirajo na podlagi dveh scenarijev;

- profesionalni kader prenese večino svojih delovnih nalog na prostovoljni kader, kar je stroškovno sicer opravičljivo, vendar so etične negativne eksternalije takšnega dojetanja prostovoljnega kadra preprosto prevelike, poleg tega pa takšen način dojetanja posredno vodi v izgubo strokovne avtoritete med profesionalnim kadrom.
- Profesionalni kader vidi v prostovoljnem kadru konkurenco. Med njima se vzpostavi »umeten« in s stališča delovanja organizacije gotovo »nehigieničen« hierarhičen odnos. Dokaz profesionalne nesamozavesti? Ali celo dokaz (občutka) poklicne ogroženosti?

Če medtem prostovoljni kader postavimo v sečišče med problemskima dimenzijama financiranje ter vodenje NNO, pridemo do že kar paradoksnih zaključkov. Zakaj?

A. *Podatki iz mednarodne primerjalne raziskave potrjujejo obstoj pozitivne korelacije med javnim/državnim financiranjem in stopnjo profesionaliziranosti zasebnih neprofitnih-volenterskih organizacij (Kolarič 2002: 142),*

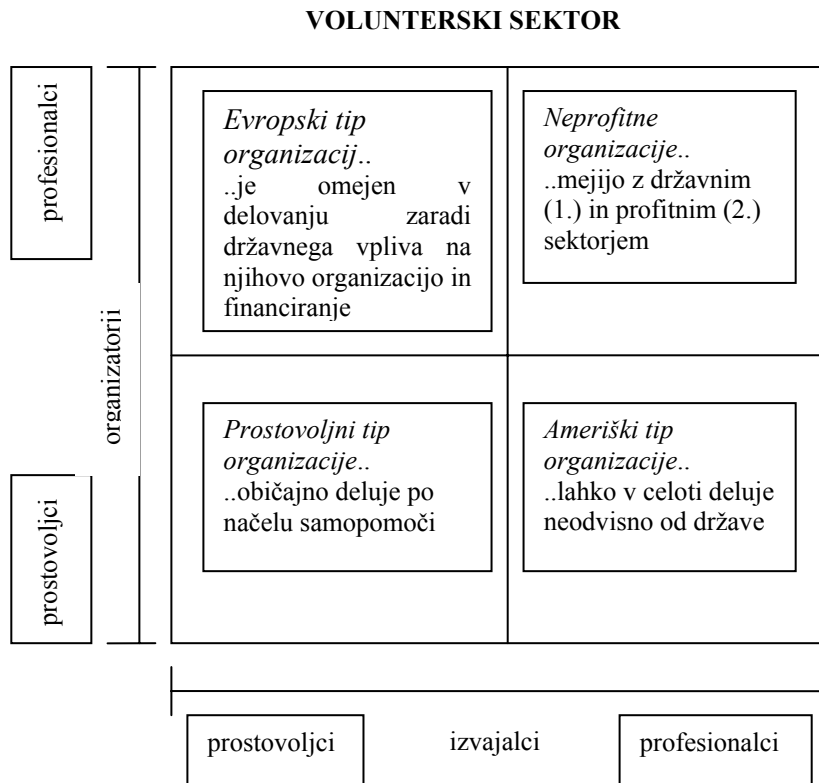
B. povečana stopnja profesionaliziranosti vodi v »delitev nalog« - produkcija storitev je v izraziti domeni profesionalnega kadra, predvsem na račun standardiziranja dejavnosti, preko katerih se meri »stroškovna« učinkovitost storitev.

Gledano s perspektive upravljanja nepridobitnih organizacij: prednost se daje »tehnokratskemu načinu vodenja«, ki profesionalni kader postavi v vlogo samostojnega krmarja organizacije. Prostovoljnemu kadru tako ostanejo le še »podporne naloge«. Morebiti smo ravno v tej točki priče momentu realizacije igre ničelne vsote (čim več je profesionalcev, tem manj je prostovoljcev). Seveda se

²¹ *Prostovoljci v slovenskih nevladnih organizacijah so v letu 2004 opravili 1.239.756 ur, kar pomeni, da so opravili obseg dela, ki ustreza 7.125 polno zaposlenih delavcev. Glede na število delovno aktivnih prebivalcev v Sloveniji v letu 2004 to pomeni ekvivalent 0,91% zaposlenih, oziroma 126 % dela, ki ga v nevladnih organizacijah opravijo delavci, ki so v nevladnih organizacijah bodisi zaposleni ali pa za svoje delo prejemajo plačilo. (Raziskovalno poročilo Ministrstva za javno upravo 2006: 40)*

zavedam, da je to relativno enosmerna trditev, saj je rekrutacija prostovoljcev odvisna predvsem od videnja njihove vloge v organizaciji s strani vodstvenega kadra.

Slika 8.2.1: Tipi NNO glede na razmerje vlog prostovoljcev in profesionalcev (Ovsenik 1998: 82) (povzema Svetlikov model strukture pluralnega sistema blaginje, op.p.)



Sklep št. 2 (A + B). Etatistična - državno financirana - profesionalizacija nevladnih nepridobitnih organizacij povzroči dodatno, s strani države celo pričakovano birokratizacijo tega sektorja.

1. *primer:* koncesijske pogodbe, določene z Novelo C Zakona o socialnem varstvu; zahteve za podelitev koncesije na socialno - varstvenem področju so nemalokrat izredno toge, predvsem v izvedbenem in kadrovskem smislu. Vendar: izpolnjevanje letih še vedno ni zagotovilo za podelitev koncesije varstvu;

2. *primer:* uvajanje Pravilnika o standardih in normativih na področju socialno-varstvenih dejavnosti, ki natančno določa kadrovsko sestavo in pušča le malo maneverskega prostora.

Prostovoljni kader tako vse bolj postaja žrtev zahtevane visoke standardizacije storitev, ki jih producira »tretji sektor«. A ob tem moramo upoštevati še en dejavnik, ki posredno določa vlogo prostovoljnega kadra v tem sektorju - to je programska

usmerjenost socialno - varstvene organizacije, ki je lahko »nizkopražna« oziroma »visokopražna«.

Za podlago definicije teh dveh pojmov bom uporabil področje dela z uporabniki drog v Sloveniji, kjer je omenjena cepitvena linija prerasla v ideološki boj med »socialnim« ter » medicinskim« modelom dela z uporabniki drog.

Nizkopražni (»Harm reduction«) program je usmerjen predvsem v zmanjševanje škode, kar pomeni predvsem *delo na terenu*: razdeljevanje igel, informiranje, krepitev stikov uporabnikov z socialnimi / zdravstvenimi službami, neformalno »peer izobraževanje«. Vse to z namenom zmanjševanja razdalje med ponudniki in uporabniki storitev. Ker takšen program ne zahteva visoko strukturiranega okolja, *daje velik poudarek prostovoljnemu delu*.²² - t.i. *evropski tip organizacije* (slika 8.2.1)

Primer takšne usmeritve: projekt Stigma Aids fundacije Robert, društva za pomoč odvisnikom in staršev - Zarja, Svit, Up.

Visokopražni program je usmerjen v popolno bio- psiho-socialno rehabilitacijo²³, za kar, za razliko od nizkopražnega programa potrebuje visoko strukturirano okolje, katerega delovni proces oblikuje tim profesionalnih delavcev. Ker so profesionalne zahteve v tem okolju zelo visoke in tudi natančno določene, je prostovoljni *kader v tej situaciji postavljen na stranski tir*²⁴ - t.i. *neprofitne organizacije* (Slika 8.2.1). Primeri izvajanja te vrste programa so društvo Projekt človek, komune, metadonski program.

8.3 Problem št. 3: motivacija zaposlenih

Tukaj bomo uporabili t. i. »Herzbergovo« teorijo (Svetlik 2002: 121).

Doseganje normalne delovnih rezultatov je odvisno od intenzivnosti »*higienskih dejavnikov*«; ustrezna plača, ustrezna organizacija dela ter primeren odnos vodij do delavcev. Medtem pa za doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov potrebujemo poleg »*higienikov*« še »*motivatorje*«; dobri medsebojni odnosi, samostojnosti in

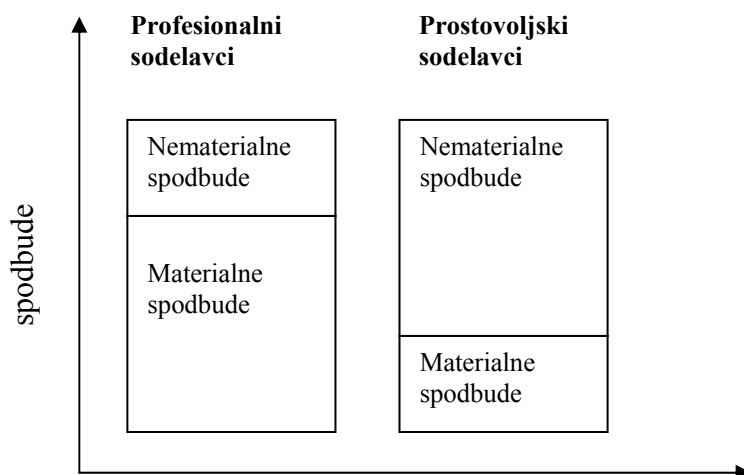
²² Nevarnost takšne programske usmeritve je uresničitev prvega scenarija razmerja profesionalni /prostovoljni kader (str. 56)

²³ Bio-psiho-socialna rehabilitacija se lahko tudi zaradi pogosto močne hierarhije strok v rehabilitacijskem postopku sprevrže v t.i. bio-bio-bio rehabilitacijo, ki sloni predvsem na čim večji standardizaciji in »medikamentizaciji« okolja.

²⁴ Nevarnost takšne programske usmeritve je uresničitev drugega scenarija razmerja profesionalni /prostovoljni kader (str. 56)

odgovornost pri delu, itd. Do določene mere lahko torej trdimo, da »motivatorji« ponavadi ne morejo preprosto nadomestiti »higienikov« - posameznik z nizkim osebnim dohodkom naj bi tako recimo šibkeje dojemal motivatorje. Dokajšnja izjema so prostovoljci, ki imajo praviloma drugačen nabor motivov.

Slika 8.3.1 Spodbude sodelavcev nepridobitne organizacije (Tavčar 2003:179)



Povedano drugače: razmerje med »higieniki« in »motivatorji« je v določeni meri pogojeno s položajem posameznika v organizaciji;

Tako naj bi zaposlene na najnižjem izvajalnem nivoju zanimala predvsem gotovost delovnega mesta in višina osebnega dohodka, posameznike na vrhu organizacije pa uspešnost organizacije oz. njena učinkovitost. Takšno razumevanje interesov je sorodno razumevanju hierarhije potreb, kot jo je opredelil Maslow, kjer posameznik najprej zadovoljuje lastne fiziološke potrebe, ki mu zagotavljajo preživetje, in šele nato postopoma druge, bolj duhovne potrebe. (Tavčar 2000: 64)

Vendar (Ibid.: 64):

Interes posameznika je treba obravnavati in razumeti širše kot le z vidika položaja, ki ga oseba v organizaciji zaseda, pri čemer moramo upoštevati (nekatero) nejasne (fuzzy) značilnosti človeške narave, ki niso zgolj črno-bele, predvsem pa jih ne moremo z gotovostjo predvideti in v celoti pojasniti.

Ustrezno razmerje med »higieniki« ter »motivatorji«, podloženo z upoštevanjem »faktorja X«, s čimer mislim na nepredvidljivost človeškega značaja, nam pokaže pot do doseganja optimalnega delovnega vzdušja v organizaciji. Ali lahko o tem v isti sapi govorimo, ko mislimo na NNO? Prav gotovo ne. Te organizacije namreč ne izpolnijo najosnovnejših »higieničnih« pogojev, kot je na primer ustrezna višina osebnega dohodka, ki je ponavadi odvisen od iznajdljivosti vodstvenega dela pri pridobivanju

projektnih sredstev za delovanje. Ustrezen način vodenja to »nehigienično spremenljivko« sicer uspe do določene mere kompenzirati.

Sklep št. 3. Kot smo že opazili, se »projektna« logika vodenja, ki na kvaliteto storitev gleda predvsem v luči njihovih izvedbenih stroškov tako zelo vgradi v organizacijsko kulturo (in tudi strukturo), da je le-ta izrazito negativna v smislu naraščajočega strahu pred izgubo dela. S tem se strategija »taylorističnega« pogojevanja »motivatorjev« z izpolnjenimi »higieniki« zamenja s strategijo dopolnjevanja, oziroma krpanja pomanjkljivih »higienikov« z »motivatorji«. Glavno vprašanje je torej ali motivacija, ki izhaja iz zavedanja, da je cilj tvoje zaposlitve v socialno-varstveni NNO »opravljanje družbeno koristnega dela«, odtehta morebitno pomanjkanje ustreznih »higienikov«? Če naprej špekuliramo in na to vprašanje odgovorimo pritrdilno v tradiciji teorije socialnega kapitala; ali to pomeni, da večina zaposlenih v socialno varstvenih NNO izhaja iz višjega srednjega, oziroma višjega sloja? Pripadniki teh slojev imajo namreč za nadomeščanje slabših »higienikov« pripravljeno večjo razpoložljivo količino finančnega-socialnega-kulturnega kapitala, kot pa recimo »nižji« sloj. Kar pa seveda ustvari vrednotni monopol srednjega (višjega) sloja v sferi socialnega varstva. Če to logično pot priženemo do skrajnosti, pridemo do prostovoljcev, ki si »lahko privoščijo« biti prostovoljci (razen če to ni del študijskih obveznosti študenta/-ke). Putnamova teza o sektorju NNO kot »inkubatorju« socialnega kapitala (1995) je s te perspektive le strategija utrjevanja razredne stratifikacije na račun (povečane količine) socialnega kapitala.

8.4 Problem št. 4: plačilna politika

Plače zaposlenih so torej po Herzbergu eden izmed najmočnejših »higieničnih« dejavnikov delovanja nevladnih nepridobitnih organizacij, zato je to izredno občutljivo področje.

Plačilna struktura v NNO je bolj »ravna« - ni večjih razlik, ko gre za plače vodilnih delavcev in ostalega kadra. Mogoče razlog delno tiči tudi v tem, da imajo vodilni delavci večine NNO nižji nivo odgovornosti kot v ostalih sektorjih, poleg tega pa je običajno tudi poslanstvo tovrstnih organizacij bolj humanitarno naravnano in (načeloma) ne prenaša večjih neenakosti, ko gre za plačilno politiko. Sicer pa lahko trdimo, da je organizacija dela le navidezno egalitarna in nizko diferenčna, s čimer trčimo ob nam že znano opredelitev delovnega okolja nevladnih nepridobitnih organizacij kot hierarhično, kar zatrjujejo tudi sami zaposleni v takšnih organizacijah.

Če gremo še en korak nazaj, tako spet pridemo do nam že kako znanega »projektnega« načina financiranja, katerega se tako slepo oklepa večina NNO.

Ko govorimo o dejavniku plač v »tretjem sektorju« ne moremo mimo občutka, da je ta dejavnik izrazito pogojen s vprašanjem motivacije. Gre torej za kompenzacijo, ki se naslanja na preference kot je višina plače, delovni pogoji ter stopnja identifikacije z organizacijo.

Sklep št. 4. Tukaj lahko zaključimo, da zaposleni v nevladnih organizacijah zamenjajo možnost večjega zaslužka z zanje ugodnejšimi delovnimi pogoji, kar pa se, predvsem na področju nevladnega socialnega varstvenega delovanja v Sloveniji, kaj hitro sprevrže v izsiljevanje v smislu »o višini plače se ni primerno pogovarjati, saj smo tukaj zaradi naših filantropskih nagnjenj in ne denarja« (organizacija B). Tako se v tem podsektorju nemalokrat zgodi, da imamo zaposlene, ki so natovorjeni s trikratno količino dogovorjenih delovnih nalog, a tudi pod konstantnim pritiskom izgube delovnega mesta, premešanim z »filantropskim poslanstvom« delajo za izjemno nizko plačilo - vzorec, ki se ga s stroškovne perspektive vodstvo teh organizacij zelo rado poslužuje (organizacija D). *Delo v »tretjem sektorju« tako ni več stvar zavestne izbire, temveč eksistenčne nuje.*

V skrajni obliki pa tega plačila sploh ni, pri čemer bolj kot na »prostovoljnih« prostovoljce, mislim na »neprostovoljne« prostovoljce - pripravnike, ki delajo prostovoljno. Takšna »pripraviška politika«, ki v Sloveniji sploh ni tako redka, kot se zdi, pa logično zavira sam proces profesionalizacije socialnega dela, saj se s tem meja med profesionalnim (formalnim) delom in neprofesionalnim (neformalnim) delom vse bolj briše.

Eden izmed poglavitnih razlogov, ki nas pripelje do takšnih zaključkov, je zagotovo zelo velika stopnja brezposelnosti med diplomiranimi socialnimi delavci.

Dipl. socialni delavec – težavna pot do prve zaposlitve

Velika stopnja brezposelnosti, s katero se soočajo diplomirani socialni delavci, je posledica treh medsebojno povezanih dejavnikov:

- nesorazmerje med ponudbo diplomantov in povpraševanjem po njih kot izraz t.i. strukturne brezposelnosti;
- pozen vstop na trg delovne sile; pogoj za opravljanje strokovnega dela je namreč pozitivno ocenjen strokovni izpit iz socialnega varstva, h kateremu pa lahko pristopiš šele po opravljenem enoletnem pripravništvu po diplomi, ki se od leta 1999 izvaja

preko programa »Razvoj kadrov v socialnem varstvu« v režiji Socialne zbornice Slovenije ter Zavoda za zaposlovanje Slovenije. A ker je ta program vključen v program javnih del RS, je predpogoj za vključitev vanj (poleg *zaključene ustrezne izobrazbe, oziroma poklicne orientacije za strokovne delavce* po 69. in 70. členu Zakona o socialnem varstvu: Ibid.) 6 mesečno čakanje na pristojnem Zavodu za zaposlovanje²⁵. Inkluzivnost programa? Boljši izraz bi bil selektivnost;

- socialna zbornica Slovenije vsako leto na podlagi natančno določenega števila nosilcev programa ali neposrednih izvajalcev (ustrezni *javni socialno varstveni zavodi, nevladne organizacije z uveljavljenimi socialno varstvenimi programi, privatne organizacije z dovoljenjem za delo s področja socialnega varstva*: Ibid.) razpiše omejeno število prostih mest za opravljanje pripravništev. Glede na vsakoletno zviševanje števila diplomantov zdaj Fakultete za socialno delo si lahko predstavljamo čakalne vrste - tako na Zavodu za zaposlovanje kot na Socialni zbornici Slovenije.

Tabela 8.4.1: Zaposlitveni trendi diplomiranih družboslovcev po letu 1998

(ad B) Primerjava zaposlitvenega "problemov" univ. programov družboslovja v Sloveniji po letu 1998 (vsi reg. brezposelni)						
Rang	Univ. Program	Št. reg. brezp. raste?	"Čakalna doba" raste?	"Problem" ?	Št. reg. brezp.(vsi)	Mediana ČD
(ti že imajo zaposlitvene "probleme")						
12	Teologi	da	da	DA	36	214
11	Socialni delavci	da	da	DA	78	180
10	Pravniki	da	da	DA	287	161
9	Družb. brez FDV	da/ne	da	DA/NE	254	225
8	Ekonomisti	da	da/ne	DA/NE	487	175
7	Jezikoslovci	da	da/ne	DA/NE	225	219
6	Humanisti	da/ne	da/ne	DA/NE	182	173
5	Umetniki	ne	da	DA/NE	37	758
(ti zaposlitvenih "problemov" se nimajo)						
4	FDV diplomanti	da	ne	NE	291	210
3	Bibliotekarji ipd.	ne	da	NE	9	180
2	Informatiki	ne	da/ne	NE	26	215
1	Menedžerji	ne	ne	NE	86	274

Vir: evidenca ZRSZ

UGOTOVITEV - težave imajo predvsem regulirani poklici: poklicna usmerjenost programa + nadzor zaposlovanja ----> čakalne dobe rastejo!

Vir: Kramberger: Trend zaposlovanja diplomantov FDV po 1990, raziskava; dosegljivo na: www.ssfdv.org/dokumenti/zaposlovanje.ppt

²⁵ Program Razvoj kadrov v socialnem varstvu se izvaja kot oblika javnih del. Zato je del Pravilnika o financiranju in izvajanju lokalnih zaposlitvenih programov - javna dela (Ul RS 108/ 2003), ki v 2. odstavku 5. člena pravi naslednje: *V nacionalne programe javnih del in v lokalne programe javnih del, ki se bodo izvajali na območjih z višjo stopnjo brezposelnosti od povprečne v Republiki Sloveniji, se bodo lahko vključevale tudi druge brezposelne osebe, ki so prijavitelne na Zavodu več kot 6 mesecev.*

- »Sistematizacija« delovnih mest, kar z drugimi besedami pomeni omejenost delovnih mest v javnih in tudi nevladnih socialnovarstvenih zavodih, oziroma organizacijah. V luči tega trenda se vse bolj spreminjajo tudi pglavitni vzroki odločitve za prostovoljno delo (celo v smislu enoletnega prostovoljnega pripravništva) v socialnem varstvu, saj dosti diplomiranih socialnih delavcev v njem vidi stranski vhod za vstop na trg delovne sile, kar, kot smo že omenili, ustvarja idealen teren za »politiko nizkih plač« na področju socialnovarstvenih NNO.

8.5 Problem št. 5: nelojalna konkurenca

Prvič : javna dela

Tabela 8.5.1: Stopnja profesionalizacije kadra: študija primera

Organizacija A	1
Organizacija B	36
Organizacija C	4
Organizacija D	57

Vir: lastni podatki

Če pogledamo »za« te številke, ugotovimo, da so zaposlitve za nedoločen čas v relativni manjšini. V absolutni meri jih je še največ v organizaciji D (26), medtem ko jih relativno še največ premore organizacija B (20 / 36), kar jo v določeni meri dela kar nekako netipično za organizacijo v tem sektorju. Praviloma pa gre za zaposlitev za določen čas, pogosto tudi zaposlitev preko različnih programov javnih del, ali po svoji notranji logiki podobnega programa »Usposabljanje na delovnem mestu«, ki ga v režiji pristojnih Zavodov za zaposlovanje v veliki meri financira Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve²⁶. V tem dejstvu gre iskati tudi vzrok visoke priljubljenosti takšne vrste zaposlitve v tem sektorju²⁷, kar prav tako velja za področje socialnega varstva²⁸. Ki pa ima tudi svojo ceno.

²⁶ Stroški Zavoda za zaposlovanje so poleg stroškov izvedbe programa (Lokalni zaposlitveni programi-javna dela za leto 2006; točka 13.1): stroški subvencij za: zdravniške preglede udeležencev javnih del;(večinski) del stroškov izhodiščnih plač v skladu s Pravilnikom javnih del; prevoz udeležencev javnih del na delo in z dela; prehrano udeležencev javnih del med delom, programe usposabljanja in izobraževanja udeležencev javnih del. Izvajalci programa javnih del krijejo naslednje stroške (Ibid.): razlike do izhodiščnih plač v skladu s Pravilnikom javnih del; nagrajevanja uspešnosti udeležencev; dodatkov za posebne obremenitve pri delu, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in delo v manj ugodnem delovnem času, ter materialne stroške, vključno s stroški prostorov in potrebne opreme.

²⁷ Javni delavci v povprečju opravijo 43% drugih oblik plačanega dela (javna dela, študentsko delo, honorarno delo) v nevladnih organizacijah. V povprečju te oblike dela pomenijo 38,9% plačanega dela v nevladnih organizacijah (Raziskovalno poročilo Ministrstva za javno upravo 2006: 34) Primer: v organizaciji D je med 57 zaposlenimi 19 t. i. javnih delavcev.

²⁸ 2005: 28,5 javnih delavcev je vključenih v socialno varstvene programe (Letno poročilo ZRSZ 2005: 55)

Javna dela lahko namreč zelo pogosto uvrstimo v kategorijo neustrezne zaposlitve kot posebne vrste podzaposlenosti (Svetlik 1985: 42): *delavci opravljajo delo, ki je pod ravniyo njihove delovne zmožnosti in usposobljenosti, bodisi da opravljajo delo, drugačno od njihovega poklicnega področja. V obeh primerih je njihova delovna sila neustrezno izkoriščena in se deloma nepovratno izgublja. Določene delovne sposobnosti krnijo. Gre za pretakanje odkrite strukturne brezposelnosti v prikrito. A »javna dela« vplivajo tudi na velikost aktualne ponudbe ustrezno izobražene in kvalificirane delovne sile. Sicer logična trditev Ivana Svetlika da je prikrita strukturna brezposelnost tem večja, čim večje je pomanjkanje delavcev na določenih sektorjih trga delovne sile (Ibid.: 43) tako v primeru socialnovarstvenih NNO-jev ne sovпада s podatki o problematično visoki odkriti brezposelnosti ustrezno usposobljenih diplomiranih socialnih delavcev (str. 62). Obstaja torej očitna nevarnost, da »substitucijski učinek« (Kolarič 2002: 298) invazije »nelojalne konkurence« kratkoročnih javnih del, ki daje prednost nizkim stroškom delovne sile pred njihovo morebitno visoko usposobljenostjo in ki je pogosto izvedena na »horuk«, torej brez ustrezne vzporedne prekvalifikacije kadra, dodatno zavre dolgoročni proces profesionalizacije kadra v socialnovarstvenih NNO-jih. Resda pa takšen »substitutivni« značaj javnega dela deloma izgubi na ostrini, če upoštevamo, da se samo pripravništvo v socialnem varstvu izvaja preko programa javnih del (str. 62), ter da se javne delavce pogostokrat razporedi na nižje strokovne nivoje organizacije, kjer njihova »substitutivna« vloga ne more priti tako do izraza. »Javni delavci« se tako znajdejo v vlogi pobiralca odpadnih delovnih nalog, kjer pa, kako tragikomično, lahko kaj hitro sami postanejo žrtve »nelojalne konkurence«, katera prižene stro(š)kovno plat dela do končnega minimuma, t.j. neplačanega dela.²⁹*

Javna dela za mlade – in ne tako mlade

Javna delo niso »zanimiva« samo zaradi svojega »nelojalnega substitutivnega« značaja. »Zanimiva« so tudi zaradi še ene, do določene mere povsem nepričakovane značilnosti, namreč neupoštevanja starostne diferenciacije trga dela. Le-ta nam med drugim razkrije ozadje, s tem pa tudi vso razsežnost »substitucijskega učinka« javnih del, ki deluje pod krinko strukturne pod-, oziroma brezposelnosti.

²⁹ S tem ne mislim samo na prostovoljce, temveč tudi na recimo jim prisilne prostovoljne delavce, ki jih predvideva predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti in ki v 32a členu povezuje pravico do prejemanja denarnega nadomestila tudi s privoljenjem v »začasno ali občasno »humanitarno« delo ali drugo podobno neplačano primerno delo, ki traja največ 64 ur mesečno in ga organizira javni zavod ali v dogovoru z zavodom neprofitna nevladna organizacija« (Ibid.: 56).

Z zaposlitvijo za določen čas so bolj povezane mlajše skupine zaposlenih (povprečna starost zaposlenih za določen čas v Sloveniji se giblje okrog 30 let, medtem ko je povprečna starost zaposlenih za nedoločen čas več kot 38 let (SURSA, ADS, 1999/2)), ki s tem prevzemajo nase večje tveganje hitrejšega menjavanja zaposlitve ter pogostejših prehodov iz stanja delovne aktivnosti v stanje brezposelnosti in obratno. Gre za vedno večjo starostno diferenciacijo glede na oblike zaposlovanja, s tem tudi diferenciacijo tveganja in za različne oblike prenehanja zaposlitve (Ignjatovič 2002: 28)

Ali ta, glede na oblike zaposlitve oprta starostna diferenciacija zdrži tudi v primeru » javnih del«? Po igri logike bi morala, saj javna dela preko posebne pogodbe o zaposlitvi »pridobijo status zaposlitve za določen čas« (Kolarič 2002: 308). Torej bi se morala tudi nanje prilepiti »starostna diferenciacija« v negativno korist mladih. A odgovor je precej presenetljiv in morebiti celo nakazuje prihodnje trende na trgu dela.

Tabela 8.5.2 : Starostna struktura javnih delavcev od leta 1993 do 2005 (v %)

Starost	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Do 26. leta	39,3	30,0	28,8	25,8	21,3	25,8	21,8	20,1	18,9	28,2	24,0	20,5	16,6
Od 26 do 40 let	45,3	43,0	46,2	54,8	47,5	42,3	42,1	41,9	43,5	34,4	36,1	35,7	35,2
Nad 40 let	15,4	27,0	25,0	19,4	31,2	31,9	36,1	38,0	37,6	37,4	39,9	43,8	48,2

Vir: Letno poročilo Zavoda za zaposlovanje RS za leto 2005

Zgornja tabela nam jasno sporoča, da je starostna diferenciacija v primeru » javnih del« (vse bolj) nagnjena v smer starejše in ne mlajše populacije. K temu pritrjuje tudi povprečna starost 44 let med 19 javnimi delavci v **organizaciji D**, kjer je javnih delavcev še največ. Očitno je prišlo v primeru » javnih del« do medgeneracijskih trenj, ki so posledica strukturnih premikov slovenskega gospodarstva v devetdesetih letih, ko se je storitveni sektor krepil na račun hiranja industrijskega sektorja. Žrtev tega prehoda je v začetni fazi (pod)izobražena starejša populacija, ki pa se kot po pravilu uspe premakniti iz podzaposlenosti v (predčasno) upokojitev, kasneje pa (vse bolj) dostikrat preizobražena mlada populacija, ki se je pred tem procesom umaknila v varno zavetje izobraževalnega procesa (tabela 8.5.3.). Ker pa se je v vsem tem času krepila strukturna brezposelnost, je del teh dveh generacij, recimo jim »poraženci tranzicije«, moral poiskati zaposlitveno uteho v »zaščitenem« trgu dela, natančneje javnih delih.

Tabela 8.5.3: Izobrazbena struktura javnih delavcev od leta 1993 do 2005 (v %)

Stopnja izobrazbe	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
I.-II.	54,3	43,0	44,2	42,2	38,4	43,2	38,3	36,8	33,4	22,6	23,5	22,5	22,8
III-IV.	21,1	18,0	17,1	19,8	18,0	19,1	18,2	18,8	18,4	16,5	16,2	15,9	15,6
V.	17,2	28,0	30,2	28,9	33,4	28,7	31,6	31,7	33,9	40,2	39,3	40,1	40,3
VI.-VII.	7,4	11,0	8,5	9,1	10,2	9,0	11,9	12,7	14,3	20,7	21,0	21,5	21,3

Vir: Ibid.

Drugič: (laični) teolog: strokovna nelojalna konkurenca. Zgodba v ozadju

V tretjem odstavku 69. člena Zakona o socialnem varstvu je pri naštevanju smeri strokovne izobrazbe, ki so ustrezne za opravljanje socialno varstvenih storitev, dodana še univerzitetna izobrazba teološke smeri z ustrezno specializacijo. (30. člen predloga sprememb in dopolnitev Zakona o socialnem varstvu : ZSV – E)

Do sedaj (laični) teologi, tako kot delovni terapevti, fizioterapevti, idr. niso bili ovirani v svojem delovanju na področju socialnega dela v vlogi strokovnega sodelavca. Premik (laičnih) teologov iz sfere »strokovnih sodelavcev« v sfero »strokovnih delavcev« pa odpre vrsto vprašanj: ali je (laični) teolog ustrezno strokovno usposobljen za samostojno strokovno delo na socialno - varstvenem področju? Ali lahko premik (laičnih) teologov v konkretno samostojno strokovno delo na socialno - varstvenem področju razumemo kot legalno krajo zaposlitvenih možnosti socialnih delavcev? In navsezadnje – tukaj je še večno vprašanje sistemskega ozadja tega premika.

Vladna pro - logika za takšno širjenje področja dela (laičnih) teologov pravi da (Ibid.) *diplomanti Teološke fakultete pridobijo v času študija nekatera temeljna potrebna znanja za opravljanje posameznih socialno varstvenih storitev, primerljiva z diplomanti drugih naštetih smeri v citiranem 69. členu Zakona o socialnem varstvu. Z dvoletno specializacijo Zakonske in družinske terapije pa pridobijo diplomu z nazivom Specialist zakonske in družinske terapije.*

Ampak stvar le ni tako enodimenzionalna.

- Program izobraževanja na Teološki fakulteti ne premore temeljnih teoretičnih znanj za opravljanje socialno varstvenih storitev. Hkrati se postavlja domneva o vrednostni (pre)obremenitvi diplomiranih teologov, ki zna izhajati iz njihove izobrazbe. Kaj se zgodi, če je diplomirani teolog po eni strani »le« »promotor« trdnih stališč Cerkve glede pravice do splava ali (istospolne) zakonske zveze, po drugi strani pa mora

upoštevati socialno delo kot stroko, ki izhaja iz načela zadovoljevanja socialnih potreb posameznikov, kateri izhajajo iz različnih socialno vrednostnih okolij?

- Tako diplomirani teologi kot diplomirani socialni delavci imajo velike težave pri iskanju (prve) zaposlitve. Kar pomeni, da se diplomiranim teologom na ta način širi zaposlitvene možnosti na račun brezposelnih socialnih delavcev.

- V zadnjem letu po izvedenih postopkih denacionalizacije je po trditvah Socialne zbornice Slovenije mogoče opaziti velik pritisk verskih organizacij na koncesije institucionalnega varstva. Tako je pristojni minister na podlagi razpisa (Ur. list RS, št. 64/2005 z dne 8. 7. 2005) izdal 4 koncesije manjšim župnijskim organizacijam, ob negativnem mnenju Socialne zbornice Slovenije. To pomeni, da lahko »teologizacija« socialnega dela logično razumemo tudi kot pretvezo za možnost prevzema vodilnih mest v institucijah socialnega varstva, katerih lastnik, ustanovitelj in upravljaec naj bi bile verske organizacije. Katerih je očitno vse več, včasih očitno tudi na račun neupoštevanja strokovnih meril³⁰. Spomnimo se razmisleka o re-katolizaciji tretjega sektorja (str. 27)...

Sklep št. 5. S problemom nelojalne konkurence skušam med drugim opozoriti na dvoličnost »profesionalizacije« kadra kot procesa strokovne ojačitve tretjega sektorja. Le-ta namreč ni samo kvantitativen (število »formalno« zaposlenih), temveč tudi kvalitativen (primerna izobrazba/izkušnje) pojem. Ravno ta vidik »profesionalizacije« kadra se v socialnovarstvenih NNO pogosto zanemarja, s čimer mislim na problematični »substitutivni« značaj javnih del (nizki stroški dela v prednosti pred primernimi izkušnjami) ter navsezadnje tudi diplomiranih teologov v vlogi strokovnih socialnih delavcev. Ali je torej visoka profesionalizacija kadra v socialnovarstvenih NNO nujno pozitivna za ta sektor? Pomisleki so lahko naslednji:

- povišana profesionalizacija kadrov v tretjem sektorju resda vodi do utrditve organizacijske strukture navzven, a to hkrati pomeni dajanje večje poudarka elementu hierarhičnosti znotraj organizacije. Kar pa spet vodi v nevarnost pasivizacije organizacije v smeri zadovoljevanja potreb uporabnikov njenih storitev;

- s trendom popolne profesionalizacije kadra v socialno-varstvenih NNO bi se celoten sektor pričel avto-stigmatizirati v smislu zapiranja, oz. mistificiranja znanja, s katerim razpolaga. Kar pa bi v končni instanci vodilo do fenomena, ki je za zdaj bolj znan

³⁰ V teh koncesijah (zgornje štiri, op.p.) je bila vrsta strokovnih napak, dva prejemnika koncesije pa teh mnenj po obvestilu pristojnega ministrstva nista hotela niti prevzeti, niti plačati, kaj šele, da bi odpravili sistemske napake. (Predlog amandmajev Socialne zbornice Slovenije na predlog sprememb in dopolnitev Zakona o socialnem varstvu - ZSV - E, EPA 767-IV- prva obravnava)

institucionaliziranem javnem socialnovarstvenem okolju, to je »princip samozadostnosti«; nična potreba po »mreženju« organizacij, če pa že, je to posledica podajanja odgovornosti...

8.6 Problem št. 6: fluktuacija socialnovarstvenega kadra; prvič

Fluktuacija (angl. turnover) pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije, in ki jih je potrebno nadomestiti (Vasja Butina 2004)

Fluktuacija kadra je zelo močna kadrovska dimenzija, saj je zelo dober odsev (ne) upoštevanja dveh temeljnih »higienikov«- ustrezne višine plače ter ustreznih delovnih pogojev. Hkrati sta ta dva dejavnika tudi eden izmed temeljev »Human Resource managementa«, ki v kadru vidi dolgoročno investicijo in ne kratkoročni strošek. Tukaj se bomo osredotočili na fluktuacijo predvsem v perspektivi »segmentacijskih« gibanj na trgu dela.

Organizacije A, B, C, D: od virtualnega kadra do delavcev ptic selivk

Tabela 8.6.1: Stopnja fluktuacije kadra v organizaciji

	Št. zaposlenih na začetku opazovanega obdobju – X ³¹	Število kadra, ki je v opazovanem obdobju intervalu odšlo - Y	Stopnja fluktuacije kadra (%) – Z $Z = X/Y \times 100$
	1	2	200
Organizacija B	36	23	63.9
Organizacija C	9	15	166.7
Organizacija D	47	brez podatkov	Brez podatkov

Vir: lastni podatki

Organizacija A je tista izmed štirih podanih organizacij, ki se še najbolj spopada s problemom kadrovske fluktuacije. Seveda moramo pri tem vzeti v obzir, da je ves čas opazovanega obdobje imela samo enega *honorarno* zaposlenega delavca in prav nobenega zaposlenega za nedoločen čas. Lahko se strinjamo v ugotovitvi, da to ni ravno prava strategija za spopad z veliko kadrovske fluktuacijo.

Organizacija B prav tako ni izjema glede visoke stopnje fluktuacije kadra, kljub dejstvu, da mu določeno finančno stabilnost podeljujeta kar dve koncesiji. Zakaj? Čisto

³¹ Časovni interval smo postavili v cikel 36-ih mesecev, to je treh let, in sicer obdobje od 1.1. 2003 do 31.12. 2005. To obdobje nam ponudi močne obrise *trenda fluktuacije* v organizaciji. Tudi na račun upoštevanja razpršenega časovnega okvirja raznih projektov, ki so močna finančna zaslomba socialnovarstvenih NNO-jev, in ki navsezadnje preko svojih zahtev določajo tudi samo kadrovske sliko organizacije.

mogoče, da predvsem zaradi kombinacije treh dejavnikov: (1) že opisanega visoko institucionaliziranega delovnega okolja, ki ne prenaša vnosa inovativnih rešitev, (2) »umetne« nestabilnosti delovnega okolja z vodstveno politiko tipa »vsi smo nadomestljivi« ter (3) psihološko izjemno težke narave dela. Pa je temu res tako? Čeprav so ti dejavniki v organizaciji B še kako realni, je odgovor še vedno ne. Zgoraj naštetih razlogi za odhod so namreč praviloma nevtralizirani ravno ob izdatni pomoči dveh koncesij, ki zagotavljata delovne pogodbe za nedoločen čas dvajsetim tu zaposlenim. Privlačnost tega statusa je jasno vidna: med triindvajsetimi zaposlenimi, ki so v opazovanem obdobju odšli iz organizacije, so le štirje s pogodbo za nedoločen čas. Tako je visoka fluktuacija kadra v tej organizaciji posledica bolj »objektivnih« dejavnikov, kot npr. odhoda z delovnega mesta za določen čas zaradi uveljavljanja porodniškega dopusta in posledične nadomestitve takšnega kadra z novim kadrom preko pogodbe za določen čas, ali pa preteka same pogodbe za določen čas, katera veže recimo javne delavce (med katere so, kot že vemo, všteti tudi pripravniki).

Zaposleni v tej organizaciji se torej znajdejo v sila nevhvaležni dilemi; čemu dati prednost: podpisani pogodbi za nedoločen čas, ki v veliki meri prežene osnovne eksistencialne skrbi, ali kvalitetnemu delovnemu okolju, ki ne uporablja visoko stresne »vsi smo nadomestljivi« logike upravljanja s človeškimi viri? Da je ta dilema še kako močna, nam dokazujejo dejstvo, da številni tam zaposleni že kar nekaj časa iščejo drugo delovno mesto. S poudarkom na »iščejo« - t.i. potencialna fluktuacija.

Organizacija C je poleg njenega mednarodnega značaja tudi primer tega, da (sicer vse manj) trden zunanji finančni vir ni zadostno zagotovilo za trdno delovno okolje; stopnja fluktuacije kadra je namreč izjemno visoka - v zadnjih treh letih se je tako zamenjal celoten kolektiv. Zaposleni vzrok temu pojavu iščejo predvsem v »visoki nestabilnosti delovnega okolja«.

Morebiti najbolj zanimiv primer visoke kadrovske fluktuacije je **Organizacija D**, ki se, glede na lastne izjave, kljub izjemno visoki tekoči likvidnosti nič manj ne sooča s tem problemom, predvsem kot posledica dveh »nehigieničnih« dejavnikov- nizkih plač - glede na veliko stopnjo naložene odgovornosti ter nestabilnega okolja. Še boljši dokaz v prid trmastega naslanjanja na »stroškovno« politiko kadrovanja (ne samo) v organizaciji D je prisotnost nam že znanega »sindroma pogodb za določen čas«, ki lahko posredno usmeri fluktuacijo socialnovarstvenega kadra na precej nezaželen kraj - to je pristojni Zavod za zaposlovanje..

»Sindrom pogodb za določen čas« nam tako prikaže dvoličnost fluktuacije kadra v tem sektorju (visoka fluktuacija zaposlenih za določen čas vs. nizka fluktuacija zaposlenih za nedoločen čas) v vsej svoji pojavnosti. Na prvi pogled se lahko strinjamo s trditvijo, da je fluktuacija kadra v tem sektorju usmerjena v prvi sektor. A do kolikšne mere? Razmerje med številom delovnih mest v javnih socialnovarstvenih zavodih ter številom svežih diplomantov Fakultete za socialno delo je tako na račun upoštevanja Pravilnika o standardih in normativih na področju socialnovarstvenih dejavnosti ter tudi vse močnejših političnih pritiskov po zmanjševanju javne uprave (koalicijska pogodba novo oblast v Sloveniji zavezuje k zmanjševanju števila zaposlenih v javni upravi s hitrostjo enega odstotka na leto) vse večje in vse bolj v škodo diplomiranih socialnih delavcev. Z drugimi besedami: prvi sektor se vse bolj zapira, s čimer tok iskalcev (prve) zaposlitve vse bolj zajema tudi »tretji« sektor. Zaposleni v »tretjem«, finančno neprimerljivo bolj nestabilnem sektorju, tako preko pogodb za določen čas capljajo od enega nestabilnega delovnega mesta do drugega.

V tem trendu pa je tudi protislovje; pogosto menjavanje delovnega mesta resda samoumevno zviša raven delovnih izkušenj, a v očeh delodajalcev je takšna praksa velikokrat razumljena kot dokaz nelojalnega značaja takšne osebe. Ta značajska poteza pa je ravno nasprotje tistega, kar delodajalci v tem sektorju tako cenijo - to je *lojalnost zaposlenega*. Po drugi strani pa celo podpisane pogodbe za nedoločen čas, kar je zaradi njihovega omejenega števila zaradi zdaj že jasno nakazane finančno - kadrovske nestabilnosti celotnega »tretjega« sektorja kar logično, ne uspejo zajeziiti fluktuacije kadra, v kar nas prepričujejo podatki tako za organizaciji B kot D. Očitno delo za določen čas, ki je tako eden izmed vzrokov kot tudi posledica visoke nestabilnosti »tretjega« sektorja (p)ostaja vse močnejša realnost ne samo tega sektorja, temveč celotnega trga delovne sile v Sloveniji.

Zaskrbljujoč scenarij...

Vrednotenje visoke stopnje fluktuacije kadra kot naravnega stanja celotnega »tretjega sektorja« in posledično temu nekritičen odnos samega tretjega sektorja do tega pojava. Takšno vrednotenje fluktuacije kadra se zna zelo hitro najti v vlogi priročnega opravičila za konstantno naraščanje števila delavcev »ptic selivk« (delavcev, ki se selijo od ene do druge pogodbe za določen čas in si tako sproti ustvarjajo nestabilen zaposlitveni vzorec).

... ali zaposleni prvega reda vs. zaposleni drugega reda

Povezovanje (vse manj) »netipičnih« zaposlitev za določen čas s povišano stopnjo fluktuacijo pa lahko zlahka razumemo tudi kot posledico t.i. notranje segmentacije delovne sile, katera po Loveridge - Mokovemu pojmovanju (Ignjatovič 1998: 212) poteka po tehnični oz. birokratski osi (interni / eksterni segment) ter socialni osi oz. osi industrijskih relacij (primarni / sekundarni segment). Primarni trg dela se tako recimo ponaša z dobrimi delovnimi pogoji ter z garantom visoke varnosti zaposlitve, medtem ko je na drugi strani sekundarni trg dela s slabimi delovnimi pogoji ter nizko varnostjo zaposlitve njegovo diametralno nasprotje. A zgodbe tukaj še zdaleč ni konec (Ibid.). Kajti polje sekundarnega in eksternega trga poteka vzporedno s t.i. »numerično« fleksibilnostjo, to je (visoko) fleksibilnostjo »hitro nadomestljivega« kadra (netipične zaposlitve, tudi za določen čas). Medtem pa polje primarnega in internega trga poteka vzporedno s t.i. »funkcionalno« fleksibilnostjo, to je (nižjo) fleksibilnostjo »težje nadomestljivega« kadra (zanesljivejše zaposlitve - nedoločen čas). Visoka stopnja fluktuacije predvsem kadra z zaposlitvami za ne - nedoločen čas je torej v veliki meri posledica segmentacijskega delovanja trga dela, ki zaposlene vse bolj segregira na »zaposlene prvega reda«, t.j. varno zaposlene, ter vse večjo armado »zaposlenih drugega reda«, t.j. netipične, ne tako-varno zaposlenih. Kakor vidimo, področje našega raziskovanja ni nikakršna izjema tega trenda.

...Tako nastane dvojni delovni trg: na eni strani stalna kvalificirana delovna sila, ki premore dokaj visoko raven dohodkov, relativno zagotovljeno zaposlitev in resnično socialno varnost z vsemi »ugodnostmi«... To so »krompirjevci«... Na drugi strani pa zaposleni za določen čas in pogodbeni delavci, ki začasno nadomeščajo, to je manj kvalificirana delovna sila, slabše plačana in slabše zaščitena...Uradno naj bi se ukvarjali z dopolnilnimi opravili, v resnici pa pogosto opravijo vse, česar se prva kategorija, kategorija premožnih, otepa. (Maier 2004: 43)

9. Kader v NNO: naložba ali strošek? Pogled iz »notranjega« procesa

Kakor sem že obljubil, se bomo tem delu posvetili drugemu, t.i. »notranjemu« socialno kulturnemu procesu.

- »Notranji«, socialno kulturni proces se suče okoli problemskega grozda, ki ga sestavljajo vodenje NNO, feminizacija v sektorju NNO, neformalno (»subjektivno«) kadrovanje ter fluktuacija kadra (drugič).

9.1 Problem št. 1: vodenje v NNO

Ta del bomo začeli morda malce presenetljivo in sicer z dimenzijo vodenja v NNO sektorju. Ampak kakor bomo kasneje videli, ima lahko vodenje izredno močan vpliv na celoten »notranji« proces. Drugače pa: vodenje pogosto deluje kot ovira pri kvalitetnem opravljanju poslanstva organizacije, saj je opaziti občutno pomanjkanje skupne identitete med zaposlenimi, ki zasledujejo medsebojno različne in nasprotujoče si cilje.

Za stil vodenja v naših neprofitnih organizacijah je značilna usmerjenost vodij v delovne naloge, ne pa v sodelavce. Vodje se postavljajo v vloge nadzornikov,... da bi se sami čim bolj umaknili iz delovnega procesa. Ne vključujejo pa se zadosti v delovne time, ne spremljajo dela sodelavcev, ne dajejo jim zadosti podpore...(Svetlik 2000: 51)

...Organizacijska struktura sama po sebi ne omogoča delovanja in ni sposobna dati rezultatov. Predstavlja pa možnost, da bodo ljudje v njej ustrezno delovali, če bodo motivirani (vloga vodje) za ustrezno vedenje v skladu s predvidenimi načeli.(Lipičnik 1998: 298)

Vodja organizacije je ogledalo organizacije. Tako navznoter (proti sodelavcem) kot navzven (proti drugim organizacijam). Iz tega sledi: vodja organizacije je tisti, ki s svojim ugledom, oziroma pozitivnim zgledom, preko hierarhične strukture, ki mu podeljuje status v organizaciji, usmerja vedenje organizacije, na tak način, da se njihove vrednote čim bolj poistovetijo s poslanstvom same organizacije, kar pomaga ustvarjati optimalno organizacijsko kulturo. Če to navežemo na stile kadrovanja v socialno varstvenih organizacijah: s strani vodstva kontrolirana in s strani zaposlenih implementirana organizacijska kultura zna s svojim naborom vrednot zelo močno vplivati na kadrovske politike določene socialnovarstvene organizacije.

Pred analizo te trditve bomo postavili nekaj osnovnih premis.

- Strukturna delitev organizacije med drugim določa polje delovanja vodenja, oziroma menedžmenta:

A) mehki del - človeški vir

B) trdi del - organizacijska struktura, sistematizacija

- Odnos vodenje: menedžment

Po nekaterih avtorjih (Lipičnik 1998) je vodenje (poleg načrtovanja, organiziranja in ocenjevanja) le del menedžmenta. Spet drugi avtorji (Kotter 2001) dojemajo razmerje med vodenjem in menedžmentom kot komplementarno razmerje - vodenje je ekvivalentno menedžmentu.

Tabela 9.1.1: *Odnos menedžment – vodenje po Kotterju*

management	vodenje
•Ustvarjanje načrtov/ proračunsko načrtovanje	•Dolgoročno zastavljene spremembe, ki temeljijo na viziji za prihodnost
•Kadrovanje v organizaciji/HRM	•Ustvarjanje zavezništev z ljudmi v organizaciji
•Nadzor in reševanje problemov	•Motiviranje in usmerjanje(inspiracija) ljudi

Vir:Kotter, 2001 v Študijsko gradivo pri predmetu »sociološki problemi managementa«, 2002/ 03, FDV

Res je, da si vodja organizacije na formalno legalnem nivoju pridobi ugled že s samo dominantno postavitevijo v strukturi hierarhične lestvice, vendar to ne potegne vedno s sabo lojalnosti zaposlenih. Le-to si vodja organizacije pridobi predvsem na neformalno legitimnem nivoju, in sicer s primernim vodenjem organizacije.

Izbira posameznega stila vodenja nam dosti pove ne samo o osebnosti vodje, temveč tudi o osebnosti same organizacije. Seveda nikakor ne smemo pozabiti na omembo hrbtni strani konkretnega stila vodenja - to je njegova percepcija med zaposlenimi.

Obstaja kar nekaj načinov razdelitve stilov vodenja (menedžmenta). Vendar bomo tukaj uporabili tisto dimenzijo vodenja socialnovarstvenih NNO-jev, ki zna predvsem zaradi svoje »nevidne« družbene konstrukcije še posebej problematična.

»Žensko« vodenje organizacij tretjega sektorja

Še ena posledica pomanjkanja konkretnih menedžerskih znanj je njegova kompenzacija, ki je izrazito spolno pogojena: tako se ženske vodje pogosto zatekajo k »socialnemu čutu«, torej k dojetanju organizacija kot »družine«.

*Primerjava med odnosi v družini in odnosi v delovni sredini (z uporabo Kemplerjeve izkustvene družinske terapije, op.p.) je enostavna, saj direktor kot vodja ustanove nastopa z enakega položaja kot starši v svoji družini...
... Direktor je odgovoren za dobro delovanje ustanove, ki jo vodi, starši pa za dobro delovanje družine. (Boža Vitežnik Raj³² 1995: 198)*

Mislím, da ni potrebno posebej poudarjati, da zna biti takšen način vodenja kot posledica dojetanja »primernege čustvenega vloška« zaposlenega kot kategorije njegove delovne izvedbe čustveno precej obremenjujoč za same zaposlene.

V širše zakoličenem družbenem kontekstu binarne (o)pozicionalnosti spolov takšna interpretacija vodenja sovpada s t.i. *konceptom ženskega produkcijskega načina*.

Ženski produkcijski način je način produkcije, ki je preslikava odnosov med materjo in otrokom: pripravljenost in sposobnost oblikovati afektivne odnose, identifikacija s pomembnimi drugimi, sposobnost zaznavanja in zadovoljevanja njihovih potreb. Od tod tudi definicija socialnega značaja žensk, za katere je značilno, da so bolj usmerjene v interese in čustva pomembnih drugih kakor svoje lastne³³. Druga temeljna značilnost ženskega produkcijskega načina pa je njegova ambivalentnost: manj je razvit od dominantnih produkcijskih načinov, a jih obenem presega, ker posameznika obravnava kot osebe in ne zgolj kot nosilce družbenih vlog. (Miklavič 2003: 11)

Če pa takšen »družinski«, ali pač »žensko-produkcijski« tip vodenja, hkrati še določa kadrovski menedžment organizacije, kar zna biti glede na drastično nizek delež strokovnih kadrovskih delavcev (približno eden na 100 zaposlenih (Svetlik 2004: 9)) v slovenskih organizacijah zelo verjetno, dobimo stil kadrovanja, ki močno gravitira proti subjektivnim merilom kadrovanja. Skupaj z vsemi njegovimi plusi in minusi.

V vsakem primeru je močno zaledje takšnega »pomanjkljivega« menedžmenta socialno varstvene organizacije njena organizacijska kultura, za katero smo že omenili da zna, s tem ko določa (vrednotne) standarde za »ustrezni in primerni« kader, aktivno sooblikovati kadrovsko politiko določene organizacije.

Koncesije v interpretaciji ženskega produkcijskega načina

Ženski produkcijski način kot družben pojav, ki v razlagi svojega obstoja uporablja stereotipe, ki jih sam proizvaja, uporablja svoje argumente na več ravneh hkrati.

³² Boža Vitežnik Raj je bila dolgoletna direktorica Centra za socialno delo Slovenj Gradec (op.p.)

³³ Od tod do dojetanja socialnega »varstva« kot alibija za zagrajevanje izkustvenega sveta posameznika v imenu »varovanja« pred eksternimi tveganji je le majhen korak.

Vzemimo za primer koncesije. Preko le-teh se v NNO ne pretaka le institucionalna kultura, temveč posredno tudi »institucionaliziran« ženski produkcijski način vodenja. Iz podatkov Skupnosti centrov za socialno delo (www.scsd.si) lahko namreč ugotovimo, da je 52 izmed 62 vodij Centrov za socialno delo ženskega spola. Koncesije so v jeziku ženskega produkcijskega načina tako preko njenega »državocentričnega« značaja potemtakem element »zagotavljanja varnosti« v »skrbi za«³⁴ svoje zaposlene. Kajti ravno ojačitev strukture preko vnosa »institucionalne kulture«- in njenih delov- naj bi bila varnostni garant obstoja organizacije. Medtem pa nasproti ženskemu moški produkcijski način dojema koncesije ne samo kot »garant varnosti«, temveč tudi in predvsem kot »priložnost«, ki bo organizaciji ponudila možnost za nadaljnjo širitev svojih storitev.

QUANGO/QUAPO razkol v strateški poti posameznih socialnovarstvenih NNO (str. 54) se nam tako predstavi v čisto novi perspektivi. Po QUANGO poti bližje državi naj bi tako šle žensko – produkcijsko vodene socialno - varstvene NNO, ki imajo na vrhu potreb »varnost« organizacije. Medtem pa naj bi po QUAPO poti podjetizacije šle »moškoprodukcijsko« vodene socialnovarstvene NNO, ki imajo na vrhu potreb »ustvarjanje novih priložnosti« organizaciji. Organizacija B kot primer QUANGO organizacije ima kot vodjo žensko, medtem ko ima organizacija D kot vodjo (med drugim) moškega. Zgolj slučajnost? Ali del veliko večjega »nevidnega« vzorca?

Sklep št. 1/1. Stili vodenja v socialnem varstvu imajo precej enoten značaj, predvsem na račun socialne usmerjenosti. Ta spremenljivka pa je (pre)pogosto tudi edini kriterij vodenja, kar ni ravno pozitivno. Ne bomo pretirali, če bomo rekli, da vodenje socialnovarstvenih nevladnih organizacij ne razpolaga z ustreznim naborom menedžerskih znanj. Pogosto se namreč zgodi, da se usmeri le v en vidik organizacije in zanemari drugega, pri čemer trči ob paradokso vprašanje: ljudje ali organizacija? Organizacija s takšnim, enodimenzionalnim načinom vodenja s hitrimi koraki stopa v smer povečane strukturne rigidnosti, kar neposredno občutijo sami zaposleni v organizaciji. Ta scenarij se v svojem vzroku, kakor je že razvidno iz izjave Ivana Svetlika (str. 72), ki se posredno navezuje na projektni način financiranja, z lahkoto povezuje s problemom prevelike finančne odvisnosti s strani države. Kajti skupaj s

³⁴ Besedno zveza »skrbeti za« je uporabljena namerno, z nalogo osvetlitve *spolne razlike med tistim kar Dalleye imenuje »skrbeti za« in skrbeti o« (1988). Moškim je dovoljeno skrbeti o svojih družinah - to je čutiti emotivno vez, brez dejanskih aktov skrbi za člane (to je dejansko skrbeti za osebe)- od žensk pa se pričakuje, da pokažejo svojo skrb o družinskih članih s praktičnimi dejanji skrbi za njih.* (Ignjatovič, citirano po: Woodward 1997: 89)

finančnimi sredstvi iz te smeri prihajajo tudi zahteve, s čimer se posredno preslika trdna institucionalna / birokratska organizacijska kultura javnega sektorja v sam tretji sektor.

Sklep št. 1/2. Ob predpostavki, da je »družinski« tip vodenja vzorec obnašanja, ki se prilepi na ženske vodje na socialnovarstvenem področju del družbeno skonstruirane realnosti, lahko ugotovimo da le-ta sploh ni redkost. Prej obratno. Spomnimo se podatkov o številu ženskih vodij Centrov za socialno delo (str. 70). Prav tako imajo med organizacijami A, B, C, in D žensko kot vodjo organizaciji A in C, ter deloma tudi organizacija D.³⁵ Po tej logiki je »družinski« način vodenja dominanten način vodenja le-teh. Ob takšnem vzročno-posledičnem razmišljanju se seveda ne morem izogniti pasti (pre)močnega posploševanja, a kljub temu se moramo vprašati logično vprašanje: zakaj je ravno na socialnovarstvenem področju, ki se povezuje s pojmi kot je »emocionalno« delo, »skrbstveni« poklici (o tem več kasneje), toliko ženskih vodij? Ali je potemtakem »družinski« način vodenja (res) sistemsko nastavljen – preko »ženskega produkcijskega načina«? In pa: ali je le-ta sinonim »skrbi za (institucionalno) varnost«?

9.2 Problem št. 2: (»neformalnost«) »subjektivnost« kadrovanja

Razjasnimo določene stvari. Razmišljanje o obstoju »subjektivnega« kadrovanja, pomeni hkratno priznavanje možnosti obstoja »objektivnega« kadrovanja, kar pa je objektiviziran »sveti gral« upravljanja s človeškimi viri, skratka nedosegljiv ideal. Zato bom v tej nalogi »objektivno« kadrovanje razumel kot potencial, kot kadrovanje, ki sloni na prepoznavanju in nadalje primernemu soočanju z njegovimi problematičnimi vidiki (osebnostno ujemanje kot dominantna spremenljivka kadrovanja). Nasprotno bom »subjektivno« kadrovanje razumel kot kadrovanje, ki ne problematizira svojih problemskih vidikov (prvi vtis, nepotizem,...), temveč le-te celo vključi v svoj vzorec.

Tabela 9.2.1 : Vrste kadrovanja, oziroma zaposlitvenega razgovora

	kadrovanje	Zaposlitveni razgovor
Organizacija A	neformalno	polstrukturirani
Organizacija B	zunanje/ neformalno	polstrukturirani panelni
Organizacija C	zunanje/ neformalno	polstrukturirani panelni
Organizacija D	zunanje/ (ne)formalno-kadrovik!	polstrukturirani panelni

Vir: intervju

³⁵Izvršni del organizacije D sestavljata dve osebi: izvršni direktor ter predsednica združenja.

Če izhajamo iz vzorca zgornjih štirih NNO-jev, lahko (posplošeno) zaključimo, da je kadrovanje socialnovarstvenih NNO-jev je očitno zelo podobno, kar pa ne pomeni, da je tudi optimalno v smislu izkoriščanja vseh potencialov človeškega kapitala. Ta opazka postane še močnejša, če poleg neformalnega načina kadrovanja, katerega negativne lastnosti (nevarnost nastanka dolgoročnega notranjega konflikta, sistemska neprilagodljivost) smo že omenili, upoštevamo še eno, prav tako že omenjeno negativno prakso kadrovanja v tem podsektorju, tj. podleganje prvemu vtisu, s čimer mislim na iskanje tako pozitivnih kot negativnih osebnostnih lastnosti izpraševalca/-ev v intervjuirancih. Takšna subjektivna praksa kadrovanja, za katero »trpita« organizaciji A in B, ter deloma tudi organizacija C, vodi že v vnaprejšnje dojetanje kadra kot »vojakov«, ki nekritično izpolnjujejo ukaze nadrejenih, z namenom čim višje »kompatibilnosti kadra z vodstvom«. Zdravo kritično ozračje v takšni organizacijski strukturi je tako bolj kot ne nezaželeno, saj naj bi »razdiralno« vplivalo na (rutinirano) delovanje organizacije. Torej že samo izhodišče upravljanja s človeškimi viri v nevladnih nepridobitnih socialno varstvenih organizacijah ne hodi ravno z roko v roki s »profesionalizacijo« kadra, saj se še vedno preveč naslanja na priznane »subjektivne« elemente kadrovanja (podleganje prvemu vtisu)³⁶, kar prav gotovo zavira fleksibilnost teh organizacij. Tako se na praktičnem terenu s kadrovske perspektive slika teh organizacij obrne; na normativni ravni tako opevana fleksibilnost, oziroma inovativnost tega organizacijskega okolja se z upoštevanjem bolj celostne

³⁶ Če takšen način kadrovanja preoblikujemo v širši vzorec, trčimo ob Beckov koncept »refevedalizacije« v porazdelitvi možnosti in tveganj na trgu. Omogočena je s tem, da v izbiri med formalno enako kvalificiranimi posamezniki/-cami, dobijo prednost neformalni kriteriji. Izhodišče koncepta »refevedalizacije« se opira na pojem »habitusa« (Pierre Bourdieu), to je »sistem dispozicij«, ki določajo posameznikovo vsakdanjo prakso (Škerlep 1998: 31). Habitus kot koordinatni sistem življenja posameznika torej. Z opombo - te koordinate so določene s tremi vrstami kapitala: ekonomski kapital (materialna lastnina), socialni kapital (socialno poreklo), in kulturni kapital (kulturna vrednost), ki služi kot orodje delovanja v družbenem prostoru, katerega sestavljajo različno funkcionalno in socialno izdiferencirana »družbena polja« (recimo »polje socialnovarstvenih NNO«). Polja oziroma trgi imajo svoje lastne regulacijske mehanizme, kar pomeni, da je mogoče v njihovem okvirju realizirati le tisti kapital, ki je usklajen z njihovo notranjo logiko. To logiko določajo tisti posameznik oziroma skupine, ki imajo znotraj nekega polja največ moči, tj. največ akumuliranega kapitala ustrezne vrste. Ti posedujejo moč in lahko določajo ustrezne selekcijske prakse (Ibid.: 33,43). Tukaj se prične zgodba razpletati. Selekcijski mehanizmi se s hkratnim razvrednotenjem in poudarjanjem izobrazbe (eno izmed temeljnih meril pri zaposlovanju) v času današnje »družbe tveganja« namreč prenesejo na sam sistem zaposlovanja (Beck 2001: 223). Prednost dobijo notranja »cehovska« merila, ki dajejo prednost od formalno pridobljene izobrazbe precej neodvisnemu *socialnemu*, oziroma *kulturnemu* kapitalu - koncept refevedalizacije izbirnega postopka se potrdi (tudi preko feminizacije kadra; o tem več v nadaljevanju).

slike kadrovske prakse v tem okolju vse bolj blede in prepušča mesto rutiniranosti delovnega postopka.

Tukaj moramo upoštevati še eno formulacijo: neformalno kadrovanje ne vodi nujno v subjektivno kadrovanje - in obratno. Tako lahko organizacija v iskanju novega kadra daje prednost lastni neformalni socialni mreži. A od tod dalje prevagajo zahteve delovnega mesta nad slepim forsiranjem »priporočenega« kandidata (organizacija D). V obratnem primeru se situacija zavrti. Organizacija se tako dosledno izogiba uporabi neformalnih socialnih mrež kot kadrovskih bazenov, a zato v navidez objektivne zahteve za razpisano delovno mesto vrine pogled »od zgoraj navzdol« - že omenjeno iskanje osebnostnih lastnosti samih izpraševalcev v intervjuirancih (Organizacija B). Neformalno kadrovanje je torej zunanji izraz organizacijske kulture, in se kot takšen pogosteje realizira v začetni, bolj odprti fazi kadrovskega cikla, to je pri oblikovanju ustreznega kadrovskega bazena. Medtem pa je subjektivno kadrovanje prej notranji izraz organizacijske kulture s ciljem povečati stopnjo homogenizacije organizacijske kulture in ga kot takšnega prej najdemo v kasnejši, bolj zaprti fazi selekcije / izbora kadra na podlagi enega ali več zaposlitvenih razgovorov. Ravno zaradi te relativne »zaprtosti« je ta scenarij še toliko bolj nevaren, saj se s tem zmanjša možnost njegovega uspešnega nadziranja in posledično nameščanja primernih varovalk, ki bi pripomogle k zmanjšanju tega pojava. S tihim pristankom na takšno kadrovsko prakso se hkrati tudi vse bolj krepi nevarnost diktature ene same ideologije znotraj organizacije. Gledano s perspektive stila vodenja - krepi se avtokratski stil vodenja, seveda skupaj z vsemi njegovimi negativnimi lastnostmi: zmanjšana prožnost organizacije, prisilna homogenizacija kadra,...

Zavajajoča stran subjektivnega kadrovanje se še najbolje vidi v smislu izbire vrednostne usklajenosti kot primerne merila kadrovanja. Ta subjektivni moment pride še najbolj do izraza v (postavljenih vprašanjih v) zaposlitvenem razgovoru.

Ali imate otroka? Diskriminacijska dimenzija vrednostne usklajenosti

... (2) Delodajalec pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi ne sme od kandidata zahtevati podatkov o družinskem oziroma zakonskem stanu, podatkov o nosečnosti, o načrtovanju družine oziroma drugih podatkov, če niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem (Zakon o delovnih razmerjih, 26.člen - pravice in obveznosti delodajalca)

Vsi se lahko strinjamo v trditvi, da je navedeno »standardno« vprašanje na zaposlitvenem razgovoru nič drugega kot grob vdor v zasebnost intervjuiranke in kot

takšnega ga tudi razume Zakon o delovnih razmerjih. V tej točki se namreč kadrovanje nevarno približa (ne)posredni diskriminaciji³⁷, torej postavljanja iskalcev zaposlitve v medsebojno neenakopraven položaj na osnovi različnih elementov (spol, rasa,..), katera pa se z namenom izboljšanja zaposlitvenih možnosti na koncu koncev lahko sprevrže celo v »samoumevno« samodiskriminacijo žensk. Če malce razširimo perspektivo, lahko v določeni točki razumevanja trčimo ob zakonitosti »androcentrične« družbe, ki poudarja moški »breadwinner« model družine, v kateri žen(sk)a skrbi za otroke.

Namesto sklepa: cena vrednostne (ne)usklajenosti organizacije

V prejšnjih vrsticah smo lahko prebrali realne negativne scenarije tipa kadrovanja v socialnem varstvenem sektorju, ki deluje po izključujočem načelu »več subjektivnosti (poudarjanja vrednot) za manj objektivnosti (nepristranskosti) in obratno«. Ta dva pola kadrovanja morata biti logično čim bolj uravnotežena, sicer zna priti do precej neprijetnih situacij.³⁸ A ne samo v samem postopku kadrovanja, temveč tudi veliko kasneje, ko je tokrat zaposlena oseba že globoko zasidrana v vrednostno zakoličenem delovnem okolju. Osredotočimo se na zaposlenega, katerega notranje vrednote niso skladne z zunanjimi vrednotami lastne socialnovarstvene organizacije. Obstajajo različne verzije epiloga te neskladnosti (Brager, Holloway 1978: 33- 36).

- Moralna obsodba: zaposleni se posluži vrste akcij z namenom izražanja svojega nestrinjanja z delovanjem njegove organizacije. Na eni skrajnosti je tako *utopična* misel, da bo njegova akcija imela za posledico široke spremembe v osnovnem delovanju organizacije. Ker pa ga delovanje organizacije le še bolj frustrira, zaposleni izoblikuje nekak ponavljajoč vzorec investiranja v radikalne spremembe. Končni epilog: v bistvu sta dva – dokončna sprijaznjenost s porazom in odhod iz organizacije. Ali pa namerno distanciranje, predvsem od zaposlenih, katerih močna skrb je izboljšanje delovanja organizacije.

- Psihološka izolacija: distanciranje od lastne disonance; na eni strani želje po spremembi ter na drugi strani nemoči za uvedbo teh sprememb. Takšni zaposleni

³⁷ Več o tem lahko preberemo v 6. točki Zakona o delovnih razmerjih, ki prepoveduje diskriminacijo.

³⁸ Tukaj je socialno varstveno področje še posebej na udaru, predvsem iz perspektive storitev, ki jih ponuja. Te ponavadi izhajajo iz konkretnih življenjskih situacij, v katerih se nahajajo uporabniki storitev. Za razumevanje teh situacij je medtem potrebno ustrezno razumevanje socialnega okolja, v katerih le-te situacije nastanejo, kar posledično vključuje določen nabor vrednot. *Objektivno* gledanje na uporabnika je, vsaj po mojem mnenju, tako navadno metanje peska v oči.

delajo le na golem minimumu in iščejo načine kako sabotirati svojo organizacijo. Lahko pa postanejo pasivni, se zakopljejo v papirje in delajo natanko tisto, kar se od njih pričakuje. In nič več. Ali si ne priznavajo, da ima organizacija probleme. Ali so pa popolnoma ravnodušni do njih. Hkrati se pojavi psihološka izolacija tudi do lastnih uporabnikov. Prilagoditev, katera zahteva spremembo v hierarhiji vrednost, vsebuje objektivizacijo uporabnika na račun poistovetitve s pravili in regulacijami lastne organizacije. Pozornost zaposlenega je usmerjena v optimalno implementacijo zakonov organizacije z »nepristransko enakostjo«. Karkoli že to pomeni.

- Strukturna izolacija: zaposleni spremeni delovno okolje v organizaciji na način, da mu ni več treba delati neposredno z uporabniki (ljubša mu je analiza uporabnikov ali pogovor o uporabnikih kot interakcija z njimi).

- Ultimativna izolacija: odhod iz organizacije. Zaposleni skuša najti »čistejšo« ali »bolj profesionalno« organizacijo z bolj napredno mislečimi zaposlenimi, kar naj bi zmanjšalo možnosti trenja z zaposlenimi.

Vse te prilagoditve imajo nekaj skupnega - v vsakem primeru se organizacija ne spremeni. (Ibid.:15,16)

9.3 Problem št. 3: feminizacija socialnovarstvenega sektorja

Tabela 9.3.1: Število vpisanih študentov na Visoko šolo za socialno delo v študijskem letu 2002 - struktura po spolu

Visoka šola za socialno delo- vpisani v letu 2002	skupaj		redni		izredni		absolventi	
	skupaj	žensk	skupaj	žensk	skupaj	žensk	skupaj	žensk
	1047	935	483	437	472	412	92	86

Vir: statistični podatki Urada za enake možnosti; dosegljivo na : www.uem.si

Tabela 9.3.2: Primerjava skupnega deleža žensk med delovno aktivnim prebivalstvom ter deleža žensk na področju zdravstvenega in socialnega varstva v obdobju 2001-2002

Sektor zaposlitve	2001/2	2001/3	2001/4	2002/1	2002/2
skupaj	45,6	45,4	45,6	45,3	45,8
Zdravstvo in socialno varstvo	78,1	76,1	77,8	78,1	76,6

Vir: statistični podatki Urada za enake možnosti; dosegljivo na : www.uem.si

Tabela 9.3.3: Stopnja feminizacije kadra v socialnem varstvu; študija primera

Proučevani primer	Št. zaposlenih	M	Ž	Stopnja feminizacije (%)
Organizacija A	1	0	1	100 ³⁹
Organizacija B	36	6	30	83.3
Organizacija C	9	1	8	88.8
Organizacija D	57	Brez podatkov	Brez podatkov	Brez podatkov

Vir: intervju, lastni podatki

Glede na zgornje podatke smo zelo blizu trditvi, da zna feminizacija kadra biti celo »notranje gorivo« »notranjega« procesa. Kajti ne samo *izjemna višina*, ampak tudi *velika izenačenost* zgornjih števil v vseh štirih analiziranih organizacijah (z opombo) nam daje jasno vedeti, da feminizacija socialnovarstvenega sektorja nikakor ni spontano proizveden družben mit. Prej je to zgodovinsko (»genealoško«)⁴⁰ pogojen družben konstrukt, ki se reproducira preko *izobraževalnega* ter *zaposlovalnega* sistema⁴¹ (tabeli 9.3.1 in 9.3.2), in ki legitimizira tako horizontalno kot vertikalno poklicno segregacijo⁴² po spolu. Horizontalna poklicna segregacija je po mojem

³⁹ Na vzorec Organizacije A bomo zaradi njegove »majhnosti« gledali s precejšnjo rezervo.

⁴⁰ *Genealogija, kot jo definira Foucault (Foucault, 1984,1991), raziskuje, kako se telo vpisuje v procese oblikovanja vednosti in vzpostavljanja oblasti.* (Bahovec 2002: 181)

⁴¹ Na fenomen feminizacije poklicev lahko gledamo tudi kot na posledico »prevzemanja zagotavljanja bistvenih funkcij socialne reprodukcije« same države blaginje; *Država blaginje se namreč ne more izogniti vlogi »aktivnega dejavnika v urejevanju družbenih odnosov«* (Esping-Andersen 1990a: 23,55). ...*Med drugim država blaginje prispeva k ohranjanju socialnih neenakosti, ki so jih ustvarile prejšnje generacije socialnih akterjev* (Ignjatovič 2002: 151). »Funkcionalnost« tega vidika države blaginje nam razloži Veljko Rus (1990: 105): *Ohranjanje socialnih neenakosti in povečevanje socialne varnosti je pravzaprav ideal državne administracije, saj se na ta način učinkovito reproducira politična stabilnost države: z večjo varnostjo se povečuje odvisnost prebivalstva od državnega aparata, z ohranjanjem socialnih razlik pa se država izogiba socialnim konfliktom.*

⁴² Horizontalna segregacija odgovarja na vprašanje, zakaj je skrbstveno delo (negovalke, patronažne sestre, medicinske sestre, socialne delavke - t.i. emocionalno delo) tipično ženski poklic - z vsemi posledicami (leta 2003 je bilo med **564** socialnimi delavci, zaposlenimi na Centrih za socialno delo, **505** žensk in **59** moških (<http://www.stat.si/doc/statinf/12-SI-041-0401.pdf>: 2.6. 2006)) vertikalna pa medtem odgovarja, zakaj so tudi v skrbstvenih dejavnostih (recimo centri za socialno delo) na vodilnih položajih pretežno moški (Kanjuo-Mrčela 1996: 66-69). Ali pač - glej naslednjo stran! Ista avtorica (2000) v svojem pisanju omenja, da tudi v teh dejavnostih ženska, ki želi uspeti, naleti na t.i.steklene stropce - to je nevidne pregrade, sestavljene iz zapletenih struktur, na čelu katerih so moški, ovire, ki onemogočajo dostop do odgovornih položajev. Na poklicno segregacijo poleg že omenjenega »tipičnega izbora aktivnosti« - emocionalno delo → horizontalna segregacija, vertikalna segregacija → manj vodstvenih položajev kljub višji izobrazbi in več nižjih položajev v zaposlitvah, vplivajo še naslednje spremenljivke: rizičnost žensk kot delovne sile, samoizbor (vpliv ocen možnosti, da dobi delo v teh profilih), okus (tradicionalnost poklicev, kopičenje v ozkih profilih, razlike v plačah, delovnem času in varnosti zaposlitve, različne veščine moških in žensk. (Černigoj Sadar 2000: 36)

skromnem mnenju, preko številki dosti nazorno prikazana, medtem ko lahko za vertikalno segregacijo iz danih podatkov lahko povlečemo trditev, da jo je že počasi dohitela (prehitela?) sama feminizacija socialnovarstvenega kadra: dvoje moških vodij (Organizaciji C ter D) proti trem ženskim vodjam (Organizacije A, B, ter D⁴³).

Funkcija ženske v dajanju življenja (spočetje, nosečnost, rojevanje, dojenje), ki je nujno v biološkem smislu, je podaljšano v tisto sfero, kjer poteka družbeno oblikovanje človeka - v socializacijsko sfero in v njem delujejo ženske tako, da ohranjajo njim vsiljene vloge in z vzgojo kontinuirano oblikujejo posebnosti moške in ženske identitete. (Jogan 1990: 14)

Povedano drugače, a z istim bistvom: ženske so na podlagi svojih »bioloških funkcij«(naj vas izbira teh očitno darvinističnih besed ne zavede - z njimi skušam na nekoliko ironičen način pokazati moč argumentacijskega arzenala družbene konstrukcije vlog spolov), nadgrajenih z argumenti »kulturnega dualizma«⁴⁴, umeščene v tiste poklicne sfere, ki igrajo vlogo nekakšnega funkcionalnega podaljška, ali tudi nadomestka *družine*⁴⁵(t.i. *emocionalno delo*⁴⁶); socialno varstvo, izobraževanje, vzgoja, zdravstveno skrbstvo... Empirično potrditev k tej trditvi doda Urad za enake možnosti (str. 80). Če tako postavljen interpretativni tok združimo z našo nalogo, lahko izpeljemo naslednji logični zaključek:

feminizacija socialnovarstvenega sektorja ni nič drugega kot družbeno skonstruirana »zloraba« ženskega produkcijskega načina - *način produkcije, ki je v bistvu preslikava odnosov med materjo in otrokom* (pod pogojem, da tako določenemu »ženskemu produkcijskemu načinu« priznamo realno, tudi izven-konceptualno vrednost - kar pa nas spet nevarno približa stereotipizaciji družbene konstrukcije vlog po spolu. A ker živimo v realnosti, ki binarno opozicionalnost spolov po liniji moški / ženska še vedno

⁴³ Ponavljam: izvršni del organizacije D sestavljata dve osebi: izvršni direktor ter predsednica združenja. Sicer pa - ali se tukaj, sicer ne v takšni meri, ponavlja vodstveni vzorec Centrov za socialno delo (52 ženskih vodij proti 10 moškim vodjem), ki popolnoma ignorira teorijo vertikalne segregacije žensk (stran 76)?

⁴⁴ *Tradicionalne zahodne predstave, še posebej v racionalizirani moderni družbi, so ustvarile kulturni dualizem, po katerem so ženske povezovali s čustvi, moške pa z razumom. (Šadl 1999: 69)*

⁴⁵ Esping-Andersen (1993: 20,21) takšno vrsto poklicne segregacije imenuje kar »getoizacija žensk v poklicih v socialnem varstvu«.

⁴⁶ *Pri tem gre, med drugim, tudi za pojav stereotipov, po katerih naj bi ženske imele več emotivnega potenciala, saj se ta večinoma kaže kot skrb za drugega. To pa je čustvo, ki ga ponavadi povezujemo z ženskami. Hkrati so ženske nosilke primarne socializacije, v katerih se človek nauči nadzorovati in kazati emocije v različnih družbenih kontekstih. (Ignjatovič 2002: 128)*

dojema na dogmatičen način, se na koncu koncev skorajda praviloma ujamemo v to zanko *moško/ ženske opozicionalnosti* - past, v katero so se recimo ujele tudi feministke druge generacije, ko so naletele na naslednjo dilemo: ali je ženski subjekt *enoten?*⁴⁷). Tako razumljena feminizacija socialno varstvenega sektorja nam odpira popolnoma nove razsežnosti tega pojava- tudi na področju samega kadrovanja v tem (nevladnem nepridobitnem) sektorju. Kar hočem povedati, je naslednje:

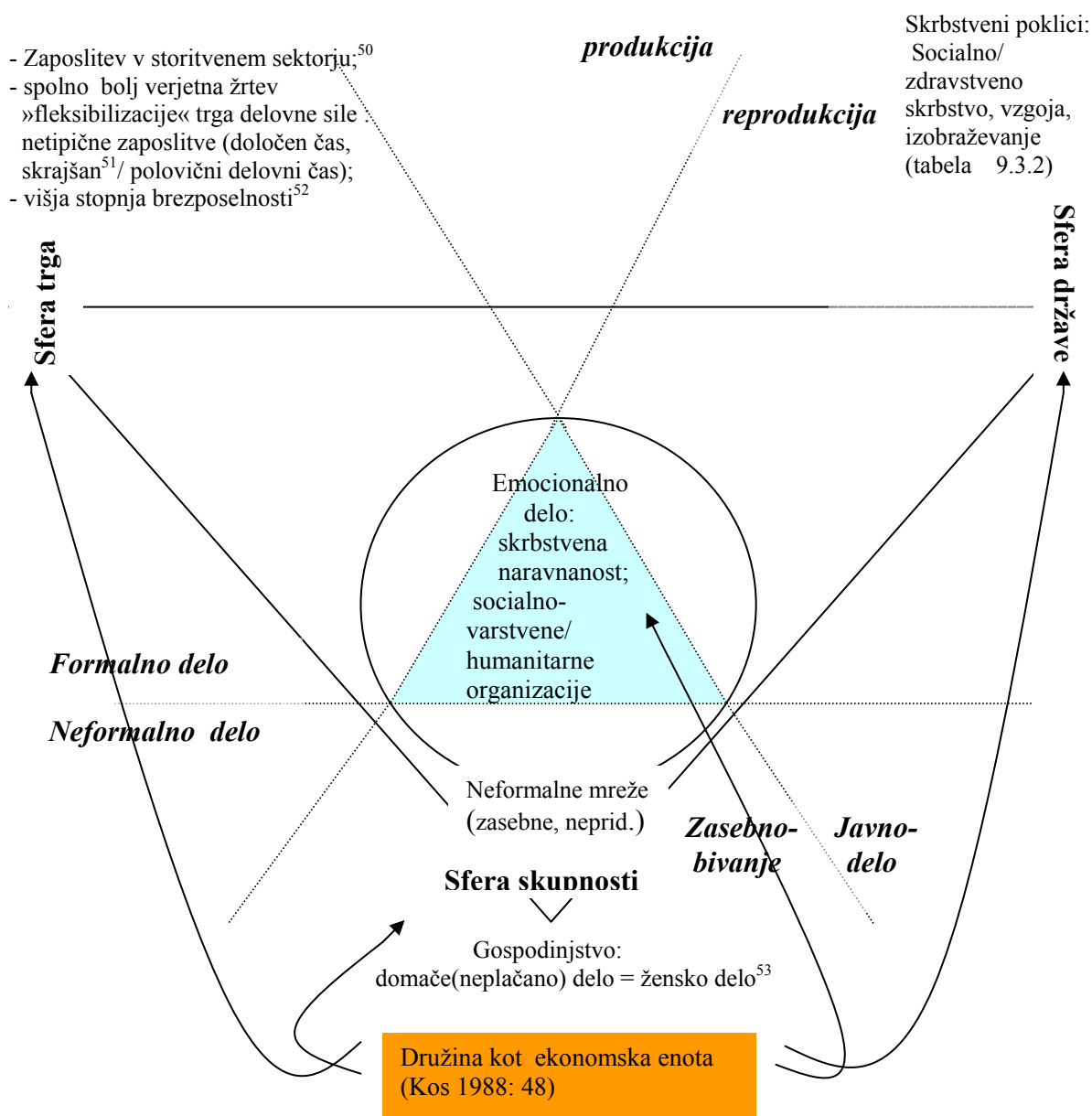
če je res, da je feminizacija socialnovarstvenega sektorja pogojena z družbeno konstrukcijo vlog, ki na podlagi *danih bioloških funkcij* žensk le-te umešča v tiste *poklicne sfere, ki so nekakšen funkcionalni podaljšek družine* - t.i. *emocionalno delo*, potem lahko v isti sapi trdimo, da je izjemna intenzivnost tega pojava v Sloveniji posledica tihega pristanka žensk ne samo na takšno poklicno segregacijo po spolu, temveč tudi na vzporedno temu nujno povečano vlogo t.i. *ženskega produkcijskega načina*, ki kot (stereotipni) temelj te feminizacije vnaša elemente *družinske dinamike* v organizacijsko kulturo socialnovarstvene organizacije. Primerno takšni formulaciji lahko govorimo tako o »družinskem« tipu vodenja, kot tudi o načinu kadrovanja, ki (tudi) z nalogo utrjevanja obstoječe družbene konstrukcije vlog po spolu nekako legitimizira (ne)posredno diskriminacijo. Kar seveda, kakor smo že ugotovili, (str. 80, 81) tlakuje pot poklicni *samodiskriminaciji* žensk.

Če smo teoretično malce bolj ambiciozni, lahko tako postavljen scenarij interpretiramo tudi v perspektivi *panoptičnega diskurza*⁴⁸ kot orodja Foucaultove teorije družbenega (samo)nadzora in proizvajanja ter discipliniranja »krotkih teles« v smislu ponotranjenja »primernih« družbenih praks.

⁴⁷ Klasičen primer teoretične uporabe »binarnega (o) pozicioniranja« je strukturalistična lingvistična teorija Ferdinanda de Saussurja, po kateri znaki dobijo svoj pomen v *relacijah difference*; za pomen neke besede je bistvena njena razlika od neke druge besede. V dokaz temu, da se realnost družbene prakse ne namerava kar tako odreči orodju binarnega (o)pozicioniranja kot strategiji mapiranja življenja, smo že v uvodu izpostavili v strokovnem jeziku socialnega varstva pogosto uporabljeno besedo (in)valid (veljaven / neveljaven). Kakor vidimo, se na tem terenu prekrivajo različne teoretične šole, od semiologije R. Barthesa (denotativna, dobesedna proti konotativna, kulturno določena pomenska raven znaka) do lingvističnega (post)strukturalizma M. Foucaulta (mikrofizika disciplinarne bio-oblasti), J. Derride (»dekonstrukcija subjekta«) pa do teorije »intertekstualnosti« Julije Kristeve (opomba 1).

⁴⁸ Medtem ko je *panoptikon* arhitekturana realizacija prostora, ki je zaprt, razrezan in v vseh točkah nadzorovan, in pogleda, ki nadzoruje zgolj tako, da vse vidi, je *panoptizem* opredeljen kot širši družbeni pojav. (Bahovec 2002b: 182)

Namesto sklepa: Slika 9.3.1 : Trikotnik blaginje = javni patriarhat⁴⁹



⁴⁹ Sylvia Walby v svoji knjigi »Teorija patriarhata« pravi da je javni patriarhat oblika, v katerih imajo ženske dostop do javnih in zasebnih sfer. Ni jim prepovedan vstop na javna prizorišča, pa vendar so znotraj njih podrejene. (Kuhar, Mrzel, Orač 2006, citirano po: Haralambos 1999: 621)

⁵⁰ V storitvenih dejavnostih je bilo v letu 2004 zaposleno 279000 žensk in 225000 moških. V kmetijskih dejavnostih je bilo v istem letu zaposlenih 40000 žensk (48000 moških). V nekmetijskih dejavnostih (razen storitvenih) je bilo v istem letu zaposlenih 109000 žensk (231000 moških) (Statistični letopis 2005, po: Anketa o delovni sili).

⁵¹ Kar 33,9% delovno aktivnih žensk v EU dela s krajšim delovnim časom, medtem ko tako dela le 7,1% moških. (Rezultati raziskovanj, 1999 v: Verša 2002: 406)

⁵² Decembra 2005 je bilo med brezposelnimi 53,7 % žensk (Zavod za zaposlovanje RS, 2006).

⁵³ Podatki Eurostata (European Communities, 2004) kažejo, da ženske v Sloveniji porabijo za gospodinjske obveznosti 4 ure in 57 minut na dan, moški pa 2 uri in 39 minut. (Kanjuro Mrčela, Černigoj Sadar 2004: 6)

Ločnice, ki podpirajo steklene strop⁵⁴ v socialni državi, so naslednje (prirejeno po: Tavčar 2002: 11, Kos 1988: 40):

- produkcija - reprodukcija; družinska ekonomija se prenese v konflikt med individualno »moško« produkcijo institucionaliziranega dela in kolektivno »žensko« reprodukcijo v družini in gospodinjstvu;
- zasebno/bivanje - javno/delo; družinska ekonomija se prevede v konflikt med zasebnim nepriznanim »ženskim« delom in javnim priznanim »moškim« delom;
- formalno - neformalno; družinska ekonomija se prevede v konflikt med formalnim »moškim« plačanim delu in neformalnim neplačanim »ženskim« delom.

Socialna država je v tej luči javna podporna mreža paradoksu javnega delovanja žensk, ki je dobil prve obrise v 19. stoletju, z delovanjem na edukacijskem, socialnem ter religioznem področju.

Paradoks njihovega delovanja (tj. žensk, op.p.) je v tem, da so s prodorom iz privatnega področja delovanja v javno delovanje naredile natanko tisto, kar je v 19. stoletju narekoval historični trenutek: humanizirale so novo nastajajoči industrializirani svet. Skrbele so za vse tiste, ki v novo urejenem svetu niso imeli nobenih možnosti. Ženske so bile zato, morda bolj kot kdajkoli, nekakšen podporniki družbenega sistema, nosilke prav tistih mehanizmov in vlog, ki so jih nekatere ženske upravičeno želele spremeniti. (Rutar 1995: 127)

Zgodba se očitno ponavlja (ohranja?). Ženske so tokrat »podporni steber« družbenega prehoda iz drugega, industrijskega sektorja v tretji, storitveni sektor. Le-da je zdaj, s procesom komercializacije in tudi »institucionalizacije« »ženskega podpornega stebra«(storitveni in tudi javni sektor) njihova dvojna diskurzivna vloga »skrbnika tako zasebne kot javne sfere« še konfliktnejša.

9.4 Problem št. 4: fluktuacija socialnovarstvenega kadra; drugič

Zaradi pomanjkanja podatkov v prid naslednji trditvi lahko postavimo zgolj špekulativno trditev oziroma vprašanje, ki povezuje fluktuacijo kadra s feminizacijo socialnovarstvenega kadra:

Ali je visoka stopnja fluktuacije kadra, katerega tok sicer zaradi do zdaj naštetih razlogov vse manj večinsko usmerjen iz »visoko nestabilnega« nevladnega sektorja

⁵⁴ O tem piše opomba 42.

proti »stabilnejšemu« vladnemu sektorju ob hkratnem upoštevanju fenomena feminizacije socialnovarstvenega sektorja med drugim tudi posledica »dvojne vloge« žensk (ženska ni samo *zaposlena*, ampak je ob tem hkrati tudi *mati*)? Prehod v *zanesljivejši* vladni sektor bi namreč pomenil tudi *zanesljivejše* družinsko življenje, za katerega je po *tradicionalni* družbeni delitvi vlog še najbolj odgovorna ženska oziroma mati⁵⁵. S tem se spet zelo približamo ženskemu produkcijskemu načinu, kateremu je (baje) zelo blizu »skrbstveni« način razmišljanja (opomba 34). A če sledimo tako postavljenemu interpretativnemu toku, (spet) naletimo na enega izmed učinkov steklenega stropa;

Večji delež zaposlenih za določen čas je bil v Sloveniji pri ženskah 16%, pri moških pa je znašal 12,7%, kar kaže, da moški v Sloveniji dobijo trdnejšo in dolgotrajnejšo zaposlitev v obliki pogodbe za nedoločen čas. Še vedno je prisoten strah delodajalcev, da se ženske zaradi družinskih in gospodinjskih obvez ne bodo mogle tako posvečati delu kot moški. (Pajnkihar 2003:14)

Namesto sklepa: visoka profesionalizacija → nizka fluktuacija (?)

Pri analizi teh dveh spremenljivk opazimo nenavadno prekrivanje simptomov, kateri si sledijo v logičnem zaporedju. Sprva imamo opravka s povečano stopnjo hierarhizacije organizacije, oziroma pozicijsko bitko zaposlenih ter profesij, ki jih zastopajo. Sčasoma se »zgodí« dominacija ene ideologije / enega profesionalnega klana. Le-ta vztrajno vodi v »socialno zapiranje«; organizacija se skozi čas prične zapirati sama vase, kar je posledica notranjih bojov ter prekinjenega dotoka novih znanj. Logična

⁵⁵ Ali res lahko trdimo, da je ženska kot »mati« bolj odgovorna za družino? Za vsaj približno potrditev te trditve si moramo ogledati tudi vlogo moškega v preseku socialne politike: *Sodobna socialna politika je že od začetka 20. stoletja (točneje od tridesetih let naprej z uvajanjem Keynesovega (Beveridgeovega) koncepta socialne varnosti) poskušala rešiti problem socialne varnosti državljanov s tem, da je povezala področji dela in družine. To ji je v večjem delu tega (20., op.p.) stoletja tudi uspelo prek promocije modela »moškega bread-winnerja« (hranilca), ki je po principu zagotavljanja »družinskega dohodka« (family wage) skrbel ne samo za svoj življenjski standard, temveč tudi za življenjski standard vseh članov družine (Ignjatovič 2002: 142). Glede na ta »moški bread winner« model lahko v tej točki zaključimo, da ženska še zdaleč ni »avtomatsko« bolj odgovorna za družinsko življenje. A upoštevajoč sodobne strukturne spremembe globalnega gospodarstva, ki lokalne trge delovne sile preoblikuje v smeri vedno močnejših zahtev po njihovi fleksibilizaciji, kar jih dela vedno bolj negotove, se logično poraja močan dvom o primernosti tega modela v današnjem času t. i. »družbe tveganja« (Beck 1992). Svetovne gospodarske krize so namreč sprožile z nalogo ohranitve višine družinskega dohodka sprožile formalno delovno aktiviracijo tudi drugih člani gospodinjstva - žensk (ki so se usmerile predvsem v visoko fleksibilen storitveni sektor). Mati postane zaposlena mati, kar pa še zdaleč ne odstrani spolnih ločnic kulturnega dualizma. Realnost takšnega »tradicionalnega« dojetanja družinskega življenja (tudi) v Sloveniji lahko razložimo na historičen način, preko časovne premice socializem → tranzicija → postsocializem, oziroma povedano krajše: v mislih imam proces družbene re-katolicizacije (str. 27) ki je izraz menjanja vlog na ramenih obračuna s socialistično preteklostjo in vsemi njenimi elementi. »Žensko vprašanje«, ki se mu je v obdobju socializma v Sloveniji uspelo celo delno institucionalizirati, se je tako spremenilo (nazaj) v »naravni ženski položaj« (v družini). »Novi družbeni red« teh držav lahko torej razumemo kot (neo)konzervativizem, ki pa ga do določene mere zavirajo sekularizacijski trendi.*

posledica vsega tega je obratno-sorazmerno povezava med nizko fluktuacijo, ki je (med drugim) posledica visoke profesionalizacije. Kar pa lahko razložimo tudi z vzročne pozicije. Velik nabor profesionalnega znanja, ki ga s sabo prinese takšen kader, namreč vodi v nam že znano »programirano samozadostnost organizacije«. Povedano drugače: bolj kot se organizacija ukvarja sama s sabo, namesto s svojo uporabniško okolico, močnejši je »paradoks profesionalizacije«.

Vendar v našem primeru organizacije z visoko stopnjo profesionalizacije (organizacija B, D) hkrati tudi bolehajo za visoko stopnjo fluktuacije kadra. Takšen trend si, poleg vseprisotne feminizacije kadra ter visoke stopnje finančne nestabilnosti, lahko razložimo z vnosom dodatne spremenljivke; cepitvena linija stari (»ustanovitveni«) kader zaposlenih za nedoločen čas / »novi« kader zaposlenih za določen čas. S tem organizacija med drugim podleže notranji segmentaciji trga delovne sile (str. 71).

A na proces notranje segmentacije lahko gledamo tudi s perspektive organizacijske kulture. V tem primeru je zgodba naslednja:

Stari (»ustanovitveni«) kader (zaposlenih za nedoločen čas) si na podlagi »privilegiranega« položaja lasti pravico nad legitimnim kapitalom organizacije, ki pove, kaj je prav in kaj ne zanjo. Z razvojem notranje segmentacije se vzporedno ustvarja tudi sama organizacijska kultura, saj preko nje pride do dominacije enega profesionalnega kadra, ki preko promocije lastnih vrednot (p)ostane »nezamenljiv«. Načela organizacije se poistovetijo z načeli dominantnega kadra. Kar hkrati pomeni, da je stari kader zaradi svoje pozicije moči »nezamenljiv«, čemur primerna je nizka fluktuacija takšnega kadra. In obratno. Novi kader (zaposleni za določen čas) trči ob obstoječo organizacijsko kulturo. S perspektive starega, pozicijsko veliko močnejšega kadra postane »zamenljiv«, lahko da tudi zaradi novih znanj. Rezultat je seveda povečana možnost fluktuacije kadra, izpričana v principu »last-in-first-out«.⁵⁶

⁵⁶ Z opombo, da je ta scenarij bolj verjeten v socialnovarstvenih NNO z a) visoko stopnjo hierarhije, ter b) togimi komunikacijskimi kanali, ki zavirajo prenos za tekoče delovanje pomembnih informacij.

9.5 Zaključni komentar

Na podlagi pridobljenih podatkov lahko sestavimo naslednjo sliko:

- glavna determinanta »zunanjega«, ekonomsko pogojenega procesa je *državo-centrično financiranje* aktualnega sektorja, katerega pogonsko gorivo je *družbeni konsenz* o »državi kot osnovnem producentu socialno-varstvenih storitev«. »Zunanji« proces tako preko zahtev t.i. projektnega financiranja analiziranega sektorja v veliki meri določa stopnjo profesionalizacije kadra organizacij ter tudi porazdelitev kadra v specifično organizacijsko obliko v analiziranem sektorju. A kar je mogoče še pomembnejše je to, da ravno »zunanji« proces preko determinante državo-centričnega financiranja aktualnega sektorja (ki med drugim tudi pomaga utrditi »stabilen značaj« vladnega (javnega) socialnovarstvenega sektorja) oblikuje »visoko nestabilen in nezanesljiv« značaj aktualnega sektorja, kar posledično ne samo »pomaga« pri ustvarjanju trenda zelo visoke fluktuacije kadra v analiziranem sektorju, temveč le-to fluktuacijo posredno usmerja v (finančno) bolj umirjene vode prvega, vladnega socialnovarstvenega sektorja, kjer so zaradi naštetih razlogov večje možnosti za dolgoročno zaposlitev za nedoločen čas. Vse bolj aktualno vprašanje je, *do kolikšne mere še lahko poteka takšna fluktuacija?*

Tudi zaradi dilem zgornjega vprašanja se zato zgoraj omenjeni mit o nestabilnosti tretjega sektorja v zadnjem času vse bolj uporablja kot alibi institucionalne kolonizacije tretjega sektorja, saj naj bi bili le državni finančni viri tako močni, da zagotovijo varno zaposlitev v tretjem sektorju. Posledica je razširjen krogotok fluktuacije kadra, ki brezpogojno usmeritev v prvi, »zanesljivejši« sektor nadomešča z brezpogojno usmeritvijo v zanesljivo delovno mesto za nedoločen čas - tudi v samem tretjem sektorju, le da imajo tukaj očitno prednost tiste organizacije, ki so bližje državnim, »zanesljivejšim« virom financiranja.

- Glavna determinanta »notranjega«, socialno kulturnega procesa je *izredno visoka stopnja feminizacije kadra* v analiziranem sektorju, katere pogonsko gorivo je horizontalna / vertikalna (?) poklicna segregacija po spolu, s čimer mislim na umeščanje žensk v sfero t.i. emocionalnega dela. »Notranji« proces feminizacije kadra tako preko reprodukcije družbene konstrukcije vlog, katere »civilizirani obraz« v izdatni meri promovira proces »rekatolizacije«, močno vpliva tako na *način vodenja* (t. i. družinski tip vodenja), kot tudi na sam *način kadrovanja*. Le-ta zna biti, ob upoštevanju tako močne determinante kot je feminizacija kadra in seveda družbenimi

stereotipi, ki stojijo za njo, celo samodiskriminirajoče v smislu zavestnega kršenja delovno-pravne zakonodaje. Feminizacija kadra zna zelo vplivati še na en v naši nalogi izpostavljeno dimenzijo. To je stopnjo fluktuacije kadra v analiziranem sektorju. Feminizacija kadra namreč velja za celoten, tako vladni kot nevladni socialni sektor, medtem ko je »kronično finančno podhranjen« seveda samo sektor NNO. To pomeni naslednje: zaradi dvojne vloge (in posledično temu odgovornosti) žensk (zaposlena - mati) je (bila) opazna fluktuacija kadra v smeri finančno bolj stabilnega prvega, to je javnega socialnovarstvenega sektorja. Zakaj beseda »bila« v oklepaju? Zaradi razlike med dejansko stopnjo tako usmerjene fluktuacije ter le željo posameznika/-ce po tako usmerjeni karieri, katero je vse bolj primoran/-a kompenzirati z raznovrstnimi deli za določen čas, ter vse bolj razpršene fluktuacije kadra, katere primarni namen je najti sigurno zaposlitev za nedoločen čas, se kadrovske prebegi v smeri prvega sektorja namreč počasi, a vztrajno pomikajo v smer »izjem«.

Kot vidimo, se v tej točki »zunanji« ter »notranji« proces prekrijeta, kar pomeni, da je skupni imenovalec obeh procesov stopnja finančne (ne)stabilnosti delovnega okolja kot sprožilec fluktuacije kadra; zaposleni se (tudi sami!) očitno v tej vlogi dojemajo predvsem z vidika stroškov in koristi.

10. Epilog

Dejstvo je, da še vedno živimo v nekakšnem neo-etatističnem okolju, ki na podlagi dominantnega oziroma paternalističnega položaja države pasivizira uporabnike 'njih' storitev. Morebiti gre pri tem še za zadnje trzljaje post-socialističnega patosa, iz katerega objema se tako vztrajno skušamo izviti. Smešno - govoriti namreč o etatizaciji družbe v času zaslepljenosti z novim božanstvom - globalizacijo, ki podira in na novo gradi konceptualni okvir države kot take. Vendar, zgodovine se ne da prelisčiti in tako moramo, da bi dosegli »nove« cilje globalizacije, na poti ustvariti kar nekaj kompromisov, ki izhajajo iz podedovanosti našega geo-političnega položaja.

Eden izmed teh kompromisov v slovenskem prostor je vsekakor priznanje države kot »primarnega akumulatorja socialnih storitev«. Vendar se na tem mestu nekako ne morem znebiti občutka, da je nevladni nepridobitni sektor (predvsem na področju socialnega varstva) s tem dobil idealni alibi, s katerim lahko prikrije ropotijo in brkljarijo, tudi umazanijo, na svojem dvorišču. Vsi se npr. spominjamo primera »Aids Fundacija Robert« in nelegalnih finančnih tokov znotraj nje. Primer je dobil sodni epilog, za razliko od mnogih drugih, ki so se znašli pod preprogo.

Bodimo sarkastični; takšen način pridobivanja finančnih sredstev za NNO lahko v pomanjkanju ustreznih alternativ poimenujemo kar »državno beračenje«. Če nadaljujemo v tem sarkastičnem tonu, lahko to »državno beračenje« na nek način primerjamo s pojavom, ki je vsaj na prvi pogled na varni razdalji - to je z afriškim »sindromom odvisnosti«, ki se manifestira v pretirani »kulturi pomoči«. Oba omenjena pojava se namreč sučeta okoli istega bistva - prejemnik sredstev / pomoči sčasoma postane tako odvisen od financerja, da ga to početje paralizira, v smislu aktivnega izboljšanja/reševanja lastnega položaja. Vzporedno s tem se oblikuje kar zajeten kupček stereotipov, ki dajejo blagoslov takšnemu ravnanju in ki večinoma delujejo po principu korenček-palica, češ - »brez naše (beri: državne) pomoči se bo stanje drastično poslabšalo«. Ali je temu res tako? Ali pa je to le scenarij, s katerim država drži sektor NNO v Sloveniji v pat-poziciji? Oziroma, z besedami iz zaključnega komentarja: sindrom »kulture pomoči« je stranski učinek »zunanjega« procesa oblikovanja kadrovskega terena sektorja NNO.

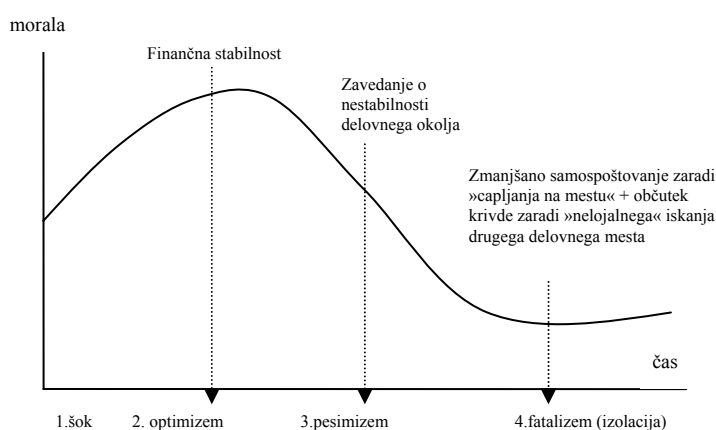
Sicer problematično stanje sektorja NNO v Sloveniji lahko deloma razumemo tudi kot odsev širše krize države blaginje v evropskem in globalnem prostoru (Rus 1990), a mu je v Sloveniji dodanih še nekaj lokalnih posebnosti, ki vse niso nujne (kot usoda) in bi

jim zato kazalo nameniti precej več pozornosti, da bi se našla prava mera prenavljanja tega sektorja, takšna, ki bi dvignila zadovoljstvo izvajalcev in uporabnikov. Na primer, če je značilnost rekrutiranja kadrov v zasebnem sektorju povezano s poslovno učinkovitostjo izvajanja nalog, v državnem sektorju z uspešnostjo in primernostjo glede na način (političnega in strokovnega) vodenja javnih ustanov, je v sektorju NNO, ki je bil dolgo časa pod državnim vplivom, mešanica meril še vedno premočno naslonjena na državna izročila. Denimo, v takem podedovanem vzdušju in primerno trenutni situaciji so se tako bolje znašle tiste nevladne organizacije, ki so svoje kanale lobiranja optimizirale v smeri države, ali pač zelo blizu nje. Lep primer politike tovrstnega lobiranja je organizacija D; izvršni direktor tega društva je namreč član upravnega odbora Fundacije za invalidske in humanitarne organizacije in delovnega odbora v okviru Evropske socialne platforme. Tako FIHO, kot programi iz EU, ki so dosti nevladnim organizacijam že zaradi nezadostnega lobiranja v smislu razpolaganja s primernimi informacijami, preprosto nedosegljivi, sta dejavna finančna podpornika organizacije D. Vprašanje: zakaj beg kadra iz organizacije D? Finančno je zadosti stabilen, ima tako vizijo kot strategijo za implementacijo le-te. Očitno se kader večkrat prepozna v vlogi »instrumenta za doseg cilja vodstva« kot pa v vlogi soustvarjalca politike celotne organizacije. Da - kader se nima priložnosti izkazati kot investicija, temveč se prej interpretira kot kratkoročni strošek. Dobesedno kratkoročen, saj je zelo veliko kadra v analiziranem sektorju zaposlenega preko pogodb za določen čas. Druga skrajnost takšnega trenda je **Organizacija A**, ki si ni uspela ustvariti nikakršnega položaja, ki bi vodil v uspešno lobiranje v smeri države, zato sedaj kadrovske skorajda neobstoječa, plava nekje med formalno ter neformalno definicijo organizacije... Spet druga zgodba je »finančni satelit prvega sektorja« **Organizacija B**, ki v svoji »koncesijski« zaslepljenosti visoko strukturalizacijo svojega delovnega okolja dojema bolj kot ne kot prednost, tudi zaradi elementa varnosti. Kakor smo nakazali, bi se v ozadju takšne logike lahko skrival tudi »ženski produkcijski način«.

Kot da se nevladne nepridobitne socialno varstvene organizacije počasi, vendar vztrajno spreminjajo v kvazi-socialna podjetja z dvema primarnima nalogama: pridobivanje finančnih sredstev in njihova akumulacija preko ponujanja socialnih storitev. Vloga kadra (tudi z njihove lastne perspektive!) se primerno tej »evoluciji« počasi stabilizira v interpretativni smeri »stroškovnega elementa«, kar rezultira v izjemno visoki fluktuaciji kadra v tem podsektorju, ki pa ni tako močno realizirana v smeri prvega »zanesljivejšega« sektorja, kot sem sprva pričakoval. Razlog je postopno zapiranje »prvega« sektorja, ki zna dostikrat odbiti tok fluktuacije ne samo nazaj v

»tretji« sektor, temveč zaradi njegove nerazvitosti tudi v resnično nepriljubljeno točko, to je pristojni Zavod za zaposlovanje. Ta trend pa kljub temu ne vpliva v tolikšni meri na »nestabilen« značaj »tretjega« sektorja (katerega v veliki meri oblikuje projektno financiranje), da bi to zmanjšalo željo po karierni poti, usmerjeni v »prvi« sektor. Zakaj? »Prvi« sektor tukaj namreč igra vlogo območja, kjer je zaradi njegove strukturne stabilnosti večja možnost zanesljivejše zaposlitve za nedoločen čas, ki je, če pogledamo stanje zelo nizke stopnje fluktuacije kadra s takšnim delovnim statusom resnična bolj kot ne končna postaja, oziroma želja zaposlenih (tudi) v tem sektorju. Socialno aktivacijski moment takšnega kadra se tako vse bolj zamenja s »plačilno zanesljivostjo«⁵⁷, kar je med drugim tudi posledica nezadostnega tako uporabniškega kot strokovnega feedbacka, ki ustvarja vse močnejši občutek neuspešnosti pri delu tam zaposlenega kadra. A glede na dano situacijo se dosti takšnega kadra znajde v začaranem krogu nezadovoljstva s trenutnim delovnim mestom in hkratnega zaostrujočega se konkurenčnega boja za prosta, morda »boljša« delovna mesta. Capljanju na delovnem mestu se kljub zavetju dvojne koncesije ne uspe izogniti celo organizaciji B, kar nas le še utrjuje v prepričanju, da si le malo zaposlenih upa prebiti »varno« zavetje pogodb za nedoločen čas. To capljanje (ujetost med željami in možnostmi) pa, če uporabimo besedanjak Bragerja in Hollowaya (str. 79, 80), lahko zaposlenega sčasoma potisne v psihološko ali strukturno izolacijo.

Slika 10.1: Razvojne faze zaposlenosti v socialnovarstvenih NNO-jih; raven posameznika



⁵⁷ Po Slovenskem javnem mnenju (SJM) 1999/ 3 je pomembnost motivacije za delo v obliki zanesljive zaposlitve priznalo kar 88 % respondentov. EU povprečje takšne oblike motivacije za delo za leto 1992 je 57%.

Kot osnovo zgornjega grafa sem, mogoče malce presentljivo, uporabil Harrisonov model brezposelnosti na ravni posameznika (Svetlik, Trbanc 2004), iz katerega sem ukradel tako neodvisno kot odvisno spremenljivko (čas, morala), kakor tudi razvojne faze občutkov na časovni premici (šok, optimizem, pesimizem, fatalizem (izolacija)). Potencialna fluktuacija zaposlenih v tem sektorju namreč kaže simptome t.i. latentne brezposelnosti, in sicer še najbolj v akutni fazi fatalizma (izolacije) ali pač tudi apatičnosti zaposlenega. Kajti če se malce poigramo z oklepaji, dobimo naslednjo izpeljanko iz definicije latentne brezposelnosti: *ljudje, ki (ni)so zaposleni, ne iščejo(več)(druge) zaposlitve ali pa se tako iskanje ne registrira, vendar so se pripravljani takoj ali ob določenih pogojih (pre)zaposliti.* (prirejeno po: Svetlik 1985: 43)

Če na ta fluktuacijski ogenj prilijemo še olje v obliki močne feminizacije kadra (glavni generator »notranjega« procesa oblikovanja kadrovskega terena v socialno-varstvenem NNO sektorju) in »družbene stereotipe, ki stojijo za njo«, katere kot »naravne« oglašuje vzporeden proces »rekatolicizacije« ter podatke o zelo visokem številu podpisanih delovnih pogodb za določen čas, mit o *nestabilnosti* tega sektorja hipoma postane njegova *vsakodnevna realnost*. Takšno stanje z leti vse močnejše pritiska na ženske, (oziroma na pričakovanja o izpolnitvi njihovih družbenih, to je materinskih vlog), ki so zaposlene v tem sektorju.

S starostjo respondentov se dosledno krepijo konzervativna stališča do konflikta med materinstvom in poklicno kariero, ki ga doživljajo sodobne ženske. Čim starejši so respondenti, tem bolj poudarjajo osrednji pomen družine in tem manj soglašajo s stališčem, da je zakon zastarela institucija. Poleg teh splošnih stališč pa starejši respondenti močnejše poudarjajo, da potrebuje otrok oba starša in da ženska potrebuje otroka, če hoče imeti polnovredno življenje. Pogosteje tudi menijo, da zaposlene ženske ne morejo biti enako dobre kot nezaposlene. (Rus, Toš 2005: 162)

Kakor vemo, ima na drugi strani javni socialno-varstveni sektor na podlagi javnih pooblastil jasno določene delovne naloge, ki tvorijo trdno konstrukcijo delovnega okolja. Občutek *neuspešnosti / negotovosti* se tako skuša nadomestiti s predvidljivim delovnim okoljem, ki tudi zaradi svoje neprimerno večje finančne stabilnosti nudi veliko večje možnosti za podpis delovne pogodbe za nedoločen čas. A institucionalna kultura ni več v domeni prvega sektorja, saj se preko (koncesijskih) finančnih tokov prenaša tudi v sam tretji sektor. Kaj to pomeni za NNO, ki so izkoristile te finančne tokove za lastno krepitev?

Vsaka prilagoditev ima svojo ceno. Socialno varstvene NNO, ki so uspele stabilizirati svoje vire financiranja predvsem okoli države, so to morale plačati z dolgoročno

notranjo izgubo »identitete« kot posledica organizacijske prilagoditve tej stabilizaciji. Glavno breme te prilagoditve seveda nosi sam kader, ki je nekje na poti izgubil svoj »investicijski« prispevek. Vse to kaže na izredno nizek mobilizacijski nivo upravljanja s človeškimi viri v analiziranem sektorju. S čimer pa se na koncu vrnemo na začetek, to je na samo dinamiko upravljanja s človeškimi viri v nevladnem nepridobitnem socialnovarstvenem sektorju. Na tem mestu namreč dokaj presenetljivo (glede na ves socialno aktivacijski potencial, ki naj bi se nahajal v celotnem področju »tretjega sektorja«) ugotovimo, da nismo odkrili nikakršne tople vode. Upravljanje s človeškimi viri v tem (pod)sektorju je tako v grobem variacija na njeno splošno obliko v Sloveniji, pri čemer so opazna odstopanja od povprečja, recimo visoka fluktuacija kadra, kot posledica specifičnih dejavnikov tega (pod)sektorja:

Slovenske organizacije kažejo vse značilnosti modela neintenzivnega (šibkega) UČV, kakor je značilno za centralno južni grozd⁵⁸. Posebej izstopajo po majhnem številu zaposlenih kadrovske strokovnjakov, po vključenosti vodij in izključenosti zaposlenih iz UČV, po usmerjenosti na notranje trge delovne sile in izobraževanja ter po neprožnosti zaposlovanja. ... (Svetlik 2004: 301)

... Model šibkega UČV je šibek tudi glede mobilizacije človeških virov. Zaposleni, ki niso del vodstvene linije, so tako pri kadrovske kot pri drugih poslovnih odločitvah na stranskem tiru oziroma so predvsem izvajalci odločitev vodstva. Njihovi človeški viri, zlasti intelektualni in ustvarjalni, ostajajo zato slabše izkoriščeni. (Ibid.: 9)

Na podlagi vsega zapisanega moram v tem trenutku sprejeti delovno hipotezo; da, kader se v tem podsektorju, predvsem na račun gravitiranja proti državnim virom financiranja in posledičnem prenosu institucionalne kulture kot glavnega generatorja »zunanjega procesa« oblikovanja kadrovskega terena socialnovarstvenega sektorja ter tudi močnega vpliva feminizacije kadra (in »družbenih stereotipov, na katerih sloni« - ki jim »rekatolizacija« nadene »civilizacijsko pogojen« obraz) kot glavnega generatorja »notranjega procesa« oblikovanja kadrovskega terena tega (pod)sektorja v tem sektorju bolj kot investicija dojema kot **strošek!** Delo torej kot eksistenčna nuja.

...Trdim, da je politični strah iz prejšnjega sistema zamenjal eksistenčni strah v novem sistemu.⁵⁹ (Hanžek 2005: 15)

⁵⁸ V ta grozd poleg Slovenije sodijo : Italija, Portugalska, Španija, Avstrija, Češka, Nemčija (Ibid.).

⁵⁹ Bi se kar strinjal. Zakaj? Poglejmo te dve vrsti strahu skozi očala brezposelnosti. Politični strah je dolgo časa uspešno zakrivala politika »delo za vse«. Stopnja registrirane brezposelnosti je bila tako recimo leta 1976 le 1.5% (Vir: Letno poročilo Zavoda za zaposlovanje 2004). Čeprav ta številka ob upoštevanje domnevno, a težko dokazljive prikrite brezposelnosti(zaposlen ničesar ne prispeva k BDP-ju države) izgubi na verodostojnosti. Pa vendar. Stanje registrirane brezposelnosti marca 2006, v obdobju t.i. »eksistenčnega strahu«, je 10,1% (Vir: mesečno poročilo Zavoda za zaposlovanje RS).

11.VIRI IN LITERATURA

- Albreht, M. (2005):** Strah za preživetje; Delo, 10. 12. : 15
- Ascoli, U., Ranci, C. (ur.) (2002):** Dilemmas of the Welfare Mix, The New Structure of Welfare in an Era of Privatization. Kluwer academic/ plenum publishers, New York
- Bahovec, E. D. (2002):** With your brain and my looks. Telo v kulturnih študijah. V: **Debeljak, A., Stankovič, P., Tomc, G., Velikonja, M., (ur.) (2002):** Cooltura: uvod v kulturne študije. Študentska založba, Ljubljana
- Beck, U. (1992):** Risk Society: Towards a New Modernity. SAGE Publications, London
- Beck, U. (2001):** Družba tveganja: na poti v neko drugo modernost. Krtina, Ljubljana
- Blundell, B., Murdock, A. (1997):** Managing in the public sector. The Institute of management Foundation, Oxford
- Boljka, U. (2003):** Zagotavljanje materialne in socialne varnosti mladih v družbi tveganja; diplomsko delo. FDV, Ljubljana
- Brager, G., Holloway, S. (1978):** Changing human service organisations; Politics and practise. The Free Press, a division of MacMillan Publishing Co., Inc., New York
- Bučar, B., Šabič, Z., Brglez, M., Kalin- Golob, M. (2002):** Navodila za pisanje seminarske naloge in diplomska dela. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Carter, J. (ur.) (1998):** Postmodernity and the fragmentation of welfare. Routledge, London
- Černigoj Sadar, N. (2000):** Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu. Družboslovne razprave XVI (34-35). Univerza v Ljubljani in Slovensko sociološko društvo, Ljubljana
- Debeljak, A., Stankovič, P., Tomc, G., Velikonja, M., (ur.) (2002):** Cooltura: uvod v kulturne študije. Študentska založba, Ljubljana
- Dokl, S. (2000):** Management v neprofitnih organizacijah s področja socialnega varstva - diplomsko delo. Visoka šola za socialno delo, Ljubljana
- Esping Andersen, G. (1993):** Introduction. V: Esping Andersen, G.(Ed.): Changing classes. Stratification and mobility in Post-industrial Societes. SAGE Publications, London
- Ferfila, B. (ur.) (2002):** Ekonomski vidiki javne uprave. FDV, Ljubljana
- Foucault, M. (1984):** Nadzorovanje in kaznovanje: nastanek zapora. Delavska enotnost, Ljubljana
- Giddens, A. (2000):** Tretja pot. Prenova socialne demokracije. Orbis, Ljubljana
- Ignjatovič, M. (2002):** Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile. FDV, Ljubljana
- Iglič, H. (2004):** Tri ravni socialnega kapitala v Sloveniji. V: **Malnar, B., Bernik, I. (ur.) (2004):** S Slovenkami in Slovenci na štiri oči. FDV, Ljubljana
- Jelovac, D. (ur.) (2002):** Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta neprofitnih organizacij. Radio Študent, Ljubljana
- Jogan, M. (1990):** Družbena hierarhija med spoloma. FSPN, Ljubljana
- Kandur, S. (2005):** Kadrovske službe se morajo emancipirati. Delo, 13.12. : 13
- Kanjuo Mrčela, A. (1996):** Ženske v menedžmentu. Enotnost, Ljubljana
- Kanjuo Mrčela, A. (2000):** Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi devetdesetih. Družboslovne razprave letnik XVI št. 34-35. Univerza v Ljubljani in Slovensko sociološko društvo, Ljubljana
- Kolarič, Z. (1997):** Neprofitno-volenterske organizacije v Sloveniji. ČKZ, let. XXII, št. 168-169, let. 1, št. 1

- Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., Vojnovič, M. (2002):** Zasebne neprofitne –volonterske organizacije. FDV, Ljubljana
- Kolarič, Z. (2004/2005):** Sociologija socialne politike. *Študijsko gradivo*. FDV, Ljubljana
- Kramberger, A. (2002):** Poklici, trg dela in politike. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Letno poročilo 2004 varuha človekovih pravic (2005).** RS Varuh človekovih pravic, Ljubljana.
- Lukšič, I., Kurnik, A. (2000):** Hegemonija in oblast: Gramsci in Foucault. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
- Makarovič, M. (ur.) (2003):** Socialni kapital v Sloveniji. Sophia, Ljubljana
- Maier, C. (2004):** Dober dan, lenoba. O umetnosti in potrebi, da v podjetju delamo čim manj. Orbis, 2005
- Morgan, G. (2004):** Podobe organizacij. FDV, Ljubljana
- Miklavič, H. (2003):** Renesansa skrbstvenega neformalnega dela v kontekstu demografskih sprememb. Diplomsko delo. FDV, Ljubljana
- Ovsenik, M., Ambrož, M. (1999):** Neprofitni avtopietični sistemi. Inštitut za samorazvoj d.o.o., Škofja Loka
- Oster, S. M. (1995):** Strategic Management for Non-profit Organizations. Oxford university press, Ljubljana
- Rode, N. (2001):** Možnosti za evalvacije nevladnih nepridobitnih organizacij na področju socialnega varstva - magistrsko delo. FDV, Ljubljana
- Rus, V. (2002):** Podjetizacija in socializacija države. FDV, Ljubljana
- Rus, V. (1990):** Socialna država in družba blaginje.; Inštitut za sociologijo, Ljubljana
- Rus, V., Toš, N. (ur.) (2005):** Vrednote Slovencev in Evropejcev: analiza vrednotnih orientacij Slovencev ob koncu stoletja. Fakulteta za družbene vede, IDV, CJMMK
- Rutar, D. (1995):** Telo in oblast. PZI – DAN, Ljubljana
- Služba vlade RS za evropske zadeve(SVEZ) (2002):** Sodelovanje z NVO v procesu vključevanja v EU-poročilo. SVEZ, Ljubljana
- Svetlik, I., Glazer, J., Kajzer, A., Trbanc, M. (ur.) (2002):** Politika zaposlovanja. FDV, Ljubljana
- Svetlik, I. (2003):** Kadrovski menedžment, študijsko gradivo. FDV, Ljubljana
- Svetlik, I., Ilič, B. (ur.) (2004):** Razpoke v zgodbi o uspehu. Sophia, Ljubljana
- Svetlik, I. (2004/ 2005):** Trg delovne sile in zaposlovanja. Študijsko gradivo. FDV, Ljubljana
- Stankovič, P. (2002):** Kulturne študije: pregled zgodovine, teorij in metod. V: **Debeljak, A., Stankovič, P., Tomc, G., Velikonja, M., (ur.) (2002):** Cooltura: uvod v kulturne študije. Študentska založba, Ljubljana
- Šadl, Z. (1999):** Usoda čustev v zahodnem svetu. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
- Škerlep, A. (1998):** Razred in okus – Bouierdujev pojem habitusa. Časopis za kritiko znanosti, let. 26, št. 189, str. 31-46;
- Švab, A. (2002):** »Divided we stand«-teme in dileme študij spolov. V: **Debeljak, A., Stankovič, P., Tomc, G., Velikonja, M., (ur.) (2002):** Cooltura: uvod v kulturne študije. Študentska založba, Ljubljana
- Tavčar, M. I. (2003):** Strateški management nepridobitnih organizacij-študijsko gradivo. FDV, Ljubljana
- Vavpotič, M. (2004):** Nevladne organizacije v Sloveniji. Neprofitni management, Ljubljana

Velikonja, V., Grgurevič, J., Žemva, B. (1995): Izkustvena družinska terapija - teorija in praksa v Sloveniji : zbornik prispevkov. Quatro, Ljubljana

Vojnovič, M. (koordinator) (1996): Vloga , obseg in struktura neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji - raziskovalno poročilo. Visoka šola za socialno delo, Ljubljana

Virant, M. (2004): Pamflet o državotvornosti uživanja in zlorabe prepovedanih drog. Interno gradivo Zveze nevladnih organizacij na področju drog, Ljubljana

Zaviršek, D. (ur.) (2005) : Z diplomom mi je bilo lažje delati. Znanstveni zbornik ob 50. obletnici izobraževanja za socialno delo v Sloveniji. Fakulteta za socialno delo, Ljubljana

ELEKTRONSKI VIRI

Bolislav, R. (2000): Integralni model za snovanje politike organizacije; dosegljivo na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-64-3/063-086.pdf> (22.5. 2005)

Boljka, U. (2004): Dezorganizirani kapitalizem in kriza države blaginje – primer nizozemske reforme države blaginje. Znanstveno delo podiplomskih študentov v Sloveniji; dosegljivo na: http://www.drustvo-dmrs.si/e_zbornik_drugi/Prispevki/03_Boljka_Urban.pdf (2.4. 2006)

Dragoš, S. (2006): Kritika nacionalnega programa socialnega varstva 2006–2010 (NPSV); dosegljivo na: <http://www.krtaca.si/aktualno/intervencije/kritika-nacionalnega> (16.5. 2006)

Intertekstualnost (2006): seminarska naloga iz predmeta Literarna teorija; dosegljivo na: http://slo.slohost.net/ost_ner_grad/7/datoteke/INTERTEKSTUALNOST_seminarska_-_povzetek_.doc (18.6. 2006)

Jelovac, D. (ur.) (2002): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta neprofitnih organizacij Zavod Radio Študent, Ljubljana. Virtualna knjiga; dosegljivo na: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/virtuNGO.pdf> (1. 4. 2005)

Jogan, M. (2000): Postsocializem in androcentrizem. DR, XVI (2000), 34 -35, 9-30; dosegljivo na: <http://www.adp.fdv.uni-lj.si/idr/seminarji/zenske.pdf> (4.4. 2006)

Jutri – nevladni časopis (junij 2006); dosegljiv na: <http://www.dobradruzba.org/vsebina/slo/documents/jutri1.pdf> (15.6. 2006)

Kolarič, Z. (2001): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta neprofitnih organizacij. *Različni znanstveno teoretični pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij;* Zavod Radio Študent, Ljubljana. Virtualna knjiga. Dostopno na: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/virtuNGO.pdf> (2.4. 2005)

Kramberger, A. (2004): trendi zaposlovanja diplomantov FDV po 1990 - raziskava; dosegljivo na : <http://www.ssfv.org/dokumenti/zaposlovanje.ppt> (22.3. 2005)

Kuhar, M., Mrzel, M., Orač, T. (2006): Ženske v znanosti; dosegljivo na: <http://www.adp.fdv.uni-lj.si/idr/seminarji/zenske.pdf> (18. 6. 2006)

Letno poročilo Zavoda RS za zaposlovanje za leto 2005; dosegljivo na: <http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/LetnaPorocila/lp05/Slovenija/index-slo.htm> (25.5. 2006)

Mesečno poročilo Zavoda RS za zaposlovanje – mesec april 2006; dosegljivo na: <http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatistichniPodatki/MesecneInformacije/2006/MI0406.pdf> (20.5. 2006)

Mulej, L. (2005): Inkomenzurabilnost v družboslovju; povzetek dosegljiv na: http://www.sociolosko-drustvo.si/index.php?option=com_content&task=view&id=47&Itemid=27 (7. 2. 2006)

Osutek sporazuma o sodelovanju med nevladnimi organizacijami in vlado RS za obdobje 2005-2008; dosegljivo na: <http://www.cnvos.si> (5.4. 2005)

Predlog amandmajev Socialne zbornice Slovenije na predlog sprememb in dopolnitev Zakona o socialnem varstvu - ZSV - E, EPA 767-IV-prva obravnava, 4.4. 2006; dosegljivo na: <http://www.sigov.si/dsvet/dokumenti/ZSV-Epa767-IV-2006.doc> (1.6. 2006)

Proračun za leto 2005 –bilanca odhodkov; dosegljivo na: http://www.gov.si/mf/slov/proracun/sprejet_proracun/2005/UL_SPR_2005_POS.pdf (10.3. 2005)

Pajnkihar, T. (2003): Fleksibilnost trga dela v Sloveniji z vidika zaznav posameznika in podjetij; dosegljivo na: <http://www.sicenter.si/pub/Raziskava-september%2003-KONcNA.pdf> (1.2. 2006)

Razvoj kadrov v socialnem varstvu; dosegljivo na: http://www.soczborsl.si/3Dejavnosti/39RazvProjekti/Kadri_main.htm (1.4. 2005)

Ricoeur, P. (2000): Fenomenologija in hermenevtika; dosegljivo na: http://filozofija.scix.net/data/works/att/phainomena-nov2000_16_content_pdf.content.04534.pdf (20. 10. 2005)

Rončević, B. (2004): Poslovanje v javni upravi in neprofitnih organizacijah; dosegljivo na: http://www.visoka_sola.com/pripone/PJU%202004/2005.ppt (2.3. 2005)

Sinur, J. (2004): Proces profesionalizacije zasebnih neprofitnih organizacij na Slovenskem. Diplomsko delo. FDV; dosegljivo na: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Sinur-Joza.PDF> (1.6. 2006)

Statistični letopis 2004; dosegljiv na: <http://www.stat.si/letopis/> (15.3. 2005)

Statistični letopis 2005; dosegljiv na: <http://www.stat.si/letopis/> (2.4. 2006)

Strokovne podlage za program vključevanja nevladnih organizacij v pripravo, izvedbo in vrednotenje razvojnih strateških dokumentov RS 2003; dosegljivo na: <http://www.cnvos.si> (16.3. 2005)

Svetlik, I. (2001): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta neprofitnih organizacij Zavod Radio Študent, Ljubljana. Virtualna knjiga; dosegljivo na: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/virtuNGO.pdf> (10.4. 2005)

Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji. Raziskovalno poročilo Ministrstva za javno upravo (2006); dosegljivo na: <http://www.mju.gov.si/index.php?id=6102> (4.6. 2006)

Žižek, S. (1997): odlomki iz : Multikulturalizem ali kulturna logika multinacionalnega kapitalizma, v: Razpol 10 - glasilo Freudovskega polja, Ljubljana 1997; dosegljivo na: <http://absoluteone.ljudmila.org/zizek.php> (23.5. 2006)

Društvo Šent: <http://www.sent-si.org/>

Društvo slovenska filantropija: <http://www.filantropija.org>

Društvo za zmanjševanje škode zaradi drog Stigma: <http://www.af-r.si>

Fundacija za invalidske in humanitarne organizacije (FIHO): <http://www.gov.si/fiho/>

Skupnost Centrov za socialno delo: <http://www.scsd.si>

Urad za enake možnosti: <http://www.uem.gov.si>

PRAVNI VIRI

Nacionalni program socialnega varstva do leta 2005; UL RS št. 31/2000

Pravilnik o normativih in standardih socialno varstvenih storitev; UL RS št. 52/ 1995, 2/ 1998, 19/ 1999, 28/1999

Pravilnik o financiranju in izvajanju lokalnih zaposlitvenih programov; UL RS št. 108/ 2003

Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o socialnem varstvu; ZSV - E, EPA 767-IV

Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o zavarovanju in zaposlovanju za primer brezposelnosti (EVA 2005-2611-0124)

Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva 2006 – 2010; UL RS št. 39/2006

Zakon o delovnih razmerjih; UL RS št. 42/2002

Zakon o preprečevanju uporabe prepovedanih drog in o obravnavi uživalcev prepovedanih drog; UL RS št. 98/ 1999, 2/ 2004

Zakon o socialnem varstvu - uradno prečiščeno besedilo: ZSV-UPB 1; UL RS št. 36/2004

INTERVJUJI

Intervju - Jana P. (4.4. 2005): Organizacija D, Ljubljana

Intervju - Andreja X. (15. 3. 2005): Organizacija B, Ljubljana

Intervju - Ivan Svetlik (5. 4. 2005): Inštitut za družbene vede, Ljubljana