

Strateški management nepridobitnih organizacij

Strateški management nepridobitnih organizacij

Mitja I. Tavčar



Management

Strateški management nepridobitnih organizacij
izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

Strokovni recenzent · prof. dr. Zinka Kolarič
Izdala in založila · Univerza na Primorskem

Fakulteta za management

Koper, 2005

Zanjo · dr. Nada Trunk Širca

Oblikovanje · Alen Ježovnik

Risbe · Mitja I. Tavčar

© 2005 Fakulteta za management Koper

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

65.012:334.012.46(075.8)

TAVČAR, Mitja I.

Strateški management nepridobitnih organizacij /
[[besedilo in] risbe] Mitja I. Tavčar. -
Koper : Fakulteta za management, 2005

ISBN 961-6486-60-0
218625280

Kazalo

- Seznam preglednic · 8
- Seznam risb · 11
- Uvod · 13
- 1 Zasebne prostovoljske nepridobitne organizacije · 15
 - 1.1 Opredelitev in značilnosti · 15
 - 1.2 Dejavnost nepridobitnih organizacij · 21
 - 1.3 Umestitev nepridobitnih organizacij v družbeno okolje · 29
 - 1.4 Smeri razvoja nepridobitnih organizacij · 33
- 2 Management nepridobitnih organizacij · 39
 - 2.1 Managerji v nepridobitnih organizacijah · 39
 - 2.2 Vloga in dejavnosti managerjev · 41
- 3 Vrednote, kultura in etika ter zasebne prostovoljske NPO · 51
 - 3.1 Vrednote in kulture · 51
 - 3.2 Kulture dežel · 54
 - 3.3 Kulture organizacij · 56
 - 3.4 Etika in management · 66
- 4 Management in obvladovanje nepridobitne organizacije · 81
 - 4.1 Obvladovanje kot naloga managementa · 81
 - 4.2 Obvladovanje kompleksnosti · 88
 - 4.3 Modeli za obvladovanje kompleksnosti · 94
 - 4.4 Obvladovanje dinamičnosti · 107
- 5 Načrtovanje v nepridobitnih organizacijah · 133
 - 5.1 Zakaj načrtovati? · 133
 - 5.2 Kako načrtovati · 136
 - 5.3 Vizija, cilji in merila · 148
 - 5.4 Strategija – doseganje ciljev · 158
 - 5.5 Proces načrtovanja · 171
- 6 Strategija urejenosti · 189
 - 6.1 Urejenost nepridobitnih organizacij – dejavnostni vidiki · 189
 - 6.2 Urejenost nepridobitnih organizacij – interesni vidiki · 207
 - 6.3 Urejenost nepridobitnih organizacij – nadziranje · 213

6.4	Urejenost nepridobitnih organizacij – zakonski vidiki . 218
6.5	Pravna odgovornost nepridobitnih organizacij . 237
7	Strategija sredstev . 243
7.1	Sredstva in gospodarjenje . 243
7.2	Materialna sredstva in financiranje . 247
7.3	Sodelavci – nematerialna sredstva nepridobitne organizacije . 277
	Literatura . 297

Seznam preglednic

- 1.1 Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami · 19
- 1.2 Primerjava med podjetji in zavodi · 24
- 1.3 Delež nepridobitnih organizacij v pomembnih dejavnostih · 26
- 1.4 Obseg dejavnosti nepridobitnih organizacijah v deželah nemškega govornega področja · 28
- 1.5 Področja delovanja nepridobitnih organizacij v Sloveniji · 29
- 1.6 Povzetek značilnosti petih tipov sistemov blaginje · 35
- 2.1 Vprašalnik za člane upravnega odbora · 45
- 2.2 Razlogi za manj učinkovito delovanje UO nepridobitne organizacije · 46
- 3.1 Hierarhija potreb · 52
- 3.2 Ciljne in instrumentalne vrednote · 52
- 3.3 Nabor vrednot – pojavne oblike · 54
- 3.4 Izrazitost dimenzij po kulturnih regijah · 57
- 3.5 Značilnosti kulture organizacije po Ansoffu · 58
- 3.6 Razporeditev kultur po Handyju · 59
- 3.7 Spreminjanje kulture · 64
- 3.8 Managerji in moralnost · 69
- 3.9 Model treh vprašanj · 75
- 4.1 Model situacijskega vodenja · 83
- 4.2 Primerjava teorij · 85
- 4.3 Koncepti odločanja · 87
- 4.4 Načini obvladovanja in odločanja · 87
- 4.5 Zgodovinski razvoj kompleksnosti organizacij · 89
- 4.6 Pravila za rutinsko obvladovanje · 90
- 4.7 Značilnosti racionalnega in intuitivnega sloga vodenja · 94
- 4.8 Trije slogi presojanja v organizacijah · 95
- 4.9 Razvrstitev modelov · 97
- 4.10 Običajne strategije v matriki »delež : rast« · 100
- 4.11 Pet temeljnih konceptov pogajanj · 131
- 5.1 Preskriptivne in deskriptivne šole načrtovanja · 146
- 5.2 Interesi udeležencev NPO · 149
- 5.3 Cilji organizacije · 154
- 5.4 Načini merjenja uspešnosti delovanja organizacije · 155

- 5.5 Merila uspešnosti pridobitnih in nepridobitnih organizacij · 156
- 5.6 Značilnosti proizvodnje izdelkov in storitev · 166
- 5.7 Nekateri odbori nepridobitnih organizacij · 183
- 5.8 Poudarki iz notranje analize · 185
- 5.9 Primer letnega načrtovanja v nepridobitni organizaciji · 187
- 6.1 Prečna členjenost organizacije · 194
- 6.2 Okoliščine za členjenje · 196
- 6.3 Nasprotja med skupnimi službami in njih pristojnosti · 197
- 6.4 Prednosti in slabosti odborov · 197
- 6.5 Razlike med funkcijsko in procesno urejenostjo · 200
- 6.6 Funkcijska, matrična in programska členjenost organizacije · 202
- 6.7 Najpogosteje uporabljani modeli · 204
- 6.8 Pregled modelov glede na usmeritev organizacije · 205
- 6.9 Moč notranjih udeležencev · 211
- 6.10 Interesi profesionalnih in prostovoljskih sodelavcev · 211
- 6.11 Taktike za uveljavljanje interesne moči · 212
- 7.1 Vrste sredstev · 247
- 7.2 Viri sredstev · 248
- 7.3 Vpliv načina priskrbe sredstev na naravnost organizacije · 249
- 7.4 Povprečni prihodki društev v Sloveniji · 250
- 7.5 Značilnosti pri financiranju iz lastnega in tujega kapitala · 252
- 7.6 Značilnosti oblik financiranja · 253
- 7.7 Oblike in viri pridobivanja sredstev · 255
- 7.8 Struktura virov financiranja v sedmih razvitih državah · 256
- 7.9 Struktura prihodkov prostovoljskih NPO v Sloveniji · 256
- 7.10 Učinkovitost različnih načinov pridobivanja finančnih sredstev · 257
- 7.11 Vrednost pridobljenih sredstev na enoto direktnih stroškov · 258
- 7.12 Učinkovitost zbiranja sredstev s pismi · 259
- 7.13 Stroški zbiranja sredstev · 259
- 7.14 Prehod NPO iz dotacij na pogodbe z javno upravo · 269
- 7.15 Pristop managementa NPO do sodelavcev · 278
- 7.16 Razsežnosti in značilnosti prostovoljskega dela · 283
- 7.17 Razsežnosti kakovosti in značilnosti kakovosti prostovoljskega dela · 284
- 7.18 Motivi za prostovoljsko delo · 285
- 7.19 Osebni izzivi managerjev NPO · 291
- 7.20 Osebne zmožnosti managerjev za NPO · 292

Seznam risb

- 1.1 Organizacije po številu udeležencev in donosnosti · 16
- 1.2 Udejanjanje splošnega družbenega interesa · 31
- 1.3 Umestitev nepridobitnih organizacij · 31
- 1.4 Model uvrstitve · 32
- 1.5 Sistemi blaginje · 34
- 1.6 Razporeditev nepridobitnih organizacij · 34
- 2.1 Menjalna razmerja nepridobitne organizacije (NPO) · 41
- 2.2 Tri sodila za izbiranje managerjev · 41
- 2.3 Tri temeljne vloge v delovanju organizacije · 42
- 2.4 Vrste odločanja po ravneh managementa · 47
- 2.5 Odločanje, prepoznavanje in urejanje zadev · 50
- 3.1 Piramida potreb po Maslowu · 55
- 3.2 Okvirnost kulture · 55
- 3.3 Razvrstitev dežel po kulturah · 56
- 3.4 Štirje tipi kultur · 60
- 3.5 Managerji in kultura · 63
- 3.6 Kratkoročna in dolgoročna strategija do kulture organizacije · 63
- 3.7 Etični pristopi in odločanje · 72
- 3.8 Sivo območje med izrecno dovoljenim in prepovedanim · 78
- 3.9 Med absolutno etičnostjo in neetičnostjo · 78
- 4.1 Situacijsko vodenje – štirje slogi · 82
- 4.2 Učenje iz znanja v znanje · 86
- 4.3 Krmiljenje brez povratne zanke in regulacija s povratno zanko · 92
- 4.4 SPIN oz. SWOT matrika · 96
- 4.5 Snovanje scenarijev in možnosti · 96
- 4.6 Portfelj »delež tržišča : rast« · 99
- 4.7 Portfeljska matrika »konkurenčnost : privlačnost tržišča« · 101
- 4.8 Dogodkovni mrežni diagram PERT · 103
- 4.9 Veriga vrednosti · 104
- 4.10 Izkaz uspeha v analogni obliki · 104
- 4.11 Model »Strateške naloge« · 105
- 4.12 Osnovna miselna mreža za podjetje · 105
- 4.13 ABC ali Paretovo načelo · 106
- 4.14 Koncept neto sedanje vrednosti · 106

- 4.15 Primer enostavne drevesne strukture · 107
- 4.16 Model življenjskega cikla organizacije · 107
- 4.17 Krivulja izkušnosti · 108
- 4.18 Poteki spreminjanja v času · 108
- 4.19 Štirje tipi organizacij · 110
- 4.20 Vplivanje in način delovanja · 110
- 4.21 Organizacija, notranje zmožnosti in zunanji vplivi ter strategija · 111
- 4.22 Odzivanje organizacije na vplive · 116
- 4.23 Izbiranje začetka spreminjanja · 120
- 4.24 Odpori zmanjšujejo uspešnost organizacije · 121
- 4.25 Oblike odpora · 121
- 4.26 Prelomi in prehodi v spreminjanju · 126
- 4.27 Spreminjanje stališč sodelavcev · 126
- 4.28 Cena za spremembe in njih koristi · 128
- 4.29 Značilna notranja nasprotja v nepridobitni organizaciji · 128
- 5.1 Linearno načrtovanje · 140
- 5.2 Integralno načrtovanje · 140
- 5.3 Postopno snovanje politike organizacije · 145
- 5.4 Razsežnosti načrtovanja · 145
- 5.5 Prežemajoči sestavini vizije organizacije · 153
- 5.6 Sistem skladnih smotrov in ciljev organizacije · 153
- 5.7 Skladen sistem meril · 157
- 5.8 Osnovni model politike organizacije · 160
- 5.9 Dimenzije programov · 160
- 5.10 Načini za rast obsega dejavnosti organizacije · 163
- 5.11 Kakovost kot zadovoljstvo udeleženca v menjavi · 163
- 5.12 Standardiziranje in individualiziranje · 167
- 5.13 Izvajanje storitev »na odru« in »za odrom« · 167
- 5.14 Kraj izvajanja storitev · 171
- 5.15 Procesni model snovanja srednjeročne politike organizacije · 172
- 5.16 Okvirni model politike organizacije · 174
- 5.17 Stopnje in trajanje izdelave strateškega načrta organizacije · 176
- 6.1 Prečna in navpična členjenost · 191
- 6.2 Odbori in skupne službe · 196
- 6.3 Potek procesa skozi enote, funkcije in ravni · 201
- 6.4 Urejenost procesov v organizaciji · 201
- 6.5 Razsežnost obvladovanja procesov v organizaciji · 203
- 6.6 Sistemi v organizaciji · 203
- 6.7 Temelji zavezništev · 208
- 6.8 Potek nadziranja v organizaciji · 217
- 6.9 Povratna zanka v obvladovanju · 217
- 7.1 Odmerjanje sredstev · 244

- 7.2 Določanje prioritete pri razporejanju sredstev · 244
- 7.3 Viri sredstev nepridobitnih organizacij · 251
- 7.4 Spodbude sodelavcem nepridobitne organizacije · 281
- 7.5 Deleži prostovoljskega dela · 281
- 7.6 Osnovni tipi managerjev · 291

Uvod

Strokovna literatura o nepridobitnih organizacijah je v razvoju vede o managementu ostajala večinoma na robu dogajanj. Težišče raziskovalne in pedagoške dejavnosti je bilo na področju pridobitnih organizacij, podjetij – nekaj zaradi njihove ekonomske moči in vpliva, nekaj zaradi pomena, ki ga imajo v gospodarjenju vsake družbe. K temu je prispevalo še pojmovanje, da so področje nepridobitnih organizacij predvsem razne karitativne, pa nemara še prostočasne dejavnosti. Nepridobitne organizacije naj bi bile področje sociologov, pridobitne področje ekonomistov.

Takšno pojmovanje je očitno preozko. To dokazuje obsežna in raznolika raziskovalna, publicistična, pedagoška in še kakšna dejavnost, ki obravnava širše področje managementa v družbenih dejavnostih – šolstvu, zdravstvu, socialnem skrbstvu, kulturi, javni upravi – pa še na drugih področjih, kjer ekonomski dobiček ni ali naj ne bi bil temeljno gibalno – v društvih, v športu, političnih in drugih interesnih organizacijah.

Smotri, najbolj temeljni in trajni cilji, ostajajo temeljna ločnica med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami – prve naj bi ustvarjale dodano vrednost, ki jo merimo predvsem s premoženjem in dobičkom, druge pa dodano vrednost, za katero veljajo širša merila, ki temeljijo na raznih vrednotah in se izražajo v kulturi organizacij in širših okolij. Ta razmejitev postaja vse bolj nejasna.

Na ravni posameznika in organizacije je medsebojno menjavo koristi nemogoče omejevati samo na ekonomske kategorije – ljudje v organizacijah ne delajo le za zaslužek in denar, usmerjajo jih višje potrebe in vrednote. Na ravni organizacij je vse več dejavnosti, ki vsaj neposredno in kratkoročno ne merijo na ustvarjanje dobička in povečevanje premoženja deležnikov. Na drugi strani nepridobitne organizacije na mnogih področjih (šolstvo, zdravstvo, kultura, šport ...) pridobivajo pomemben del sredstev za delovanje in razvoj bodisi iz javnih virov, bodisi z dejavnostjo na tržišču, s temi sredstvi pa skušajo umno gospodariti.

Ne nazadnje so vse organizacije, na katerih temelji človeška civilizacija, na eni strani instrumenti za doseganje ciljev, na drugi strani pa skupnosti interesov udeležencev. To velja tako za pridobitne, kot za nepridobitne organizacije. Ene in druge potrebujejo za svojo dejavnost materialna

in nematerialna sredstva, morajo umno gospodariti in usmerjati primeren del sredstev in prizadevanj v ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti za uspešnost v prihodnje. Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami postajajo vse bolj zabrisane, podobnosti pa je zlasti na področju managementa – obvladovanja organizacij – vse več.

Delo, ki je pred vami, skuša povezovati razvito vednost o obvladovanju pridobitnih organizacij z zelo raznolikimi spoznanji in znanji o obvladovanju zasebnih nepridobitnih organizacij, ne obravnava pa organizacij javne uprave. Temelji na več kot desetih letih izkušenj, pridobljenih v snovanju in izvajanju predmetov o managementu pridobitnih in nepridobitnih organizacij v okviru dodiplomskih in podiplomskih študijskih programov, na pregledovanju obsežnega izbora iz svetovne strokovne literature o nepridobitnih organizacijah in iz dolgoletnih izkušenj in spoznanj iz delovanja v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah.

Delo v prvih štirih poglavjih opredeljuje značilnosti, dejavnost, umešitev v okolje in smeri razvoja nepridobitnih organizacij, opredeljuje mesto in dejavnost managerjev v njih, obravnava ključno področje vrednot, kulture in etike nepridobitnih organizacij ter ustvarja okvir za management, kot obvladovanje nepridobitnih organizacij. Drugi del obravnava načrtovanje dejavnosti, urejenost in sredstva.

Predhodnice tega dela so tri zaporedne, vsakokrat temeljito dopolnjene izdaje skript za podiplomski študijski program Fakultete za družbene vede, pa knjiga o managementu nepridobitnih organizacij za diplomski študijski program managementa v okviru Fakultete za management (prej Visoke šole za management), poleg tega pa številna gradiva za izobraževalne programe na področju zdravstva, socialnega varstva, zaposlovanja, šolstva in sorodnih dejavnosti. Delo je nastajalo kot temeljna literature za uporabo v podiplomskih in dodiplomskih visokošolskih programih – izkušnje pa kažejo, da je lahko koristno mnogim, ki delujejo v nepridobitnih organizacijah ali sodelujejo z njimi.

V delo so vtokane mnoge vsebine in spoznanja iz delovanja z nepridobitnimi organizacijami in v njih, stiki in sodelovanje z mnogimi posamezniki in organizacijami. Vsem velja moja zahvala. Obravnavanje pravnih vsebin sta pomembno dopolnila Alen Balde in Vanja Tavčar, za kritične poglede in koristne napotke sem dolžan zahvalo recenzentki Zinki Kolarič, za oskrbo s strokovno literaturo pa je v veliki meri poskrbela knjižnica Fakultete za management. Kot že tolikokrat, sem bil tudi pri snovanju te knjige deležen nenadomestljivega razumevanja in podpore, ki so mi ju naklonili Vera in vsi iz kroga naših treh velikih družin.