

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tea Černigoj

**Konflikti in zaupanje med zaposlenimi na ravni  
neprofitnih organizacij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tea Černigoj

mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

**Konflikti in zaupanje med zaposlenimi na ravni  
neprofitnih organizacij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se družini za podporo in pomoč ter mentorju dr. Miroslavu Stanojeviću za vodenje in strokovno pomoč.

Posebna zahvala Društvu študentov invalidov Slovenije, da so mi omogočili globlji vpogled v vsakdanji delavnik.

## **Konflikti in zaupanje med zaposlenimi na ravni neprofitnih organizacij**

Diplomsko delo analizira odnose med zaposlenimi v neprofitnih organizacijah. Poskuša ugotoviti ali se ti odnosi razlikujejo s tistimi v profitnem sektorju. V prvem delu predstavi temeljne teoretične koncepte, kot npr. neprofitne organizacije, motivacija, konflikti in zaupanje med zaposlenimi, ki jih je potrebno spoznati za razumevanje izbrane problematike. Med te koncepte spadajo definiranje narave neprofitnih organizacij in razumevanje njene vloge v družbi, definiranje motivacije zaposlenih, konfliktov in zaupanja, ki igrajo pomembno vlogo pri uspešnosti in predstavljanju organizacije navzven. Temu sledi kratek opis razvoja neprofitnega sektorja v Sloveniji in kratka predstavitev neprofitne organizacije Društvo študentov invalidov Slovenije. Obravnavane teorije neprofitnih organizacij in odnosov med zaposlenimi so primerjane s prakso v tej organizaciji; analizirana je notranja dinamika odnosov v Društvo študentov invalidov, kjer je predstavljeno, kako motivirajo zaposlene, gradijo na zaupanju, kako se soočajo s konflikti. Temu sledi sklep, v katerem so navedene končne ugotovitve analize.

**Ključne besede:** neprofitna organizacija, zaupanje, konflikt, Društvo študentov invalidov Slovenije

## **Conflicts and trust between employees in nonprofit organizations**

The following paper analyses relations between employees in nonprofit organizations. Its purpose is to find out, if these relations are different to the ones in the profit sector. The first part is dedicated to the explanation of the basic concepts of nonprofit organizations, motivation, conflicts and trust between employees, which are needed to understand this topic. These concepts are the following: defining/understanding the nature of the nonprofit organizations and their role in society, defining motivation, conflicts and trust between employees which play an important role in success and representing the organization. This is followed by a brief description of developing nonprofit sector in Slovenia, a short presentation of a nonprofit organization The Slovenian Association of Disabled Student, and a comparison of the theory with the practical work in the abovementioned organization. The paper analyses the internal dynamics of relations in The Slovenian Association of Disabled Student, how they motivate employees, how they build on trust and finally how they confront with the way the organization motivates its employees, builds on trust and finally confronts arising conflicts. The paper is concluded with the analysis results and findings.

**Key words:** nonprofit organization, trust, conflict, The Slovenian Association of Disabled Student

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 KONCEPTUALNA RAVEN</b> .....	<b>8</b>
1.1 PROFITNE VS. NEPROFITNE ORGANIZACIJE.....	8
1.2 KAJ NEPROFITNA ORGANIZACIJA JE?.....	8
1.2.1 ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE IN NJIHOV RAZVOJ ....	10
1.3 MOTIVATORJI ZA DELO V ZASEBNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH. 13	
1.3.1 MATERIALNI MOTIVATORJI.....	14
1.3.2 NEMATERIALNI MOTIVATORJI .....	15
1.3.3 TEŽAVE PRI MOTIVIRANJU .....	16
1.4 ZNAČILNOSTI DELA V ZASEBNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH.....	16
1.5 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI.....	17
1.5.1 KONFLIKTNI ODNOSI .....	18
1.5.1.1 Vzroki konfliktov .....	19
1.5.1.2 Reševanje konfliktov.....	20
1.5.2 ODNOSI TEMELJEČI NA ZAUPANJU.....	20
1.5.2.1 Značilnosti zaupanja.....	21
<b>2 RAZVOJ NEPROFITNEGA SEKTORJA V SLOVENIJI</b> .....	<b>23</b>
2.1.1 STRUKTURA ZASEBNEGA NEPROFITNEGA SEKTORJA .....	24
2.2 PREDSTAVITEV PRIMERA ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE.....	25
2.2.1 KRATKA PREDSTAVITEV DRUŠTVA ŠTUDENTOV INVALIDOV SLOVENIJE .....	25
2.2.2 CILJI IN POSLANSTVO DRUŠTVA .....	25
2.2.3 KADROVSKA STRUKTURA DRUŠTVA .....	26
2.2.3.1 Zaposleni .....	27
2.2.3.2 Druge oblike dela .....	27
<b>3 ANALIZA PRIMERA: KONFLIKTI IN ZAUPANJE MED ZAPOSLENIMI NA DRUŠTVU ŠTUDENTOV INVALIDOV SLOVENIJE</b> .....	<b>28</b>

3.1	<i>PREDSTAVITEV DELOVNIH NALOG</i> .....	28
3.2	<i>MOTIVACIJA ZA TOVRSTNO DELO</i> .....	29
3.3	<i>SOOČANJE S KONFLIKTI</i> .....	30
3.3.1	<i>ODNOSI MED SODELAVCI</i> .....	30
3.3.2	<i>ODNOS NADREJENI/PODREJENI</i> .....	31
3.4	<i>ZAUPANJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE</i> .....	32
<b>4</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>35</b>

## UVOD

Temeljni cilj neprofitnih organizacij je izpopolnjevanje določenega poslanstva in ne maksimizacija profitabilnosti kapitala kot je to značilno za profitne organizacije.

Cilj diplomske naloge je preko analize teorije s področja neprofitnih organizacij in odnosov med zaposlenimi, na podlagi konkretnega primera Društva študentov invalidov Slovenije (DŠIS) pokazati, da se dinamika medsebojnih odnosov med zaposlenimi v neprofitnih organizacijah bistveno ne razlikuje, če jo primerjamo s tisto v profitnih organizacijah, katerih cilj je stremljenje k dobičkonosnosti.

Teza zagovarja idejo, da če hoče biti neka neprofitna organizacija uspešna oz. učinkovita, mora vzpostaviti podobno dinamiko odnosov med zaposlenimi in pri upravljanju z njimi posegati po istih ukrepih kot profitne organizacije. Zakaj? Zato ker vsaka neprofitna organizacija deluje na osnovi svojega poslanstva in s svojim vsakodnevnim delovanjem teži k izpopolnjevanju ciljev, ki si jih je zastavila. Vse to pa lahko omaja zaupanje in botruje k nastanku konfliktov, ki so tako posledično enako verjetni kot pri profitnih organizacijah.

Na primeru DŠIS bo pokazano, da mora odnos med zaposlenimi znotraj neprofitnih organizacij temeljiti na višji stopnji zaupanja, v primerjavi s profitnimi organizacijami, saj je večina dejavnosti znotraj le-teh odvisna od samoiniciativnosti in sposobnosti zaposlenih.

Za dosego tega cilja nalogo sestavlja teoretični del, ki temelji na proučevanju domače in tuje literature s področja neprofitnih organizacij, motivacije, konfliktov in zaupanja med zaposlenimi ter pregleda razvoja neprofitnega sektorja v Sloveniji. Temu sledi empirični del naloge, v katerem je predstavljena analiza primera DŠIS. Diplomsko delo pa se zaključuje s sklepom, v katerem so povzete osnovne ugotovitve.

# **1 KONCEPTUALNA RAVEN**

## **1.1 PROFITNE VS. NEPROFITNE ORGANIZACIJE**

V družbi obstajajo številne organizacije, ki se med seboj razlikujejo po lastninski strukturi, velikosti, pravnoorganizacijski obliki in po ciljih, ki jih zasledujejo.

Osnovni smisel obstoja in delovanja profitnih organizacij temelji na individualnem interesu »homo oeconomicus-a«, ki je operacionaliziran kot maksimiziranje profitabilnosti kapitala za njegove lastnike (Monnier, Thiry 1997, 330). Vendar pa zanikanje tega še ne pomeni, da proces maksimiziranja profitabilnosti kapitala v okviru neprofitnih organizacij sploh ne poteka; pomeni le, da to ni osnovni cilj in da ne more biti v funkciji individualnega interesa lastnikov oziroma upravljalcev neprofitnih organizacij. Temeljni cilj neprofitne organizacije je namreč izpolnjevanje določenega poslanstva, ki koristi družbi kot celoti in ne zasledovanje ekonomskih rezultatov, kot je to značilno za profitne organizacije.

## **1.2 KAJ NEPROFITNA ORGANIZACIJA JE?**

**Neprofitna organizacija** je organizacija, v kateri noben deležnik ali skrbnik ne more zabeležiti izgube ali dobička; ponavadi obstaja za doseg dobrodelnih, humanitarnih in izobraževalnih ciljev. Tovrstna združenja so izvzeta iz davkov na dobiček podjetja, donacije tem združenjem pa so lahko predmet davčnih olajšav (Friedman 2000, 463).

James (1990, 21) ugotavlja, da je skupna značilnost neprofitnih organizacij ta, da nimajo lastnikov, ki bi bili upravičeni do dobička od poslovanja. Pravi še, da organizacije lahko poslujejo z dobičkom, ki pa se ga ne sme porabiti zunaj organizacije. Ves zaslužek mora ostati znotraj organizacije in naj bi bil namenjen za prihodnje poslovanje.

Veljko Rus je podobnega mnenja in definira neprofitne organizacije takole: »Neprofitne oziroma nedobičkonosne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se z njim ne razpolaga po



svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti, ali pa za dvig kvalitete storitev« (1994, 959).

Vendar pa neprofitne organizacije ne definira le odsotnost prizadevanja za dobiček. Peter Drucker pravi, da »neprofitne institucije obstajajo zaradi svojega poslanstva. Obstajajo, da bi izboljšale odnose v družbi in življenje posameznika.« (1990, 33). To pomeni, da smo sposobni razumeti organizacijo in njeno vlogo v širšem družbenem okolju šele takrat, ko razumemo njihovo poslanstvo ter potrebe družbe in posameznikov v njej, ki jih prek poslanstva te organizacije zadovoljujejo.

Kot navaja Kolarič (2002, 14), delimo neprofitne organizacije na dve glavni vrsti. Na javne neprofitne organizacije, ki so ustanovljene s strani javnih avtoritet in služijo javnemu interesu ter na zasebne neprofitne organizacije, ustanovljene s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb, služijo pa lahko bodisi javnemu ali skupnemu interesu.

Neprofitne organizacije so znane po svoji raznovrstnosti. Po naslednjih kriterijih jih lahko razvrstimo še na več tipov:

- merilo cilja in misije (profitne in neprofitne organizacije);
- merilo ustanovitelja oz. lastnika (vladne/javne in nevladne/zasebne neprofitne organizacije);
- merilo formalnopravnega statusa (neprofitne organizacije, ki delujejo v javnem interesu ter tiste, ki delujejo v skupnem interesu);
- merilo izvajalca aktivnosti (profesionalizirane, volonterske in profesionalno – volonterske organizacije) (Kolarič 2002, 27).

Zasebne neprofitne organizacije glede na področje delovanja nadalje razvrščamo po ICNPO (International Classifications of Nonprofit Organizations) klasifikaciji v 12 preglednih skupin oziroma 12 temeljnih vrst zasebnih neprofitnih organizacij:

- področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa;
- področje izobraževanja in raziskovanja;
- področje zdravstva;
- področje socialnega varstva;
- področje zaščite okolja/varstva živali;

- področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja;
- področje prava, zagovorništva in politike;
- področje nabiranja sredstev/financiranja neprofitnih organizacij in promocije prostovoljstva;
- področje mednarodnega delovanja;
- področje religij;
- področje poslovnega in poklicnega združevanja;
- drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno izmed področij (Salamon in Anheier v Kolarič 2002, 29).

Iz tega je razvidno, da je sektor neprofitnih organizacij izredno kompleksno področje. Samo teoretično vedenje definicije, kaj neprofitna organizacija je, ni dovolj, da bi razumeli notranjo dinamiko odnosov med zaposlenimi. Potrebno je razumeti, zakaj je organizacija nastala, zakaj obstaja, kakšna je njena vloga v družbi, kako se vključuje v svoje okolje ter kaj jo dela drugačno od drugih tovrstnih organizacij.

### **1.2.1 ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE IN NJIHOV RAZVOJ**

V nadaljevanju se bom, zaradi kompleksnosti področja, omejila predvsem na zasebne neprofitne organizacije, kamor sodi tudi organizacija, ki jo bom v nadaljevanju podrobneje predstavila.

Splošna predstava o zasebnih neprofitnih organizacijah je, da so to posebne entitete, ki jih odlikujejo tri osnovne značilnosti:

- da so majhne, dinamične in nebirokratske, ki so se sposobne hitro in uspešno prilagajati spreminjajočim se družbenim pogojem, kar naj bi bila njihova prednost pred javnimi/vladnimi organizacijami;
- volonterji požrtvovalno izvajajo dejavnosti organizacij, zaradi česar so te organizacije sposobne kakovostneje zadovoljiti potrebe uporabnikov kot druge organizacije;
- njihove vrednote so vtakane znotraj organizacije, v njih promovirane in implementirane skozi njihove aktivnosti; pri tem sta posebej pomembni

vrednoti altruizem in solidarnost, katerih implementacija pomeni, pomagati tistim v družbi, ki so pomoči najbolj potrebni (Kolarič 2003, 38).

Takšna predstava že dolgo ne ustreza realnosti (Salamon v Kolarič 2003, 38), saj imajo organizacije ohlapno in fleksibilno organizacijsko strukturo le v začetni fazi svojega razvoja, takrat ko nastajajo in ko oblikujejo svojo identiteto. Kasneje pa se, tako kot vse druge organizacije, institucionalizirajo, se pravi, profesionalizirajo in birokratizirajo. V njih se izoblikuje delitev dela, norme in pravila ter bolj ali manj hierarhičen vzorec avtoritete. Empirično je tudi ugotovljeno, da številne organizacije sploh ne vključujejo volonterjev v izvajanje svojih dejavnosti, če pa že jih, jim praviloma zaupajo manj pomembna in pomožna dela. Prav tako pa se povečuje delež tistih organizacij, ki se obračajo k takšnim uporabnikom, ki lahko kupijo produkte njihovih dejavnosti. Te organizacije se »komercializirajo« in ne služijo več tistim, ki so najbolj prikrajšani v določeni družbi (Van Til v Kolarič 2003, 39). Namesto da bi implementirale vrednote solidarnosti in altruizma, krepijo egoizem in socialni ekskluzivizem.

Tako lahko razvoj zasebnih neprofitnih organizacij definiramo kot preplet treh procesov, in sicer, procesa profesionalizacije, procesa etatizacije in procesa komercializacije.

Proces profesionalizacije - tendenca, da organizacija izvaja svoje dejavnosti z zaposlenimi, plačanimi profesionalci (Van Til v Kolarič 2003, 39). Zahteva po usposobljenosti se ne veže le na tiste zaposlene, ki izvajajo temeljno dejavnost organizacije, ampak tudi na tiste, ki opravljajo administrativna, pripravljalna ali pomožna dela. V kolikšni meri se bodo v organizacijo vključevali volonterji, je odvisno predvsem od menedžersko/upravljalne ideologije in stališča, ki ga imajo o volonterjih tisti vodilni, ki skrbijo za vsakodnevno delovanje organizacije (Kramer v Kolarič 2003, 43). Salamon in Anheier (1996, 127) navajata, da je zaposlitev v zasebnem neprofitnem sektorju pogosto zaznamovana z nizkimi plačami, omejenim številom ugodnosti in odsotnostjo dodatnega izobraževanja. Te značilnosti organizacije opravičujejo s tem, da se zanašajo na volonterje, iz česar sledi neformalni značaj same organizacije ter izogibanje oziroma neupoštevanje togih profesionalnih norm in posledična fleksibilnost. Zaradi vse večjega pomikanja organizacij v središče reševanja družbenih problemov, pa prihaja do navzkrižij znotraj organizacij, saj se od njih zahteva vse večja učinkovitost in profesionalnost.

Proces etatizacije - zasebne nevladne organizacije postajajo producentke storitev za socialno državo. Države ali vlade pri organizacijah naročijo določene količine in določene vrste javnih storitev, to je tistih storitev, ki jih zagotavljajo vsem državljanom pod enakimi pogoji, za katere tudi predvidijo zadostna finančna sredstva. Ko organizacije oblikujejo svoje programe in zagotavljajo storitve, morajo pri tem upoštevati tiste standarde in pravila, ki jih določa država. Tako postajajo zasebne neprofitne organizacije podobne javnim organizacijam (Smith, Lipsky v Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič 2002, 162). Državno/javno financiranje zasebnih neprofitnih organizacij lahko poteka v obliki letnih dotacij, koncesijskih pogodb, projektnega financiranja, preko katerih krepiti tendenco k profesionaliziranju organizacij skozi tri med seboj prepletene učinke:

- javno financiranje omogoča profesionalizacijo, saj prinaša za to potrebna sredstva, preko katerih organizacije stabilizirajo in razširijo svoje programe ter dolgoročno načrtujejo več in bolje plačane zaposlene;
- posledično države/vlade v zameno za financiranje zahtevajo profesionaliziranost organizacij; postavljajo standarde in pravila, ki morajo biti upoštevana pri produkciji storitev;
- države/vlade merijo kakovost v organizaciji proizvedenih storitev s stopnjo profesionalne usposobljenosti zaposlenih, ki v tej produkciji sodelujejo; tako te organizacije iščejo zmeraj bolj usposobljene kadre in povečujejo število zaposlenih (Smith, Lipsky v Kolarič 2003, 47-48).

Proces komercializacije - proces, ki poleg povečevanja komercialnih aktivnosti, povezanih s prodajo rezultatov dejavnosti organizacije na kvazi trgih, povečuje tudi tekmovanje med neprofitnimi organizacijami za tiste uporabnike, ki lahko plačajo več za ponujene storitve oziroma produkte. Tako tekmovanje se odvija na meji med kvazi in praviim trgom, kjer so zasebne neprofitne organizacije pogosto označene kot nelojalna konkurenca profitnim organizacijam, saj le-te niso davčno obremenjene (Rose, Ackerman v Kolarič 2003, 49). Komercializacija pa ne pomeni samo prodaje rezultatov dejavnosti teh organizacij, ampak tudi penetracijo tržnih odnosov v neprofitni sektor (Salamon v Kolarič 2003, 51). Pri tem gre za konkurenco med samimi zasebnimi neprofitnimi organizacijami ter med njimi in profitnimi organizacijami. Zaradi tega tekmovanja organizacije zaposlujejo usposobljene kadre, da bi uspešno zadovoljile posebne potrebe uporabnikov in uspele v konkurenčnem boju z drugimi organizacijami. S tem pa se

posledično tudi krči prostor za volonterje znotraj organizacij (Smith, Lipsky v Kolarič 2003, 51-52).

Te trije procesi pomembno vplivajo na strukturo zaposlenih v zasebnem neprofitnem sektorju, posledično pa tudi oblikujejo odnose med njimi. H kateremu procesu se bodo zasebne neprofitne organizacije v določeni državi nagibale je odvisno predvsem od vrste sistema blaginje. Tako je proces etatizacije značilen za države s konservativno-korporativističnim tipom<sup>1</sup> sistema blaginje, proces komercializacije pa za države z liberalnim tipom<sup>2</sup> sistema blaginje (Kolarič 2003).

### **1.3 MOTIVATORJI ZA DELO V ZASEBNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH**

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem. Je izhajanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Uhan 2000, 11).

Za doseganje boljših delovnih rezultatov in hkrati zadovoljstva delavcev morajo vodilni vedeti, kaj je tisto, zaradi česar so delavci pripravljeni več in bolje delati. Motiviranje zaposlenih je nujna in kompleksna naloga, težava pa je v tem, da ne obstaja univerzalna mešanica motivatorjev, ki bi enako vplivala na vse zaposlene. Motivacija je torej element,

---

<sup>1</sup> Ta tip najdemo v Nemčiji, Avstriji, Franciji, Belgiji, Nizozemski. Zanj je značilno, da na eni strani država »prisili« vse, ki se zaposlijo, da se vključijo v obvezne sisteme socialnih zavarovanj. Na ta način država podpre njihovo sposobnost, da si zagotovijo resurse na trgu. Na drugi strani pa država poskrbi za vse tiste, ki se ne morejo zaposliti, ali iz trga dela izpadejo. Za te posameznike in skupine poskrbi tako, da »naroči« predvsem socialno-varstvene storitve zanje pri zasebnih neprofitnih organizacijah. Zasebne neprofitne organizacije so v tem tipu sistema blaginje tako producentke, predvsem socialno varstvenih storitev za državo oziroma za tiste marginalne skupine, katerim država garantira socialno varnost in blaginjo. To seveda pomeni, da njihov razvoj temelji na javnem financiranju.

<sup>2</sup> Ta tip sistema blaginje, ki se je vzpostavil v ZDA, Avstraliji, delno tudi Angliji, temelji na predpostavki, da so si vsi posamezniki sposobni zagotoviti resurse, ki jih potrebujejo na trgu. Pomen trga, to je privatnih profitnih organizacij je tukaj na prvem mestu v hierarhiji. Drugo možnost za vse tiste, ki ne morejo ali nočejo participirati na trgu predstavljajo neformalne socialne mreže, predvsem pa lokalno organizirane mreže zasebnih neprofitnih organizacij. Sferi civilne družbe oziroma njenim akterjem pripada drugo mesto v hierarhiji. Država, s svojimi akterji, to je javnimi neprofitnimi organizacijami poskrbi le za tiste, ki »padejo skozi« neformalne socialne mreže in mreže privatnih neprofitnih organizacij. Njena vloga je rezidualna.

ki je dokaj nejasen in precej odvisen od sposobnosti vodilnih, da najdejo pravo mešanico motivatorjev za vsakega posameznika.

### 1.3.1 MATERIALNI MOTIVATORJI

Pomemben element vsakega delovnega procesa je vsekakor denar. Čeprav se v mnogih raziskavah strinjajo, da še zdaleč ni edini, je eden najpomembnejših vzrokov, zakaj sploh vstopamo v delovni proces. Glede na to, da se je blagovna menjava v veliki meri umaknila denarni, je to univerzalni način, s katerim zadovoljimo potrebe povezane z našim obstojem.

Prepogosto je pogled delavcev in delodajalcev nasprotujoč glede materialnih motivatorjev, pri čemer imamo v mislih predvsem plačo. Medtem ko so za podjetje plače zaposlenih v prvi vrsti strošek in si delodajalci z ekonomskega stališča prizadevajo ta strošek znižati, je plača za posameznika predvsem instrument določanja njegovega življenjskega standarda.

V razvitem svetu so materialni motivatorji razdeljeni na tri dele:

- osnovno plačo - ki lahko temelji na različnih osnovah zahtevnosti delovnega mesta, podjetniške poslovne politike, plače v okolju, davčne politike države - te vrste plače so izpostavljene posebnim nihanjem in so dokaj stabilne;
- gibljivi del - bonusi, udeležba pri dobičku, vrednostni papirji;
- različne oblike nagrad - avtomobili, izobraževanje, materialni pogoji za delo (Zeni, 1994, 63).

Sodobne teorije zavzemajo različna stališča o tem, ali je plača motivator ali ne. Trend je vsekakor, poleg določene osnovne plače, v povečanem gibljivem delu plač, saj se ugotavlja, da osnovne plače nimajo zadostnega motivacijskega vpliva na delovno učinkovitost. Zaposleni imajo namreč občutek, da jim ta del po kolektivni pogodbi pripada. Iz tega lahko torej sklepamo, da je materialna motivacija učinkovita le takrat kadar ni stalna in obvezna (Lipičnik 1994).

Zaradi spreminjajočega vpliva finančnih dejavnikov na motivacijo zaposlenih Herzberg v svoji dvofaktorski teoriji<sup>3</sup> plačo uvršča med higienike. To pomeni, da je dobra plača

---

<sup>3</sup> Herzberg je skupaj z Mausnerjem in Snydermanom leta 1959 izvedel obširno raziskavo o zadovoljstvu delavcev na delovnem mestu. Več kot 200 delavcev je ocenjevalo pomembnost faktorjev, ki vplivajo na

potrebna za odpravo nezadovoljstva, ni pa dovolj za zadovoljstvo zaposlenega (Jung v Dolinšek 2002, 32-33). Zadovoljstvo tistega zaposlenega, ki ga zadovolji plača, se v veliki meri oblikuje na podlagi primerjave z drugimi. Človek je zadovoljen, če je njegova plača večja kot plača tistih, s katerimi se primerja, in je nezadovoljen, če je manjša. Ko imajo zaposleni zadovoljene materialne potrebe do tiste mere, ki jim odgovarja, plača za delo ni več najpomembnejši motivacijski faktor, bodo v delu iskali višja zadovoljstva. Denar je torej najpomembnejši motivator pri delu takrat, ko človek še nima zadovoljenih materialnih potreb. Za nadaljnjo motivacijo pa je potrebno iskati motivatorje, ki ohranjajo in povečujejo delavčevo zagretost za delo izven finančnih okvirov.

Med katerimi materialnimi motivatorji bo zasebna neprofitna organizacija izbirala je odvisno predvsem od sredstev, ki jih ima na voljo za zadovoljevanje navedenih motivov. Svetlik navaja (2002, 7), da organizacije običajno posegajo po sredstvih kot so, plače, dodatki k plačam, kritje raznovrstnih stroškov, uporaba službenega telefona ali avtomobila in podobno. Ta sredstva so sicer nujna, nikakor pa ne zadostna niti za preprečevanje nezadovoljstva niti za ustvarjanje pozitivnega delovnega vzdušja. Za slednje lahko poskrbi predvsem vodstvo organizacije z ustreznim stilom vodenja in z oblikovanjem dela, kar je še posebej pomembno v zasebnih neprofitnih organizacijah, kjer denarnih sredstev praviloma ni v izobilju.

### **1.3.2 NEMATERIALNI MOTIVATORJI**

Človek skozi delo zadovoljuje različne potrebe. Poleg zadovoljevanja bioloških potreb, ki so vezane na materialne aspekte dela, želi zadovoljiti tudi ostale nematerialne potrebe. Med najpomembnejše spadajo: dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev in poslanstva organizacije, stalnost in zanesljivost zaposlitve. Vsi ti nematerialni motivatorji pa bodo na zaposlene učinkovali šele takrat, ko bodo le-ti zadovoljni z materialnim nagrajevanjem.

---

njihovo delo. Rezultati te raziskave so Herzberga vodili do teorije, v kateri razdeli motivacijske faktorje v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Tovrstna delitev se opira predvsem na razlago, da posameznik doživlja svoje delo skozi občutke zadovoljstva in nezadovoljstva.

S tem se strinja Bahtijarević-Šiber (1999, 613-614), ki navaja da vse bolj pomembne, poleg materialnih, postajajo tudi tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj posameznika, potrditev lastnih sposobnosti ter samostojnost pri delu.

Z raziskavami so ugotovili, da je za zaposlene še vedno najpomembnejši njihov zaslužek, nato pa sledijo nematerialni motivatorji kot so, zanimivo delo, osebni uspeh pri delu in popolno upoštevanje njihovega opravljenega dela. Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne skupine ljudi. Zato je najprej potrebno ugotoviti, kateri izmed motivatorjev v tistem trenutku najbolj vpliva na zaposlene. Na podlagi takšnih ugotovitev je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki lahko zagotovijo čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, kar pripelje do največje možne delovne učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa (Uhan 1989, 195).

### **1.3.3 TEŽAVE PRI MOTIVIRANJU**

Motivacija se lahko hitro izniči, in sicer z dejavniki kot so: nekonstruktivna kritika, prisila, pretiran nadzor, nedoslednost, zatiranje idej, deskritiranje idej, prezrto delo, prenizke plače, prekratki roki za končanje nalog, nerealni cilji, vzvišen odnos, nepravilno stimulatívno nagrajevanje, nepravilna komunikacija, grožnje, nezadostne možnosti za dodatno izobraževanje, premalo pohvale (Ivanuša-Bezjak 2006, 93).

## **1.4 ZNAČILNOSTI DELA V ZASEBNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH**

Vsaka organizacija potrebuje za svoje delovanje različne vire. Osrednji so kapital v obliki strojev, naprav, delovnih pripomočkov, prostorov in denarnih sredstev ter človeški viri, ki jih v organizacijo prinašajo ljudje v obliki delovnih sposobnosti in znanja. Za zasebne nevladne organizacije so človeški viri še posebej pomembni, saj je njihova dejavnost večinoma storitvena. V primerjavi z drugimi organizacijami razpolagajo z razmeroma malo kapitala, potrebujejo pa več dela in znanja, tako zaposlenih kot volonterjev.

Svetlik navaja nekaj posebnosti, zaradi katerih delo v zasebnih neprofitnih organizacijah teče na poseben način in zato zahteva delavce s posebnimi lastnostmi ter poseben način upravljanja z njihovimi sposobnostmi:



- v neprofitnih organizacijah je zaradi njihovega posebnega poslanstva mogoče denar kot motivacijsko sredstvo uporabljati v omejenem obsegu, organizacije morajo računati predvsem s sodelavci, ki imajo izražene nedenarne motive, na primer želje po delu z ljudmi in altruistična nagnjenja, kar še posebej velja za prostovoljce;
- praviloma zaposlujejo malo ljudi, vendar pa od njih pričakujejo, da opravljajo zelo raznovrstne naloge, zato le-ti potrebujejo širok spekter sposobnosti;
- organizacije lahko le v omejenem obsegu zagotavljajo sodelavcem notranjo kariero, kar zmanjšuje pomen tega motivacijskega dejavnika;
- dejavnost zasebnih neprofitnih organizacij so v veliko primerih osebne storitve, zato se od zaposlenih, ki jih nudijo pričakuje veliko mehkih znanj oziroma znanj za delo z ljudmi;
- zanje je značilna individualizacija proizvodov in storitev oziroma proizvodnja po meri uporabnika, zato je zahtevnost dela z uporabniki proizvodov in storitev tolikšna, da dela ni mogoče več deliti in poenostaviti tako, da bi ustrezalo priučenim delavcem – še več, take storitve lahko nudijo le visoko kompetentni delavci, ki znajo ustrezno ukrepati tudi v nepredvidljivih situacijah;
- individualizacija proizvodnje in burno dogajanje v okolju sili organizacije k upravljanju in vodenju, ki prenaša vse več odločanja neposredno na izvajalce storitev, zato zasebne neprofitne organizacije iščejo kadre, ki so prilagodljivi, pripravljeni na spremembe in ki stalno izpopolnjujejo svoja znanja in sposobnosti (2002, 2-3).

Če povzamemo, bi lahko rekli, da so za delo v nevladnih neprofitnih organizacijah potrebni sodelavci, ki imajo čim širše strokovno znanje, ki imajo razvite socialne sposobnosti, ki so čustveno stabilni in ki jih k delu spodbujajo tako imenovani višji, nedenarni, predvsem pa socialni motivi. Takšen pogled v celoti presega fordističen pristop k delovni situaciji in se ne zadovoljuje zgolj z ekonomskimi učinki dela.

## **1.5 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI**

Medsebojni odnosi v vsaki delovni organizaciji izvirajo iz delovnega okolja, kjer poteka komunikacija med ljudmi ter iz navad in karakteristik vsakega posameznika.

Pri proučevanju medsebojnih odnosov se je potrebno vprašati: Kdaj se za nek odnos lahko reče da je dober ali slab? Kako se vzpostavijo odnosi temelječi na zaupanju? Kdaj slabi odnosi prerastejo v konfliktno situacijo? Kateri vzroki temu botrujejo in, če nastanejo, kako naj bi jih reševali? Vse to so vprašanja, ki so tudi v zasebnih neprofitnih organizacijah vedno aktualna in o katerih bi morali biti vsi akterji nekoliko bolje poučeni.

### **1.5.1 KONFLIKTNI ODNOSI**

Obstajajo številne opredelitve konfliktov, ki so se skozi čas skladno z razvojem tudi smiselno spreminjale. Od popolnoma negativne označbe v tradicionalnem pogledu, ki pravi, da se je konfliktom potrebno izogibati, saj so jih enačili z nasiljem in uničenjem, pa vse do novejših, sodobnejših pristopov, ki opredeljujejo konflikt kot naraven in neizogiben pojav v vsaki družbi in organizaciji, ki deluje kot pozitivna sila, ki terja spremembe.

Kot slednjega, konflikt razume tudi Možina (2000a, 1): »Ni organizacije, v kateri med sodelavci ne bi bilo nasprotij. Brezkonfliktno podjetje je utopija in iluzija. Pojavljanje nasprotij, konfliktov, je torej vsakodnevni pojav v organizaciji, naloga vodstva podjetja pa je, da jih skupno z zaposlenimi ustrezno rešuje. Poudariti velja, da je sodelovalni tj. participativni način reševanja nasprotij najbolj primeren, saj je do sedaj pokazal najboljše rezultate«.

Lipovec (1987, 249) pravi, da je vsak organizacijski proces konflikten proces, ker poteka v dveh nasprotnih smereh in ker je vsebovan v vsakem razmerju med dvema oseba, od katerih si vsaka po svoje izoblikuje ne samo svojo vlogo, temveč tudi zamisel, kakšna bi morala biti vloga drugega, da bi se skladala z vlogo, ki si jo je sam izoblikoval.

Lipičnik (1996, 38) definira konflikt kot posledico boja med različnimi motivi ali hotenji oziroma kot neko oviro, ki je največkrat druga oseba in ki preprečuje, da bi tisto, kar si želimo uresničiti, tudi uresničili.

Pri primerjavi zgoraj navedenih opredelitev konfliktov lahko opazimo, da med njimi obstajajo precejšnje podobnosti. Razlike se kažejo v poimenovanju konflikta glede stališča, ko se konflikt opisuje. S sociološkega in organizacijskega stališča so konflikti posledica različnosti vlog in manj različnosti ljudi. S psihološkega vidika pa se za konfliktnost poudarja pomen lastnosti ljudi in ne toliko pomen vlog, ki jih le-ti imajo.

### 1.5.1.1 Vzroki konfliktov

Vzrok, ki lahko povzroči konflikt v organizaciji ponavadi ni en sam, ampak jih je navadno več in se velikokrat med seboj tudi prepletajo. Različnosti vsakega posameznika, ki se kažejo skozi njegovo osebnost, znanje, izkušnje, skozi različne cilje in prepričanja ter različnost vlog, ki jih posamezniki zasedajo, so v splošnem glavni vzroki za konflikte v organizacijah. Vzroki vsakdanjih nesporazumov lahko sčasoma postanejo vzroki resnih konfliktov, če le-ti ostajajo nerešeni.

Možina navaja več vrst vzrokov, ki botrujejo nastanku konfliktov med zaposlenimi:

- položajni vzroki nasprotij pomenijo, da se zaposleni ne morejo sporazumeti na vsebinski ravni, ker izhajajo iz različnih pozicij, ker imajo različna stališča, različne zorne kote, različna prepričanja in vrednotenja. Različno razumevanje in stališče do vsebine jim onemogoča rešitev same konfliktne vsebine;
- komunikacijski vzroki konfliktov nastanejo zaradi nerazumevanja med zaposlenimi in prepričanja, da jih sodelavci ne razumejo, ne poslušajo. Sem spada tudi nezaupanje o sodelavčevi iskrenosti;
- osebni vzroki medsebojnih konfliktov so posledica različnih osebnosti zaposlenih z različnimi notranjimi osebnimi situacijami. Njihovo sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se v njih dogaja; lahko so napeti, napadalni in neposredno »iščejo in delajo« konfliktne vsebine (2000a, 3-4).

Ali se bodo v določeni skupini konflikti razvili ali ne, je odvisno od posameznikov. Na kakšen način bodo vzpostavili medsebojne odnose, kako bodo uresničevali norme, ravnali drug z drugim ter nenazadnje, kako bodo spoštovali različne osebnosti posameznikov. Pri vsem tem zavzema vodja skupine zelo pomembno vlogo, saj je njegova naloga da opozarja na napake delavcev, ugotavlja vzroke konfliktov ter pomaga pri reševanju le-teh. Pomembno pa je tudi, na kakšen način se tega loteva.

Priča smo tudi čedalje večjim spremembam v svetu. Posledično se tudi zasebne neprofitne organizacije spreminjajo in razvijajo. Spremembe zahtevajo prilagoditve medsebojnih razmerij, čemur pa se ljudje upirajo, saj se jih navadno bojijo in do teh sprememb čutijo odpor, kar zopet vodi do novih konfliktov.

### 1.5.1.2 Reševanje konfliktov

Strokovnjaki ločujejo pet različnih načinov reševanja konfliktov, ki se razlikujejo glede na stopnjo lastnega zadovoljevanja potreb in stopnjo sodelovanja. Le-ti so:

- način tekmovanja, prevladovanja - prevladuje težnja, da bi z uporabo moči obvladovali situacijo in prisilili druge, da bi pristali na ponujeno rešitev. Ta način zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu;
- način izogibanja - posamezniki se nagibajo k umiku iz konfliktne situacije ali želijo ostati nevtralni. Konflikt ignorirajo in pričakujejo, da se bo rešil sam, posebej se izogibajo soočenju;
- način prilagajanja - načrtno zanemarjanje pomena zadovoljevanja lastnih potreb in ciljev, zato pa se poudarja zadovoljevanje skupnih potreb, interesov in ciljev;
- kompromis - zmerno in delno vztrajanje posameznika pri njegovih lastnih potrebah in željah ob prav tako zmernem in delnem zadovoljevanju sodelavčevih potreb in želja;
- dogovarjanje, sodelovanje - prisotna je težnja po ugotavljanju vzrokov nasprotij, po posredovanju informacij in skupnem iskanju ustreznih rešitev. Pomembno je medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsakdo v čim večji meri uresničil svoje cilje (Možina 2000).

Razrešeni konflikti prinašajo celo vrsto pozitivnih posledic, saj pripomorejo k ozaveščanju problemov in najdbi ustrežnejše rešitve, spodbujajo spremembe, razbijajo monotonijo in mobilizirajo energijo. Poleg tega razrešeni konflikti prispevajo k širjenju znanja in omogočajo bolj intenzivno sodelovanje, prinašajo višjo raven kulture v interakciji in omogočajo večje zaupanje med posamezniki. Neučinkovito razrešeni konflikti se pogosto ponavljajo ter postanejo vir frustracij in sovražnosti. V takih razmerah odnosi ne morejo napredovati, navadno nazadujejo in se sčasoma prekinejo. Najmilejša posledica konfliktov, ki bi se naj razrešila, je motnja optimalnega delovanja tako posameznikov, kot tudi odnosa ali skupine kot celote.

### 1.5.2 ODNOSI TEMELJEČI NA ZAUPANJU

Zaupanje je socialni fenomen, ki napravi delo znotraj organizacije lažje. Posebej v svetu naraščajoče negotovosti in kompleksnosti, horizontalnih hierarhij, participativnih stilov

managementa in naraščajoče profesionalizacije, katerim so v zadnjem času priča tudi zasebne neprofitne organizacije, se na zaupanje gleda kot bolj primeren mehanizem za regulacijo organizacijskega življenja, kot pa na hierarhično moč ali direktni nadzor.

Zaupanje je koncept z več pomeni, ampak večina si deli tri skupne elemente:

- stopnja soodvisnosti med upnikom in zaupnikom;
- predpostavka, da zaupanje predstavlja osnovo za zmanjševanje tveganja ali nesigurnosti v menjalnih odnosih;
- pričakovanje prve strani, da druga stran ne bo izkoristila ranljivosti, ki jo ima prva stran zaradi sprejema tveganje (Planinc 2004, 13).

Če pogledamo po posameznih področjih, so ekonomisti mnenja, da zaupanje temelji na preračunljivosti oziroma oportunitizmu, druga skupina, pretežno sociologov in organizacijskih strokovnjakov, pa pravi, da so temelj zaupanja skupne norme in moralna nagnjenja.

### **1.5.2.1 Značilnosti zaupanja**

Zaupanje je potreben pogoj za razvoj medsebojnih odnosov. Zaposleni, ki zaupa, ne dvomi v iskrenost, v svojih odnosih z drugimi je sproščen, od drugih pričakuje vzajemno pomoč, nasvet, zaradi česar je lahko uspešen in učinkovit. Seveda je pri tem zelo pomembno, da dobiva enako pozitiven odziv od sodelavcev. V nasprotnem primeru, ko zaupanje ni prisotno, v medsebojnih odnosih nastanejo napetosti, ki znižujejo učinkovitost in uspešnost dela.

Možina navaja, da lahko o zaupanju govorimo, kadar obstajajo naslednji štirje elementi:

- tveganje: situacija lahko prinese ugodne ali neugodne posledice;
- odvisnost od drugih: posledice, ki so ugodne ali neugodne, so rezultat vedenj drugih oseb in posameznika;
- možnost negativnega izida: v primeru neugodnih posledic bo posameznik utrpel večjo škodo, kot bi bila korist, če bi bile posledice ugodne;
- prepričanje o ugodnem izidu: prepričanje, da bo obnašanje druge osebe privedlo do ugodnih posledic (2000b, 3).

Skupina pri ustvarjanju zaupljivega vzdušja naleti na več preprek. Prva se nanaša na stopnjo zaupanja, ki se pri članih skupine močno razlikuje, druga pa na tekmovanje med člani ter različno tolmačenje podvzetih aktivnosti (Možina 2000b, 3).

Luhmann razlaga krhkost zaupanja in emocionalno reakcijo, ko je zaupanje izdano z dvema lastnostima zaupanja:

- zaupanje, ki se ga posameznik uči od otroštva naprej skozi proces posploševanja posameznih izkušenj, je zelo povezano z njegovo razvijajočo se identiteto;
- osebe in socialni dogovori, v katere se polaga zaupanje, postanejo simbolični kompleksi, ki so močno občutljivi na motnje (v Planinc 2004, 20).

Posledica tega je, da se na izdajstvo lahko reagira zelo čustveno in le-to za vedno poruši zaupanje. Ta dejstva ne pojasnjujejo samo krhkosti zaupanja in možnosti njegove spremembe v nezaupanje, ampak tudi poudarja potrebo, da se zaupanje vzdržuje skozi primerna dejanja.

Nizka stopnja zaupanja je največja ovira za uspešno delo, ne da se ga priklicati ali zapovedati, saj ni nekaj stabilnega in nesprejemljivega. Zanj je značilno, da nastaja počasi na podlagi pozitivnega dela v skupini, medtem ko se, kot navaja Možina (2000b, 3), lahko hitro izniči s posmehovanjem, zavračanjem, izrazi nespoštovanja, s pomanjkanjem odzivnosti, z nrecipročnostjo samorazkrivanja ter z navajanjem neresničnih podatkov.

## 2 RAZVOJ NEPROFITNEGA SEKTORJA V SLOVENIJI

Tradicija civilnega združevanja v Sloveniji sega v konec 19. stoletja. Konec osemdesetih let prejšnjega stoletja so prav civilna združenja in nevladne organizacije pomembno prispevale k osamosvojitvi Slovenije. Pri tem je prišlo do zanimivega paradoksa, kajti desetletno obdobje po osamosvojitvi je bilo zaznamovano s stagnacijo na področju razvoja neprofitnih organizacij in sodelovanja le-teh z Vlado RS. Fenomen je moč razložiti predvsem z dejstvom, da je večji del pomembnih civilno družbenih akterjev prešel v nastajajoče državne politične strukture, mlada vzpostavljajoča se država pa ob tem nevladnemu segmentu ni posvečala potrebne pozornosti.

Število neprofitnih organizacij se je v obdobju med letom 1996<sup>4</sup>, ko je bila opravljena prva raziskava o neprofitnih organizacijah in 2004, ko je bila izvedena druga takšna raziskava<sup>5</sup>, povečalo za 39% in znaša danes več kot 20.000 nevladnih organizacij. V nevladne organizacije je v Sloveniji vključenih več kot 900.000 ljudi, kar nedvomno predstavlja pomembno razvojno priložnost, ki pa ni v zadostni meri izkoriščena (Krepitev nevladnih organizacij – dopolnitev).

Podatki kažejo, da je delež zaposlenih v nevladnem sektorju izjemno nizek. Delež zaposlenih v zasebnih neprofitnih organizacijah skupaj z deležem tistih, ki so za svoje delo prejeli plačilo, znaša 0,74% od vseh delovno aktivnih prebivalcev. V primerjavi z deležem, ki ga navaja raziskava iz leta 1996 se delež zaposlenih v sektorju v zadnjih osmih letih ni povečal, kljub temu, da se je število nevladnih organizacij v Sloveniji povečalo za več kot eno tretjino (Krepitev nevladnih organizacij – dopolnitev).

Tako slovenski nevladni sektor predstavljajo večinoma organizacije v katerih delujejo prostovoljci. Večina, kar 80,6% nevladnih organizacij nima zaposlenih. Prispevek prostovoljcev je zelo velik. Obseg njihovega dela preračunan v ure polno zaposlenih delavcev pa pomeni, da opravijo delo, ki bi ga opravilo več kot 7.000 polno zaposlenih delavcev (Krepitev nevladnih organizacij – dopolnitev).

---

<sup>4</sup> Z. Kolarič, A. Črnak-Meglič . M. Vojnovič: Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi, FDV, 2002

<sup>5</sup> Z. Kolarič, A.Črnak-Meglič, L. Rihter, R. Boškić, T. Rakar: Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji, FDV, 2006

### **2.1.1 STRUKTURA ZASEBNEGA NEPROFITNEGA SEKTORJA**

V Sloveniji med zasebnimi neprofitnimi organizacijami najdemo društva, fundacije, zasebne zavode, stanovanjske zadruge in cerkvene organizacije.

Po podatkih zbranih na reprezentativnem vzorcu slovenskih zasebnih neprofitnih organizacij v letih 1996/97, so prevladovala društva. Drugih tipov organizacije kot so zasebni zavodi, fundacije in socialna podjetja pa je bilo bistveno manj. Vendar pa se je v zadnjih letih njihov proces ustanavljanja zelo povečal. Društva so najštevilčnejša na področju športa in rekreacije, sledijo jim društva s področja kulture, gasilska društva, dokaj številčna pa so tudi društva na področju socialnega varstva in zdravstva, bistveno manj pa jih je na področju izobraževanja (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič 2002, 79-150).

Na osnovi podatkov, pridobljenih v letih 1996/97, slovenskih zasebnih neprofitnih organizacij ni bilo moč označiti ne za etatizirane in še manj za komercializirane. Drugače rečeno, iz tega je razvidno, da se do leta 1996/97 procesa etatizacije in komercializacije, na katerih bi temeljil proces profesionaliziranja zasebnih neprofitnih organizacij, še nista pričela. Kolarič (2003, 54) med drugim tudi navaja: »Vsi trije, tesno med seboj povezani procesi, bodo zares stekli šele takrat, ko se bo v strukturi neprofitnega sektorja v Sloveniji pričel, ob društvih, povečevati delež drugih tipov organizacij«. Iz tega lahko sklepamo, da so procesi etatizacije, komercializacije in s tem posledično tudi profesionalizacije v Sloveniji stekli šele po letu 2000 (Kolarič 2003, 55). Temu pričajo statistični podatki iz leta 2001, ki kažejo, da je bilo registriranih 367 zasebnih zavodov, predvsem s področja izobraževanja, socialnega in otroškega varstva in zdravstva; 135 invalidskih oziroma socialnih podjetij, 106 fundacij in 817 cerkvenih organizacij. Vsem tem pa je skupno da niso društva, vendar pa delujejo v javno koristne namene (Kolarič 2003, 54).



## **2.2 PREDSTAVITEV PRIMERA ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE**

### **2.2.1 KRATKA PREDSTAVITEV DRUŠTVA ŠTUDENTOV INVALIDOV SLOVENIJE**

Društvo študentov invalidov Slovenije (DŠIS) je prostovoljno, nepridobitno in neodvisno združenje invalidov - študentov, s področja socialnega varstva, ki deluje v javnem interesu na območju Republike Slovenije. Ohlapno in fleksibilno organizacijsko strukturo je imelo le v začetni fazi svojega razvoja, kasneje pa se je profesionaliziralo in etatiziralo. Je reprezentativna invalidska organizacija saj, kot določa 18. člen Zakona o invalidskih organizacijah (Ur.l. RS, št. 108/2002), predstavlja in zastopa specifično skupino invalidov ter njihove interese v dialogu z organi na državni in mednarodni ravni.

Od leta 1996 je deloval kot Klub študentov invalidov, dejavnost pa se je kmalu tako razvejala, da se je Klub leta 2000 preoblikoval v društvo in tako dobil podlago za boljše delovanje in izvajanje storitev. Sedež imajo v Ljubljani, svoje enote pa imajo še v Mariboru in Kopru.

Med osnovne programe društvo šteje posebne socialne programe, kot so: Služba za pomoč študentom invalidom, Osebna asistenca, Obštudijske dejavnosti ter Rekreativno-terapevtske dejavnosti. Prav tako pa zbirajo informacije o študijskih in življenjskih pogojih študentov invalidov ter obveščajo študente in širšo javnost o njihovem življenju. Ukvarjajo pa se tudi z zaposlitveno in stanovanjsko problematiko invalidov ter se povezujejo s sorodnimi organizaciji tako doma, kot v tujini.

### **2.2.2 CILJI IN POSLANSTVO DRUŠTVA**

V neprofitnih organizacijah ima zelo pomembno vlogo, če že ne najpomembnejše, poslanstvo; saj je razlog za njen obstoj.

*Poslanstvo* Društva študentov invalidov Slovenije je zavzemati se in zagovarjati interese in posebne potrebe študentov invalidov ter izvajati programe pomoči in druge aktivnosti, ki bodo prispevale k izboljšanju položaja študentov invalidov na področju izobraževanja, bivanja in zaposlovanja.

Statut DŠIS pravi, da je:

- namen društva:
  1. prostovoljno in neodvisno združevanje študentov invalidov;
  2. da ugotavljajo, zagovarjajo in zadovoljujejo posebne potrebe študentov invalidov, zastopajo njihove interese in prispevajo k izpolnjevanju nalog društva;
  3. izvajanje socialnih programov, ki prispevajo k izboljšanju študijskih in življenjskih razmer študentov invalidov;
  4. izvajanje vseh drugih programov, ki pripomorejo k boljši vključenosti študentov invalidov v družbo in zmanjšanju diskriminacije.
  
- cilji društva:
  1. izboljšanje študijskih pogojev invalidnih študentov ne glede na vrsto in stopnjo invalidnosti;
  2. zagotavljanje enakih možnosti za vse študente invalide;
  3. vzpodbujanje samostojnega življenja študentov invalidov;
  4. zmanjšanje diskriminacije in osveščanje javnosti za sprejemanje drugačnosti;
  5. preprečevanje nasilja nad študenti invalidi;
  6. socialno vključevanje študentov invalidov v družbo;
  7. udeleževanje študentov invalidov v kulturnih, športno-rekreativnih in družabnih aktivnostih.

### **2.2.3 KADROVSKA STRUKTURA DRUŠTVA**

V organe društva so lahko voljeni vsi člani društva za dobo dveh let, lahko pa so večkrat izvoljeni na posamezne funkcije. Tisti, ki so izvoljeni na posamezne funkcije, se imenujejo funkcionarji in v skladu s Statutom društva opravljajo svoje dolžnosti, ki so jim bile poverjene. Te funkcije so prostovoljne in niso plačane.

Poleg t.i. funkcionarjev, pa je za opravljanje strokovnih, administrativnih, materialnih, finančnih, računovodskih, operativno-tehničnih in drugih potrebnih del zadolžena strokovna služba društva, ki jo sestavljajo redno zaposleni delavci (Statut DŠIS, 39. člen). Večina je na društvu zaposlena že od samega začetka in je imela pomembno vlogo pri sami ustanovitvi le-tega.

Delo vodi sekretar društva. O njegovi zaposlitvi odloča upravni odbor društva. Pooblastila in odgovornosti sekretarja društva so določena v Statutu društva in v Pogodbi o zaposlitvi. Za svoje delo in za delo zaposlenih je sekretar društva odgovoren upravnemu odboru.

### **2.2.3.1 Zaposleni**

V začetku leta 2009 je bilo v društvu zaposlenih 9 moških in 7 žensk, skupaj 16 oseb. Glede na tip zaposlitve, je 5 oseb zaposlenih za določen čas, 11 pa za nedoločen čas. Glede na stopnjo izobrazbe, ima 1 oseba prvo stopnjo izobrazbe, 2 drugo stopnjo, 1 tretjo stopnjo, 7 peto stopnjo in 5 oseb sedmo stopnjo izobrazbe. Če primerjam njihovo starost, se večina nahaja med tridesetim in štiridesetim letom.

### **2.2.3.2 Druge oblike dela**

#### Volonterji

Društvo nima zaposlenega koordinatorja, ki bi pridobival in usmerjal volonterje na posamezne naloge, ampak si le-te priskrbijo člani sami. Ponavadi so to sošolci, prijatelji, sorodniki, ki študentom invalidom pomagajo pri vsakodnevnih aktivnostih, ki jih zaradi svoje invalidnosti sami ne morejo opravljati.

#### Študentje

Poleg redno zaposlenih in volonterjev, pa opravljajo delo asistentov tudi študentje, ki so za svoje delo plačani. V letu 2008 je bilo takih študentov deset. Glede na starostno strukturo so približno enake starosti kot uporabniki programa Osebne asistence, kar vpliva tudi na boljše sodelovanje med njimi.

### **3 ANALIZA PRIMERA: KONFLIKTI IN ZAUPANJE MED ZAPOSLENIMI NA DRUŠTVU ŠTUDENTOV INVALIDOV SLOVENIJE**

Za podroben vpogled v konflikte in zaupanje med zaposlenim na Društvu študentov invalidov Slovenije sem intervjuvala sekretarja društva, g. Mitheta Huskića ter strokovnega sodelavca društva, g. Miha Kosija, zadolženega za pravno področje.

#### **3.1 PREDSTAVITEV DELOVNIH NALOG**

Kot eno izmed posebnosti dela v zasebnih neprofitnih organizacijah Svetlik (2002, 2-3) navaja, da tovrstne organizacije praviloma zaposlujejo malo ljudi, od njih pa se pričakuje, da opravljajo zelo raznovrstne naloge, zato le-ti potrebujejo širok spekter sposobnosti. Pri tem DŠIS ni nobena izjema.

V Statutu društva so podrobneje navedena dela, odgovornosti in pooblastila sekretarja:

- organizira in vodi operativno poslovanje društva in njegove strokovne službe ter skrbi za izvajanje programa društva;
- organizira aktivnosti za izvajanje sklepov občnega zbora, upravnega odbora in drugih organov društva;
- je odredbodajalec za finančne in materialne listine ter podpisnik finančnih in materialnih listin v okviru redne dejavnosti društva;
- skrbi za javnost dela društva;
- zagotavlja zakonitost poslovanja društva;
- ažurno poroča upravnemu odboru o delu strokovne službe;
- po pooblastilu predsednika upravnega odbora opravlja naloge predsednika upravnega odbora društva;
- opravlja druge naloge po nalogu občnega zbora ali upravnega odbora društva.

Poleg teh pooblastil pa je sekretar društva tudi vodja kadrovanja. V okviru svojih nalog išče ustrezne sodelavce in jih poskuša privabiti v organizacijo. Skrbi za ustrezno oblikovanje dela, vodenje in delitev dela med sodelavci.

Nič kaj pa se, glede na raznovrstnost in širino področij, ne razlikujejo delovne naloge strokovnih sodelavcev društva. Njihove naloge so povezane predvsem s strokovnimi deli na posameznih programih. V pogodbi o zaposlitvi so njihove naloge zelo široko zastavljene: »skrb za načrtovanje in izvajanje posebnih socialnih programov«, kamor spadajo zelo raznovrstne naloge: administrativna dela, pripravljane dopisov, terensko delo, itd.

Intervjuvanec, član strokovne službe, skrbi predvsem za akte društva, pripravlja dopise, svetuje in pomaga članom pri pravnih vprašanjih ter, zaradi reprezentativnosti organizacije, sodeluje pri oblikovanju in pripravi državnih predpisov. Poleg ozko pravnega področja, ki po njegovih besedah obsega polovico njegovega delovnega časa, ostali del porabi za naloge, ki so potrebne za tekoče in nemoteno izvajane programov društva. V svoji desetletni dobi na društvu si je prav zaradi širine delovnih nalog pridobil že veliko dodatnega znanja, ki mu je v pomoč.

Delovne naloge so med strokovnimi sodelavci močno prepletene, kar zahteva veliko prilagajanja, discipline in kooperativnosti. Delo ni naporno saj si ga lahko sami poljubno razporejajo, seveda ob upoštevanju določenih rokov, občutno pa se poveča predvsem, ko se je potrebno prijavljati na razpise.

### **3.2 MOTIVACIJA ZA TOVRSTNO DELO**

Plača je, za zaposlene na društvu, eden tistih materialnih motivatorjev, ki določa njihove življenjske standarde. Večina strokovnih sodelavcev je z njo tudi zadovoljna, izstopajo le asistenti, ki za svoje opravljeno delo dobivajo osnovno plačo. Zeni (1994: 63) deli materialne motivatorje na tri dele: prvi je osnovna plača, ki jo zaposleni na društvu dobivajo redno vsak mesec; drugi del je gibljivi del, kamor spadajo dodatki za motivacijo ter za izmensko delo, slednji so se izkazali za zelo učinkovito motiviranje zaposlenih; pod zadnjega pa sodijo različne oblike nagrad kot so, dodatna izobraževanja, službeni telefon, itd.

Če je plača pomembna za odpravo nezadovoljstva, pa posledično še ne pomeni da bodo zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni. O slednjem govori tudi Herzberg v svoji dvofaktorski teoriji (Jung v Dolinšek 2002, 32-33). S tem se strinjata tudi intervjuvanca,

saj so za njiju pomembni tako materialni, kot nematerialni motivatorji, ki skupno prispevajo k zadovoljstvu znotraj organizacije.

Glede na to, da različni nematerialni motivatorji v istem delovnem okolju različno motivirajo vsakega zaposlenega posebej, sekretar društva navaja, da delavce spodbuja in motivira predvsem s samostojnostjo in odgovornostjo ter z oblikovanjem dobrega delovnega vzdušja. Prav tako skrbi za njihovo izobraževanje in tako povečuje njihovo kompetentnost ter jim omogoča napredovanje na bolj zahtevne delovne naloge.

Člana strokovne službe najbolj motivira njegovo zadovoljstvo in dobro počutje na delovnem mestu, pri tem omenja predvsem dobre odnose s sodelavci. Prav tako ima za pomemben motivacijski dejavnik razgibano, nemonotono delo ter vsakodnevni neposreden stik s študentsko populacijo (člani). Potrditev svojega dela vidi v zadovoljstvu članov ter konkretnih rezultatih, ki jih prinaša njegovo delo. Zaveda pa se, da se bo lahko z leti njegova motivacija za tovrstno delo zmanjšala, predvsem zaradi različnih interesov in starostne razlike med njim in člani oz. uporabniki programov društva, vendar temu trenutno ne namenja posebne pozornosti.

### **3.3 SOOČANJE S KONFLIKTI**

Sekretar je pojasnil, da konflikti znotraj organizacije so prisotni, vendar so zelo redki. V primeru le-teh jih poskušajo čim prej razrešiti in se med seboj odkrito pogovoriti ter skupaj poiskati ustrezne rešitve za nadaljnje nemoteno delo.

#### **3.3.1 ODNOSI MED SODELAVCI**

Na področju Ljubljane vsi strokovni sodelavci delajo v skupni pisarni, kar ima svoje prednosti in slabosti. Prednost je v tem, da so vsi seznanjeni s tekočimi novicami, informacije pa se posledično zelo težko prikriva, kar povečuje transparentnost znotraj organizacije, s tem pa se tudi zmanjšujejo možnosti za nastanek konfliktov. Ena izmed slabosti pa je, da je v pisarni zelo težko zagotoviti mir, kar od zaposlenih zahteva še posebno visoko stopnjo koncentracije pri delu, posledično pa tudi vpliva na njihovo nižjo storilnost in občasne napetosti.

Kolektiv se med seboj, zaradi dolgoletnega sodelovanja, že zelo dobro pozna. Med njimi ni posebno konfliktnih oseb. Prav tako poznajo šibke točke drug drugega in če je le

možno, ne povzročajo namernih konfliktov in provokacij, temveč poskušajo svoja mnenja in predloge reševati na pozitiven in produktiven način, navaja član strokovne službe. Če pa se pojavljajo nejasnosti oziroma nerazumevanja jih morajo reševati sproti, drugače je njihovo nadaljnje skupno delo ovirano in omejeno. Ta obzirnost in popuščanje pa velikokrat vodita v manjšo storilnost in zadovoljevanje z nižjimi rezultati, kar pa na dolgi rok za organizacijo gotovo ni dobro. Intervjuvanec sam zase pravi da ni konfliktna osebnost, raje se ukloni mnenjem drugih, popušča oziroma kakšno stvar raje zadrži zase, kot da bi vztrajal pri svojem mnenju. Pri reševanju konfliktov, glede na stopnjo lastnega zadovoljevanja potreb in stopnjo sodelovanja, intevjuvanec tako največkrat posega po načinu prilagajanja in izogibanja, saj poudarja zadovoljevanje skupnih potreb, interesov in ciljev.

### **3.3.2 ODNOS NADREJENI/PODREJENI**

Tako nadrejeni kot podrejeni (intrevjuvanca) sta vertikalne odnose znotraj organizacije označila za neproblematične. Sekretar (nadrejeni) nima težav s svojimi podrejenimi. Trudi se, da ima z njimi vzpostavljen odprt dialog ter da njihov odnos temelji na zaupanju in medsebojni pomoči. Kadar se pojavljajo težave jim je pripravljen prisluhniti in svetovati. Zaveda se, da se zaposleni med seboj razlikujejo, prav tako pa se razlikujejo njihovi interesi in cilji. V ta namen jim poskuša dati čim več svobode ter jim nuditi pomoč in oporo pri njihovem delu.

Strokovni sodelavec (podrejeni) je prav tako zadovoljen s svojim nadrejenim. Vendar pa omenja, da včasih pogreša večji, neposreden nadzor, »trdo roko«, ki bi mu vlila še več spodbude in motivacije za nadaljnje delo, tako bi nadrejeni tudi imel boljši pregled nad organiziranostjo dela. Prav tako pa pogreša še več operativnih sestankov, ki bi bolj konkretizirali njegovo delo. Posledično, če nadrejeni ne pozna delovnih nalog zaposlenih, po njegovem mnenju veliko potencialov ostane neizkoriščenih. »Drugače lahko zaspíš in se navzameš vzdušja, ki ni storilnostno naravnano« še dodaja. Pri tem so po njegovem mnenju zelo dobrodošle tako pohvale kot kritike, ki predstavljajo nekakšen smerokaz za nadaljnje delo. S konflikti se sooča na način, da si sam poišče zadolžitve, čeprav pa nekaterim sodelavcem, v nasprotju z njim, ta »svoboda« popolnoma ustreza in na ta način lažje funkcionirajo.

### **3.4 ZAUPANJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE**

Večina strokovnih sodelavcev je na društvu zaposlena že od samega začetka delovanja oziroma je tudi sodelovala pri sami ustanovitvi društva. Med njimi je zaradi tesnejšega poznanstva in neformalnega druženja izven službe vzpostavljena visoka stopnja zaupanja, kar po sekretarjevih besedah pomembno prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije ter dobremu počutju zaposlenih. Zaradi tega med seboj lažje odkrito komunicirajo in sodelujejo, si medsebojno zaupajo in ne dvomijo v sposobnosti drugega pri opravljanju delovnih nalog, ki so vedno korektno opravljene.

Prav tako pa zaposleni zaupajo nadrejenemu, da vestno in uspešno vodi organizacijo, pogrešajo edino večjo povezanost ter več skupnih sestankov, kjer bi se razpravljalo o tekočem delu in kjer bi se določale smernice za vnaprej. Le-ti se zaradi obveznosti, ki jih imajo, neprestano predstavljajo na kasnejše obdobje, kar pa maje zaupanje v gotovo bodočnost.

V tem primeru bi težko povzeli ali gre za pravilno vzpostavljen odnos zaupanja. Zaposleni se, kot je bilo že omenjeno, medsebojno zelo dobro poznajo, v svojih odnosih so sproščeni in pričakujejo vzajemno pomoč. Vendar pa se je potrebno zavedati, da zaupanje ni nekaj stabilnega, nespremenljivega in se lahko kaj hitro izniči tako na formalni kot posledično tudi na neformalni ravni ter znižuje učinkovitost in uspešnost dela.



## 4 SKLEP

Kot smo omenili že v uvodu, je temeljni cilj neprofitnih organizacij izpopolnjevanje določenega poslanstva in ne maksimizacija profitabilnosti kapitala kot je to značilno za profitne organizacije. Splošna predstava o njih je, da so majhne, dinamične in nebirokratske entitete, da volonterji požrtvovalno izvajajo dejavnosti organizacij ter da so njihove vrednote altruizem in solidarnost. Sprva je morda vse to res, vendar se kasneje tako kot vse druge organizacije institucionalizirajo, se pravi, profesionalizirajo in birokratizirajo. V njih se izoblikuje delitev dela, norme in pravila ter bolj ali manj hierarhičen vzorec avtoritete. Za njih so zelo pomembni človeški viri, saj je njihova dejavnost večinoma storitvena. Tako potrebujejo sodelavce, ki imajo čim širše strokovno znanje in ki jih k delu spodbujajo tako imenovani višji, nedenarni in socialni motivi. Sedaj pa se postavlja glavno vprašanje; kakšni so torej medsebojni odnosi znotraj zasebne neprofitne organizacije, ali se v čem razlikujejo? Teoretiki so mnenja, da so konflikti eden izmed osnovnih pojavov, pri čemer zasebne neprofitne organizacije niso nobena izjema. Le-ti izvirajo iz delovnega okolja, kjer poteka komunikacija med ljudmi ter iz navad in karakteristik vsakega posameznika, zato je tudi v zasebnih neprofitnih organizacijah potrebno graditi na zaupanju, ki pomembno prispeva k uspešnosti organizacije in znižuje stopnjo konfliktnosti.

Cilj diplomske naloge je bil predstaviti notranjo dinamiko odnosov, natančneje konflikte in zaupanje med zaposlenimi na primeru Društva študentov invalidov Slovenije. Teorija je bila v vseh naštetih primerih primerljiva s prakso znotraj organizacije. V veliki meri se je teoretična podlaga ponovila s praktično. Prihajalo je do odstopanj predvsem zaradi velike povezanosti kolektiva. Vsi se namreč zelo dobro poznajo in se družijo tudi izven delovnega časa. Hkrati so bili tudi glavno gonilo pri ustanovitvi društva, kar pomeni, da so jih, oziroma jih ženejo isti motivi in cilji. To pomembno vpliva na njihovo motiviranost in na njihov odnos do dela. Posledično je tudi njihovo zaupanje na visoki ravni. Konflikti se pojavljajo vendar jih rešujejo sproti, tako le-ti ne prerastejo v kaj resnejšega. Vsi ti dejavniki pa pomembno vplivajo na višjo stopnjo zaupanja ter posledično nižjo stopnjo konfliktnosti znotraj organizacije.

S pomočjo teorije in konkretne analize lahko potrdimo tezo, da zasebne neprofitne organizacije posegajo po istih ukrepih pri svojem upravljanju kot profitne organizacije, s

tem pa se vzpostavijo tudi temu primerljivi medsebojni odnosi. K temu sta pomembno prispevala procesa komercializacije in etatizacije ter posledično profesionalizacije, ki sta slovenski prostor zaznamovala po letu 2000. Čeprav je delež zaposlenih v nevladnem sektorju še vedno izjemno nizek, pa imajo te organizacije zaposlenih vedno več profesionalnih kadrov s tem pa se manjša tudi vloga volonterjev.

Ob koncu pa je potrebno omeniti še nekaj dejstev. Eno izmed najpomembnejših je, da je bila v nalogi analizirana ena sama zasebna neprofitna organizacija DŠIS. Prav tako v ta sklop organizacij, poleg društev, spadajo še zasebni zavodi, fundacije in socialna podjetja. Naslednje pomembno dejstvo je, da ima večina organizacij stalno članstvo, medtem ko ima Društvo študentov invalidov Slovenije le prehodno članstvo (v času študija). Člani namreč pomembno sooblikujejo organizacijo, vplivajo na zaposlene in ji dajo svoj pečat, medtem ko v primeru DŠIS to ni tako izrazito.

Medsebojni odnosi so v vsaki delovni organizaciji eden izmed osnovnih pojavov, pri tem pa, kot smo ugotovili, zasebne neprofitne organizacije niso izjema. V vsakem delovnem okolju se vzpostavi določeno zaupanje, s katerim si zaposleni lajšajo delo, enako verjetni pa so tudi konflikti, ki so posledica njihovih različnih motivov in hotenj. Zatorej je potrebno zavreči predsodke, da so v zasebnem neprofitnem sektorju zaposleni »samarijani«, ki požrtvovalno opravljajo svoje delo ter se brezpogojno razdajajo pomoči potrebnim. V zadnjem času vsekakor ne drži, saj se namreč pojavlja tendenca, ki tovrstne organizacije sili, da delujejo po tržnih zakonitostih primerljivimi s tistimi, ki veljajo za profitni sektor.

## 5 LITERATURA

Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.

Dolinšek, Julija. 2002. *Motivacija za delo: primerjava profitnih in neprofitnih organizacij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Drucker, Peter F. 1990. *Managing the non-profit organization, practices and principles*. Oxford: Butterworth Heineman.

Društvo študentov invalidov Slovenije. 2006. *Statut DŠIS*. Interno gradivo.

Friedman, Jack P. 2000. *Dictionary of business terms*. Third edition. Hauppauge, New York: Barron's.

Huskić, Mithet. 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 3. junij.

Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.

James, Estelle. 1990. Economic Theories of the Nonprofit Sector: A Comparative Perspective. V *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, ur. Anheier, Helmut K. in Wolfgang Seibel, 16-56. New York: De Gruyter studies of organization.

Kolarič, Zinka. 2002. Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah NPO*, ur. Dejan Jelovac, 29-43. Koper: Visoka šola za management.

--- 2003. Neprofitno-volonterske organizacije in njihov razvoj – od volontarizma k profesionalizmu. *Teorija in praksa* 40 (1): 37-56.

---, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič, ur. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.

Kosi, Miha. 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 3. junij.

Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

--- in D. Mrežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Lipovec, F. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.

Ministrstvo za javno upravo. 2009. *Krepitev nevladnih organizacij – dopolnitev*. Dostopno prek: [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/novonvo/ANALIZA\\_-KREPITEV\\_NEVLADNIH\\_ORGANIZACIJ\\_-\\_DOPOLNITEV.doc](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/novonvo/ANALIZA_-KREPITEV_NEVLADNIH_ORGANIZACIJ_-_DOPOLNITEV.doc) (15. maj 2009).

Monnier, L. in B. Thiry. 1997. *The General Interest: Its Architecture and Dynamics*.

Možina, Stane. 2000a. Participativno reševanje konfliktov v organizaciji. *Industrijska demokracija*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID001003.doc> (3. maj 2009).

--- 2000b. Zaupanje v organizaciji in participacija. *Industrijska demokracija*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID040509.doc> (3. maj 2009).

Planinc, Marko. 2004. *Zaupanje med organizacijami*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Rus, Veljko. 1994. Management v neprofitnih organizacijah. V *Management*, ur. Možina, Stane in Bogdan Lipičnik, 938-973. Radovljica: Didakta.

Salamon, Lester M. in Helmut K. Anheier. 1996. *The emerging nonprofit sector: an overview*. New York: Manchester University Press.

Svetlik, Ivan. 2002. Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V *Jadranje po nemirnih vodah NPO*, ur. Dejan Jelovac, 19-28. Koper: Visoka šola za management.

Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.

--- 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

*Zakon o invalidskih organizacijah (ZInvO)*. Ur.l. RS, 108/2002. Dostopno prek:  
[http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis\\_ZAKO1460.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1460.html) (8. maj 2009).

Zeni, Janez. 1994. Plače poslovnih delavcev strošek ali motivacija. *Gospodarski vestnik* 24: 15-26.