

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VODENJE IN USPEŠNOST POSLOVANJA NEPROFITNIH
ORGANIZACIJ NA PRIMERU FUNDACIJE POTI MIRU**

Ljubljana, september 2020

MAŠA KEMPER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maša Kemper, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vodenje in uspešnost poslovanja neprofitnih organizacij na primeru Fundacije Poti miru, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 08.09.2020

.....Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 NEPROFITNE ORGANIZACIJE	3
1.1 Opredelitev in značilnosti neprofitnih organizacij	3
1.2 Razlike med neprofitnimi in profitnimi organizacijami.....	5
1.3 Družbenoekonomski pomen delovanja neprofitnih organizacij	6
1.4 Tipologija in klasifikacija neprofitnih organizacij	7
1.5 Financiranje neprofitnih organizacij	9
1.6 Računovodski standardi in poročanje neprofitnih organizacij.....	10
2 VODENJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	12
2.1 Definicija vodenja	12
2.2 Primerjava med managementom in vodenjem	13
2.3 Pregled stilov vodenja	14
2.4 Uspešno vodenje neprofitnih organizacij	18
2.5 Stil vodenja in kompetence vodij v neprofitnih organizacijah.....	20
3 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH.....	22
3.1 Pomen merjenja uspešnosti poslovanja v neprofitnih organizacijah.....	22
3.2 Nefinančna merila uspešnosti	25
3.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov	26
3.3.1 Finančni vidik.....	28
3.3.2 Vidik poslovanja s strankami	29
3.3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov	29
3.3.4 Vidik učenja in rasti.....	30
3.4 Uravnotežen sistem merjenja v neprofitnih organizacijah	31
4 VODENJE IN USPEŠNOST POSLOVANJA NA PRIMERU FUNDACIJE POTI MIRU.....	33
4.1 Predstavitev ustanove Fundacija Poti miru v Posočju	33
4.2 Zasnova in metode raziskave.....	34
4.2.1 Cilji raziskave	35
4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	35

4.2.3	Veljavnost, zanesljivost in omejitve raziskave	35
4.2.4	Zasnova anketnega vprašalnika in intervjuja	36
4.3	Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov	37
4.3.1	Predstavitev vzorcev	37
4.3.2	Analiza rezultatov anketnega vprašalnika	38
4.3.2.1	<i>Prisotnost transformacijskega stila vodenja v izbrani organizaciji</i>	<i>38</i>
4.3.2.2	<i>Kompetence/veščine vodje</i>	<i>39</i>
4.3.2.3	<i>Dejavniki uspešnosti poslovanja</i>	<i>40</i>
4.3.2.4	<i>Ocenjevanje uspešnosti</i>	<i>42</i>
4.3.2.5	<i>Vpliv vodje na uspešno poslovanje</i>	<i>43</i>
4.4	Intervju z vodjo organizacije	44
4.5	Zaključne ugotovitve in analiza raziskovalnih vprašanj	47
4.6	Praktična priporočila in izzivi za prihodnost	52
SKLEP		56
LITERATURA IN VIRI		59
PRILOGE		65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med neprofitnimi in profitnimi organizacijami	6
Tabela 2: Vrste neprofitnih organizacij	8
Tabela 3: Poslovanje neprofitnih organizacij v letu 2018 po pravnoorganizacijski obliki ..	11
Tabela 4: Kazalniki notranjih poslovnih procesov	30
Tabela 5: Rezultati odgovorov zaposlenih glede vodstvenega stila v izbrani organizaciji .	38
Tabela 6: Rezultati razvrščanja vodstvenih kompetenc/veščin v izbrani organizaciji	40
Tabela 7: Rezultati dejavnikov vpliva na doseganje organizacijske uspešnosti v izbrani organizaciji.....	41
Tabela 8: Rezultati ocenjevanja vidikov uspešnosti v izbrani organizaciji	42
Tabela 9: Rezultati pomembnosti vpliva vodja na doseganje poslovnih rezultatov v izbrani organizaciji.....	43
Tabela 10: Intervju z vodjo izbrane organizacije	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Klasifikacija gospodarskih organizacij	9
Slika 2: Proces vodenja	13
Slika 3: Primerjava med vodenjem in managementom v neprofitnih organizacijah.....	14
Slika 4: Najpomembnejši dejavniki uspešnosti.....	24
Slika 5: Uravnoteženi sistem kazalnikov	27
Slika 6: Vzročno posledična razmerja	27
Slika 7: Ogrodje za merjenje učenja in rasti	31
Slika 8: Prilagojeni uravnoteženi sistem kazalnikov za neprofitne organizacije	32
Slika 9: Potek multimetodološkega raziskovalnega pristopa.....	34

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v ustanovi Fundacija Poti miru v Posočju	1
Priloga 2: Intervju z vodjo ustanove Fundacija Poti miru v Posočju	4

SEZNAM KRATIC

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

UVOD

Delovanje organizacij v dinamičnem, nenehno spreminjajočem se okolju managementu in managerjem v današnjem času predstavlja velik izziv. Trg so preplavili sodobni načini priprave poslovnih strategij, organiziranja, vodenja in merjenja uspešnosti. Znanstveno-tehnološki razvoj, globalizacija, nove družbene norme, vse večja konkurenca, trajnostni razvoj, večje potrebe odjemalcev ter strokovno usposobljen in opolnomočen kader zahteva potrebo po specifičnem znanju in kompetencah sodobnih managerjev tudi v neprofitnem sektorju.

Zadnja desetletja je področje vodenja zaznamovalo prizadevanje za boljše ravnanje s človeškimi viri. Iz tega izvirajo novi koncepti delovanja in definicij delovnih nalog, pri čemer se v ospredje postavlja predvsem zavzemanje za etično-moralne elemente delovanja in vodenja. Sodobni koncept vodenja temelji na altruizmu udeležencev, dobrobiti zaposlenih ter moralnega načina delovanja vodij, ki svojim sledilcem in drugim deležnikom predstavljajo zgled in ogledalo organizacije. Med predstavnike etičnega načina vodenja sodi transformacijski stil, o katerem sta Mac Gregor Burns (1978) in Bass (1985) zapisala prve teoretične začetke. Slednjemu pripisujeta sposobnosti spreminjanja vrednot in moralnih norm sledilcev, in sicer z uspešnimi motivacijskimi tehnikami, ki zaposlene spodbudijo, da presežejo plan dela. Transformacijski stil vodenja zaznamujejo štiri ključne komponente: idealiziran vpliv, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija in individualna presoja.

Neprofitne organizacije so priča vedno večjim pričakovanjem in zahtevam s strani družbe. Od njih se pričakuje, da v zahtevne družbene problematike doprinesejo pozitivne spremembe, upravičijo svojo uspešnost in učinkovitost ter izboljšajo kvaliteto življenja posameznikov oziroma skupnosti. Osnovni pogoj za uspešno delovanje neprofitnih organizacij so notranji človeški viri, ki morajo imeti vzpostavljeno močno stopnjo zavzetosti za širši družbeni namen obstoja organizacije, zaupanja in lojalnosti. Za uspešno uresničevanje poslanstva in kvalitetno opravljeno delo mora biti v prvi vrsti vzpostavljen predpogoj dobrega odnosa managementa do ljudi, ki ga je v literaturi o vodenju mogoče prepoznati ravno skozi predhodno omenjen transformacijski stil vodenja. Vodstveni pristaši transformacijskega stila poudarjajo pomen poslanstva, vizije, vrednot in prihodnosti delovanja organizacije, so optimistični in samozavestni, svojim sledilcem predstavljajo zgled in jih opominjajo na etično-moralno delovanje organizacije (Perry, 2019).

Ko govorimo o vodenju, se nehote dotaknemo tudi področja uspešnosti poslovanja. Koncepta sta bila deležna številnih raziskav, ki pričajo o tem, da je njuna medsebojna povezanost neločljiva, česar se vse bolj zavedajo tudi v neprofitnih organizacijah. Usmerjenost k odjemalcem in doseganje družbeno osredinjenih učinkov oziroma uspehov sta pglavitna argumenta, ki »ščitita« neprofitne organizacije pred usmerjenostjo k finančnemu uspehu organizacije. Zasnova modela v tej meri predstavlja nujo, saj slednji zagotavlja ustrezno avtonomijo pri razvoju in se navzven dokazuje skozi rezultate

programov organizacij. Slednji hkrati služi tudi kot mehanizem za nadzor nad uspešnostjo organizacije s strani zunanjih deležnikov oziroma javnosti. Oba vidika predstavljata spodbudo neprofitnim organizacijam, da se ne oddaljijo od vizije in poslanstva ter pozitivno vplivata na smotrnost potrošnje finančnih virov sredstev (Standerfer & Schaefer, 2011).

Smiselnost merjenja uspešnosti v neprofitnih organizacijah je eden izmed prvih prepoznal Kaplan (2001), ki je t. i. uravnotežen sistem merjenja uspešnosti implementiral na nivo neprofitnih organizacij. Orodje za merjenje organizacijske uspešnosti opozarja na potrebo po povezanosti neekonomskih in nematerialnih komponent uspešnosti ter vplivov, ki jih te povzročajo na denarni tok. Avtorji tujih raziskovalnih del prikazujejo pozitivne učinke transformacijskega stila vodenja na uspešnost poslovanja. Transformacijski vodja poudarja pomembnost vsakega posameznika, ki je vključen v delovanje organizacije ter ozavešča o vrednosti pričakovanih rezultatov, zaposlene pa pri tem motivira z ustvarjalnim, timskim načinom dela. Ta stil vodenja pomembno in neposredno vpliva na vodstvene rezultate in pozitivno podpira uporabo informacij, ki jih nudi uravnotežen sistem za merjenje uspešnosti poslovanja (Mokhber, Wan Ismail & Vakilbashi, 2015).

Namen magistrskega dela je teoretično in empirično raziskati konstrukte in medsebojno povezanost vodenja in uspešnosti poslovanja na primeru neprofitne dejavnosti. Na temelju raziskovalnih dognanj v proučevani literaturi želim na praktičnem primeru ugotoviti prisotnost transformacijskega stila vodenja ter pristopov za učinkovito spremljanje in obvladovanje uspešnosti poslovanja v neprofitni organizaciji.

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti povezanost med transformacijskim stilom vodenja in odnosom vodje do zasnove oziroma uporabe sistema za merjenje poslovne uspešnosti v izbrani neprofitni organizaciji. Z multimetodološko raziskavo želim pridobiti vpogled v prisotnosti transformacijskega vodenja skozi štiri zanj značilne komponente, proučiti vodstvene kompetence, ki so ključne pri doseganju želenih ciljev, pripraviti nabor dejavnikov, ki vplivajo na poslovno uspešnost ter skozi posamezne vidike uvideti vodstveno naklonjenost do spremljanja organizacijske uspešnosti. Izhajajoč iz izvedene analize in preverbe primarnih in sekundarnih raziskovalnih virov, ki temeljijo na teoretičnih izhodiščih, želim vodstveni predstavnici podati praktična priporočila za nadaljnje uspešno vodenje in poslovanje organizacije.

Temeljna teza pravi, da je v izbrani neprofitni organizaciji prisoten transformacijski stil vodenja, ki spodbuja merjenje uspešnosti poslovanja. Slednji poleg finančnih meril vključuje nefinančne vidike uspešnosti, s tem pa vodstvu nudi oporo pri odločitvah in vodenju organizacije ter zaposlenih.

Veljavnost temeljne teze bom preverjala z odgovori na naslednja **raziskovalna vprašanja**:

1. Ali je preko komponent mogoče zaznati transformacijski stil vodenja v izbrani neprofitni organizaciji?
2. Katere kompetence vodje so v izbrani neprofitni organizaciji prepoznane kot nepogrešljive?
3. Kateri so ključni dejavniki pri doseganju uspešnosti poslovanja neprofitne organizacije?
4. Ali je v izbrani organizaciji vzpostavljen sistem za merjenje uspešnosti? Kakšen vpliv ima vodja in njegov vodstveni stil na sistem za merjenje uspešnosti?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh osrednjih delov, tj. teoretičnega in raziskovalnega. Z namenom pregleda obstoječega stanja, osnovnih značilnosti in posebnosti na področju delovanja neprofitnih organizacij tako v Sloveniji kot tudi drugje po svetu, bo v prvem poglavju uporabljena metoda deskripcije, ki z definiranjem, zaznavanjem, analizo in primerjanjem ustvari celovito sliko proučevanega pojava. Drugo in tretje poglavje v teoretičnem delu bosta obsegala glavna proučevana konstrukta – vodenje in uspešnost poslovanja. Slednja bosta na podlagi teoretičnih izsledkov in stališč avtorjev v literaturi analizirana s pomočjo deskriptivne metode, ki bo podkrepljena z metodo komparacije.

Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil na multimetodološki raziskavi ustanove Fundacija Poti miru v Posočju. Na začetku četrtega poglavja bo najprej predstavljena omenjena ustanova, temu pa sledi predstavitev zasnove in metodologije raziskovanja. Empirična metoda bo osnovana na kvantitativni metodi, ki jo bo dopolnjevala kvalitativna metoda zbiranja raziskovalnih podatkov. Prva raziskovalna tehnika bo vključevala spletni anketni vprašalnik zaprtega tipa, namenjenega zaposlenim v proučevani organizaciji, druga pa polstrukturiran osebni intervju z vodstveno predstavnico. Delo se bo nadaljevalo z analizo in interpretacijo rezultatov kvantitativne in kvalitativne analize podatkov. Iz izvedene analize bo preko raziskovalnih vprašanj sledil zapis zaključnih ugotovitev, ob zaključku magistrskega dela pa bodo podani praktični predlogi vodstvu ter izzivi za uspešno nadaljnje vodenje in poslovanje Fundacije.

1 NEPROFITNE ORGANIZACIJE

1.1 Opredelitev in značilnosti neprofitnih organizacij

Definicijo izraza neprofitna organizacija bi najlažje razložili z zakonsko predpisanimi zahtevami, ki jih je treba upoštevati pri ustvarjanju dobička iz poslovanja. Zakon o nevladnih organizacijah (ZNOrg, Ur. l. RS, št. 21/2018) v Sloveniji opredeljuje neprofitno organizacijo kot: »Neprofitna je tista organizacija, ki na podlagi zakona ali akta, v katerem je določila svoj namen, dejavnosti in način upravljanja (v nadaljnjem besedilu: ustanovitveni akt) dobiček ali presežek prihodkov nad odhodki uporablja izključno za doseganje svojega

namena ali ciljev, svojega premoženja ne deli med svoje ustanovitelje, člane ali druge osebe in se v primeru prenehanja, po poravnavi vseh obveznosti, njeno premoženje prenese na drugo nevladno organizacijo z enakim ali podobnim namenom ali nepridobitno pravno osebo javnega prava« (ZNOrg, 4. člen).

Cilj neprofitnih organizacij torej ni vezan na maksimiziranje profitabilnosti kapitala lastnikov oziroma upravljavcev organizacije, temveč na investiranje pridobljenih sredstev v razvoj primarne dejavnosti, zaradi katere je bila organizacija ustanovljena (Kenton, 2019). Osnovni cilj poslovanja neprofitnih organizacij je obsežnejši kot pri profitnih organizacijah, saj deluje v splošno dobrobit širši družbi, z namenom reševanja socialnih težav, preskrbo z najosnovnejšimi socialnimi storitvami, prispeva k družbenim dejavnostim, izpopolnjuje državne aktivnosti, inovativno doprinese k razvoju novih programov ter posledično družbi omogoča uresničiti vizijo, ki je neodvisna od državne politike (Hopkins, 2017). Smoter neprofitnih organizacij je humanitarno naravnani in v mnogo primerih omili posledice delovanja profitnega sektorja. Njihova najpomembnejša funkcija je prispevati k razvijanju pluralnega sistema blaginje in vzdrževanju uravnoteženosti, ki jo tržno naravnane organizacije ter birokratsko delovanje socialne države neprestano uničujeta (Mesec, 2008).

V literaturi je mogoče najti mnoga poimenovanja in opredelitve neprofitne dejavnosti, ki si med seboj niso enotne in imajo v različnih državah po svetu tudi drugačno vsebino. V magistrskem delu bom za te vrste organizacij uporabila besedno zvezo neprofitne organizacije (angl. non-profit organisations), ki je značilna za ameriške države in temelji na predpostavki, da poslovanje organizacij ni neposredno povezano z dobičkom. Drugi termini za imenovanje teh vrst organizacij so še: neodvisne organizacije (angl. independent organisations), kjer je pomembna ločenost od državnega in profitnega sektorja z gospodarskega vidika, vseeno pa so viri prihodkov javne finance oziroma podjetniške donacije; humanitarne organizacije (angl. charitable organisations), ki običajno nimajo svojih virov financiranja in so prevladujoče v Veliki Britaniji; prostovoljne organizacije (angl. voluntary organisations), kjer pomemben doprinos poleg zaposlenih v organizaciji predstavljajo prostovoljci, ki delo opravljajo brez plačila (Hall, 2016); neobdavčene organizacije (angl. tax-exempt organisations), ki so zaradi svojega statusa opravičene plačila določenih davkov (na primer davka na dobiček); nevladne organizacije (angl. non-governmental organisations), ki poslujejo neodvisno od države in političnih strank in imajo zato posledično visok inovacijski potencial; socialna podjetja (angl. social enterprise), katerih pglavitni namen je zaposlovanje dolgotrajno brezposelnih oseb ter jim pomagati pri ustvarjanju lastnih prihodkov (Kamnar, 1999); organizacije tretjega sektorja (angl. third sector organisations), ki predstavljajo eno od oblik sektorja, ki je enakopraven profitnemu in državnemu sektorju, za normalen napredek in rast pa nujno potrebuje vzpostavitev vezi med vsemi tremi sektorji (Hall, 2016).

Nastanek neprofitnega sektorja je odraz vzpona kapitalističnega gospodarskega sistema in demokratičnega načina življenja ljudi. Na trg je doprinesel možnost zadovoljevanja potreb

uporabnikov po dobrinah, ki jih pred tem zaradi pomanjkljivosti vladnega in tržnega delovanja ni bilo mogoče izpolniti (Pevcin, 2010). Sodobna družba pozna tri sektorje: profitni oziroma zasebni, državni oziroma vladni ter neprofitni (Dees & Anderson, 2003). Organizacije, ki delujejo v neprofitnem sektorju, zaznamujejo naslednje značilnosti (Pevcin, 2010):

- Prostovoljno delo, humanitarnost in altruizem ljudi v neprofitnih organizacijah, katerih ključni cilj je splošni družbeni interes, izboljševanje kakovosti življenja ter omilitev problemov družbenega okolja. Pogoj za uspešno delovanje organizacij je zagotoviti medsebojno zaupanje in enotnost med današnjimi demokratičnimi in tržnimi družbami.
- Delovanje neprofitnih organizacij izpopolnjuje določen del družbeno ekonomskega sistema, predvsem na področjih, ki jih zaznamuje socialna problematika in nepravilnost.
- Obstoje neprofitnih organizacij je odvisen od prostovoljnih donacij in varčevanja pridobljenih sredstev. Viri financiranja predstavljajo bistveno razliko med neprofitnim, državnim in profitnim sektorjem, kjer glavna vira prihodkov predstavljata tržna dejavnost in prisilno financiranje, kot na primer plačevanje davkov.
- Neprofitne organizacije sestavljajo posamezniki, ki se odločijo za vzajemno sodelovanje z namenom doseganja ciljev organizacije. Posledično so vidne individualne ustvarjalne zmožnosti, obenem pa se gradijo družbene mreže, ki širše predstavljajo ključen dejavnik socialnega kapitala družbe.

1.2 Razlike med neprofitnimi in profitnimi organizacijami

Na podlagi značilnosti neprofitnih organizacij lahko naredimo podrobnejši pregled razlikovanja neprofitnih organizacij od profitnih. Izhodišče razlikovanja predstavlja poslanstvo, ki ima velik pomen predvsem v neprofitnih organizacijah, saj »družbo dela edinstveno« na način, da pozitivno vpliva na kakovost družbenega življenja ljudi (Worth, 2018). Iz poslanstva lahko razvijemo ugotovitev, da temeljna merila neprofitnih organizacij nikakor ne morejo biti donosnost sredstev in donosnost kapitala ter produktivnost in gospodarnost, ki so značilne za profitne organizacije. Finančno načrtovanje se v neprofitnih organizacijah uporablja zgolj kot kontrola, pridobljena sredstva pa morajo potrošiti do konca, saj so od tega odvisna prihodnja pridobljena sredstva, medtem ko v profitnih organizacijah s sredstvi varčujejo (Hrovatin, 2002). Močan pomen poslanstva in način financiranja nas pripeljeta do sklepa, da neprofitne organizacije uspešno delujejo pod neprofesionalnim vodenjem managementa, saj bi v nasprotnem primeru največje posledice utrpela socialni in civilni položaj družbe. Izbor vrhnjega managementa je odvisen od interesnih moči, saj jih vodijo ljudje, ki pogosto niso strokovno podkovani, za razliko od profitnih, ki so pod vodstvom izkušenih in sposobnih managerjev (Mesec, 2008). S tabelo 1 najlažje razčlenimo razlike med neprofitnimi in profitnimi organizacijami, ki se v največji meri kažejo v poslanstvu, merjenju finančne uspešnosti in načinu strateškega delovanja.

Tabela 1: Razlike med neprofitnimi in profitnimi organizacijami

NEPROFITNE ORGANIZACIJE	PROFITNE ORGANIZACIJE
POSŁANSTVO	
Ključnega pomena.	Pomembno.
Presojanje nefinančnih kazalnikov.	Presojanje finančnih kazalnikov.
FINANČNA USPEŠNOST	
Glavni kazalnik uspešnosti poslovanja predstavlja uresničevanje poslanstva organizacije z glavnim ciljem zadovoljstva uporabnikov, ni enotnih meril uspešnosti.	Glavni kazalnik uspešnosti poslovanja predstavlja dobiček.
Pridobljena sredstva s strani odjemalcev so v veliki meri odvisna od tržišča; neprestano iskanje novih uporabnikov. Pridobljena sredstva iz javnih virov niso v celoti odvisna od obsega in kvalitete storitev, ključno je zadovoljstvo virov sredstev; seznam uporabnikov je vezan na višino in kvaliteto sredstev.	Sredstva prinaša dejavnost na trgu; neprestano povečevanje vrednosti in obsega proizvodov in storitev v očeh potrošnikov. Pomembno je, da se seznam kupcev in tržni delež na trgu povečujeta.
Vložki donatorjev. Premoženje in prihodki niso izplačani posameznikom.	Vložki družbenikov v kapital družbe, ki pričakujejo izplačilo dobička/povečanje vrednosti vložka.
Zasledujejo dolgoročne cilje, praviloma vezane na nefinančne zmožnosti.	Zasledujejo kratkoročne cilje.
UPRAVLJANJE IN USMERJANJE	
Mnenje strokovnjakov je pomembnejše od mnenja managerjev. Kompetence strokovnjakov ne vključujejo managerskih znanj; njihovi interesi se mnogokrat razlikujejo od interesov organizacije.	Poleg znanja managerjev imajo velik pomen tudi osebnostne značilnosti.
Ni jasne lastniške strukture. Člani upravnih odborov mnogokrat niso plačani; prisotne so omejitve glede zavzetosti članov. Zaradi neenotnih kriterijev uspešnosti je oteženo presojati uspešnost delovanja.	Posredni vpliv lastnikov na vodenje organizacije. Prisoten pritisk upravljavcev na odločitve managementa.
Dualnost poslovanja; v humanitarnih organizacijah prostovoljci in plačani funkcionarji, v javnih organizacijah politika in aparat ter v profesionalnih organizacijah stroka in gospodarjenje.	Vrhni management ima glavno, enotno oblast.

Prirjeno po Epstein & McFarlan (2011, str. 30); Tavčar (2005, str. 19–23).

1.3 Družbenoekonomski pomen delovanja neprofitnih organizacij

Neprofitne organizacije s svojim delovanjem prinašajo mnoge pozitivne družbenoekonomske vplive na področju kulture, športa, izobraževanja mladih, oskrbe starejših, socialne pomoči, lokalne samouprave, javnega zdravstva, reševanja ponesrečencev in tako naprej. S svojim ciljem, ki je vezan na uresničevanje poslanstva organizacije, mora uporabnikom zagotoviti kvalitetne storitve in se obenem osredotočati na primarno dejavnost, zaradi katere je bila ustanovljena (Brown & Ruhl, 2013).

Neprofitne organizacije imajo v primerjavi s profitnimi večjo svobodo pri družbenem inoviranju, saj njihov motiv poslovanja ni omejen z višino ustvarjenega dobička. S svojim delovanjem lahko pomembno vplivajo na moralno vedenje družbe, saj jim relativna

neodvisnost omogoča vzpostavitev smernic in temeljev v družbi. Sodobna družba pozablja na ohranjanje znanj, družbenih norm in zamisli. To je mogoče opaziti zlasti v kulturi, kjer neprofitne organizacije odigrajo pomembno vlogo pri ohranitvi zgodovinskih in umetniških del. Poleg kulture ima neprofitni sektor vpliv na vzdrževanje določenih religioznih konceptov, ki jih sodobna družba zaradi racionalističnega načina razmišljanja pogosto izključuje. Neprofitni sektor s svojim delovanjem omogoča izražanje in doseganje pravic socialno izključenih družb, opozarja in stimulira na odpravo okoljevarstvenih problemov, spodbuja funkcijo ekonomskega sistema v družbi na način, da vzpostavi vezi med družbenimi, tehničnimi ter intelektualnimi zaposlenimi, znan pa je tudi po mobilizaciji virov v izrednih razmerah, saj zaradi družbenih povezav zagotovi naglo mobilizacijo človeških virov brez vključevanja ekonomskih spodbud oziroma pritiska države (Pevcin, 2010).

1.4 Tipologija in klasifikacija neprofitnih organizacij

Osnovna delitev neprofitnih organizacij omogoča tudi razlikovanje pojmov javno in neprofitno. S pojmom javno razumemo obseg vključenosti vseh pridobitnih in nepridobitnih organizacij, katerih ustanoviteljica je država oziroma je delovanje teh organizacij neposredno podrejeno njenemu vplivu. Pojem neprofitno pa opredeljuje tako javna državna dela in državne organe kot tudi številne vrste organizacij zasebne sfere.

Pojav materialnih javnih potreb proizvodov in storitev, ki se kažejo v panogah, kot so energetika, promet, varovanje narave, komunalno in vodno gospodarstvo ter ostala področja gospodarske infrastrukture, stežka zadovoljimo na tržišču. Iz tega razloga so se razvila gospodarska javna dela, ki jih zagotavljajo država, občine ali lokalne skupnosti. Negospodarske javne službe večinoma poslujejo kot neprofitne organizacije in delujejo na področjih, kot so javno zdravstvo, šolstvo, kultura, šport, znanost, delujejo pa v pravnoorganizacijski obliki javnih zavodov (Širca Trunk & Tavčar, 1998).

Poslovanje organizacij lahko predstavimo v pravnoorganizacijski obliki organizacije, ki je lahko državna, javna ali mešana. Zakonsko ureditev delovanja posameznih vrst neprofitnih organizacij v Sloveniji določajo Zakon o društvih, Zakon o zavodih, Zakon o ustanovah in Zakon o gospodarskih družbah (Gričar, 2018). Skladno s statusnopravno ureditvijo v Sloveniji neprofitne organizacije razdelimo, kot prikazuje tabela 2.

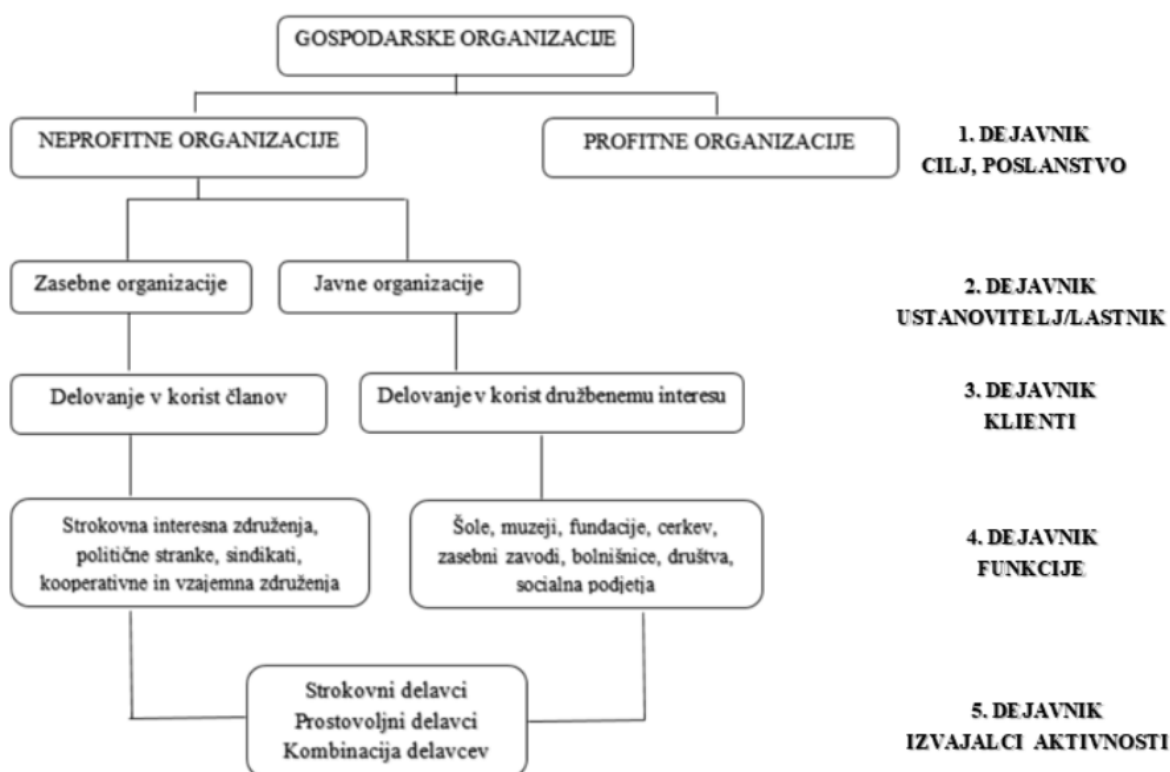
Tabela 2: Vrste neprofitnih organizacij

NEPROFITNE ORGANIZACIJE	PROFITNE ORGANIZACIJE
DRŽAVNE ORGANIZACIJE	
Lokalna samouprava Organizacija državne oblasti Javni zavodi Javni gospodarski zavodi	Javna podjetja
MEŠANE ORGANIZACIJE	
Obrtne in gospodarske zbornice	Koncesijska privatna podjetja Podjetja v državni lasti, udeležena pri zasebnem kapitalu
PRIVATNE ORGANIZACIJE	
Humanitarne organizacije Društva Zavodi Verske skupnosti Politične stranke Ustanove Zadruge Sindikati	Podjetje Osebnе in kapitalske gospodarske družbe Zavarovalnice Gospodarske družbe Banke

Vir: Širca Trunk & Tavčar (1998).

Literatura navaja številne klasifikacije, po katerih je mogoče razvrstiti neprofitne organizacije. Strnjeno lahko oblikujemo pet dejavnikov, ki so za lažje razumevanje prikazani na sliki 1. Prvi, najosnovnejši dejavnik, deli organizacije na neprofitne in profitne, opredeljuje njihov namen obstoja, cilje in poslanstvo. Poslanstvo ima velik pomen predvsem v neprofitnih organizacijah, saj ves ustvarjeni dobiček namenijo uresničevanju poslanstva. S pomočjo drugega dejavnika organizacije grupiramo glede na lastnika oziroma ustanovitelja: te so lahko javne oziroma državne ali pa zasebne organizacije. Naslednji dejavnik, poimenovan dejavnik klientov, ločuje koristi poslovanja organizacij. Organizacije deli na tiste, ki zasledujejo koristi in delujejo v prid svojim članom ali pa zasledujejo splošni družbeni interes ter pri tem iščejo določene problematike in poskušajo uveljavljati pozitivne spremembe v družbi oziroma gospodarski zakonodaji. S četrtilim dejavnikom razvrstimo, glede na delovanje v javnem oziroma zasebnem interesu, naloge, ki jih opravljajo neprofitne organizacije. Zadnji dejavnik razvršča udeležence v organizacijah na tri oblike opravljanja dela. Neprofitne organizacije lahko zaposlijo strokovnjake, delo lahko opravljajo prostovoljci oziroma s kombinacijo strokovnjakov in prostovoljcev (Dimovski, 2002).

Slika 1: Klasifikacija gospodarskih organizacij



Vir: Kolarič, Črnak-Meglič & Vojnovič (2002, str. 27).

1.5 Financiranje neprofitnih organizacij

Organizacije, ki želijo uspešno zasledovati zastavljene strategije in cilje, potrebujejo nepogrešljivo sestavino – sredstva. Sredstva se poleg finančne oblike kažejo tudi v materialni obliki, v širšem kontekstu pa predstavljajo tudi nematerialna sredstva, med katera lahko uvrstimo prostovoljno delo v neprofitnih organizacijah. Vložek v kapital podjetja in razporeditev čistega dobička sta v profitnih organizacijah v rokah lastnikov, medtem ko v neprofitnih organizacijah »dobiček«, ki predstavlja presežek prihodkov nad odhodki, namenijo naslednje leto za razvoj in delovanje dejavnosti in ni izplačan članom oziroma ustanoviteljem organizacije (Mesec, 2008).

Uspešnost neprofitnih organizacij v veliki meri predstavlja spretnost pri pridobivanju sredstev na razne načine, znano pa je, da se organizacije osredotočijo predvsem na tiste aktivnosti pridobivanja sredstev, ki so najbolj kompatibilne s poslanstvom in z osebnostnimi značilnostmi članov organizacije (Dimovski, 2002). Zaradi nevarnosti pred prenehanjem pridobivanja zbiranja sredstev iz določenega vira se organizacije odločajo za financiranje iz različnih virov. V splošnem lahko organizacije klasificiramo po virih financiranja iz zasebnega sektorja in posameznikov, ki predstavljajo organizacijam najbolj nezanesljiv vir zaradi nenehnega variranja prihodkov, cilji organizacije pa morajo biti podrejeni, če ne celo spremenjeni zaradi donatorjev. Skromna državna finančna podpora, ki jo omejujejo številne

birokratske obveznosti, sili neprofitne organizacije k iskanju dodatnih virov sredstev. Zadnji vir financiranja predstavljajo lastni prihodki iz profitne dejavnosti, za katere je značilna največja fleksibilnost in neomejenost pri pridobivanju sredstev (Lopez de los Mozos, Duarte & Ruiz, 2016).

Gričar (2018) je zapisal nekaj virov financiranja neprofitnih organizacij. Ti viri so lahko donacije s strani posameznikov in družin, javnih oziroma privatnih fundacij, iz državnega proračuna, članarine pravnih oziroma fizičnih oseb, sponzorska sredstva, sredstva, pridobljena iz javnofinančnih virov in prihodki od prodaje blaga oziroma storitev na trgu.

Zbiranja sredstev se neprofitne organizacije lahko lotijo na več načinov. Aldrich (2009) je predstavil nekaj metod zbiranja sredstev, kot so: individualni kontakt, osebna pošta, obisk posameznika, podjetja, institucije, zbiranje sredstev na prireditvah in dogodkih ter preko oglaševanja. S kombinacijo metod zbiranja sredstev lahko organizacije najuspešneje pridejo do sredstev, kljub temu pa individualni kontakt velja za najboljši način (Zietlow, Hankin, Seidner & O'Brien, 2018). S pomočjo kazalnikov, ki prikazujejo višino pridobljenih sredstev posameznega financerja, stroškovno razmerje pridobivanja sredstev in zbrana sredstva, razmerje med poslanimi prošnjami darovalcem in realiziranimi donacijami, lahko v organizacijah sproti spremljajo in presojujejo uspešnost svojega poslovanja (Gričar, 2018).

1.6 Računovodski standardi in poročanje neprofitnih organizacij

Dobra notranja in zunanja kontrola predstavlja osnovo za ekonomično porabo sredstev neprofitnih organizacij. Predpogoj za kontrolo morajo biti predpisani računovodski standardi, ki pa se običajno razlikujejo glede na pravnoorganizacijske oblike ter dejavnosti, ki jih izvajajo (Douglas, 1995). Slovenska zakonodaja predpisuje uporabo Slovenskih računovodskih standardov, ki so namenjeni proračunskim uporabnikom, javnopravnim osebam in pravnim osebam zasebnega prava. Z namenom doseganja primerljivosti računovodstva za različne pravnoorganizacijske vrste (društva, zadruga in sklade) pa je predpisana uporaba posebnih računovodskih standardov, ki opredeljujejo obliko računovodskega poročila, torej bilance stanja, bilance uspeha in kontnih planov z namenom vodenja finančnega računovodstva (Hrovatin, 2002). Tri ključna poročila v neprofitnih organizacijah predstavljajo mesečna bilanca stanja in mesečni izkaz poslovnega izida, prikaz porabljenih denarnih sredstev ter izkaz gibanja denarnih tokov.

Iz poročila Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju: AJ PES), ki prikazuje poslovni izid in premoženjsko-finančni položaj neprofitnih organizacij v Sloveniji, lahko na podlagi letnih poročil, ki so jih organizacije dolžne posredovati za prejšnje koledarsko leto, nazorno prikažemo uspešnost poslovanja neprofitnih organizacij v Sloveniji. V poročilo so vključene zasebne pravne osebe, ki poslujejo skladno z Zakonom o računovodstvu, torej za pripravo poročil upoštevajo

Slovenske računovodske standarde (SRS 2016) oziroma Računovodske rešitve v neprofitnih organizacijah zasebnih pravnih oseb.

Po podatkih iz aktualnega letnega poročila AJPES je v letu 2018 v Sloveniji poslovalo 6.582 neprofitnih organizacij, med katerimi je 6.491 oziroma 98,6 odstotkov po velikosti mikro organizacij, majhnih je 83, srednje velikih organizacij pa je 8. Tabela 3 prikazuje še ostale pomembnejše podatke neprofitnih organizacij, ki so razporejeni po pravnoorganizacijski obliki.

Tabela 3: Poslovanje neprofitnih organizacij v letu 2018 po pravnoorganizacijski obliki

OSNOVNI PODATKI (v tisoč EUR)		Pravnoorganizacijska oblika neprofitne organizacije							
		Sindik	Študentska organizacija	Ustanova	Verska skupnost	Zavod	Politična stranka	Ostali	SKUPAJ
NEPROFITNE ORG.	število delež	2.700 41,0 %	5 0,1 %	260 4,0 %	63 1,0 %	3.250 49,4 %	93 1,4 %	211 3,2 %	6.582 100,0 %
ZAPOSLENI	število delež	176 2,8 %	39 0,6 %	112 1,8 %	123 2,0 %	5.445 87,4 %	44 0,7 %	292 4,7 %	6.231 100,0 %
SKUPNI PRIHODKI	znesek delež	40.815 8,2 %	19.091 3,8 %	26.390 5,3 %	16.623 3,3 %	354.330 71,2 %	7.708 1,5 %	33.016 6,6 %	497.974 100,0 %
SKUPNI ODHODKI	znesek delež	38.581 8,0 %	19.340 4,0 %	26.487 5,5 %	12.981 2,7 %	342.710 71,0 %	10.634 2,2 %	31.856 6,6 %	482.588 100,0 %
VREDNOST SREDSTEV 31. 12. 2018	znesek delež	87.268 14,6 %	16.387 2,7 %	25.660 4,3 %	52.634 8,8 %	360.624 60,2 %	4.363 0,7 %	51.643 8,6 %	598.578 100,0 %
ČISTI PRESEŽEK PRIHODKOV	število subj. znesek delež	1.499 4.155 16,3 %	1 124 0,5 %	103 627 2,5 %	29 3.709 14,5 %	1.671 15.331 60,1 %	23 40 0,2 %	105 1.530 6,0 %	3.431 25.515 100,0 %
ČISTI PRESEŽEK ODHODKOV	število subj. znesek delež	1.044 1.962 16,5 %	4 376 3,2 %	115 759 6,4 %	19 67 0,6 %	1.173 5.345 44,8 %	59 2.978 25,0 %	52 433 3,6 %	2.466 11.920 100,0 %
NETO ČISTI PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI	znesek	2.192	-251	-132	3.642	9.985	-2.938	1.097	13.596
POSLOVNI PRIHODKI	znesek delež	37.077 7,9 %	18.963 4,0 %	23.960 5,1 %	9.808 2,1 %	342.328 72,5 %	7.397 1,6 %	32.670 6,9 %	472.202 100,0 %

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2019).

2 VODENJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

2.1 Definicija vodenja

Avtorji številnih raziskovalnih del opredeljujejo vodenje kot eno najzahtevnejših in neprestano razvijajočih se funkcij oziroma aktivnosti. Zadnjih šestdeset let je bilo vodjem ponujenih več kot šestdeset na novo razvitih dimenzij vodenja (Northouse, 2010). Kljub temu da je pojav vodenja ena najstarejših globalnih dejavnosti, saj se ga proučuje že vse od egipčanske, grške in kitajske literature v šestem stoletju pred našim štetjem, mističnost vodenja ljudi neprestano žene v odkrivanje in preučevanje njegovih značilnosti ter vpliva na uspešnost organizacije (Moorhead & Griffin, 2010).

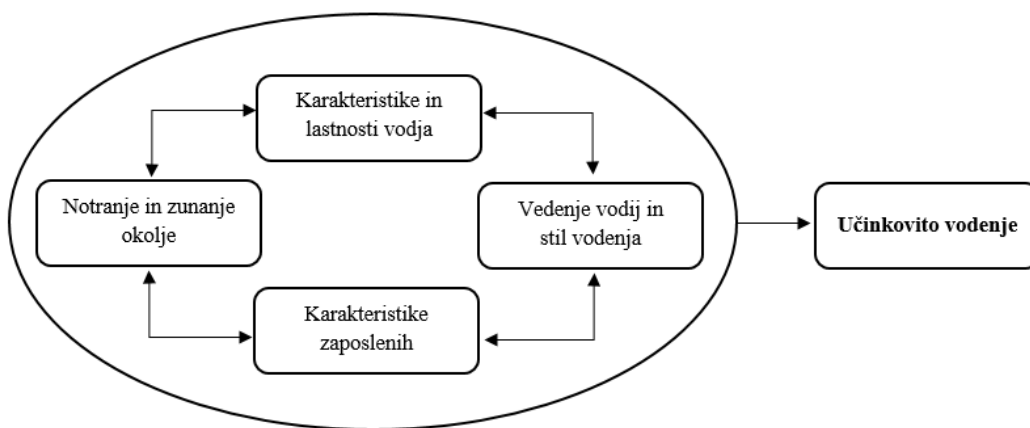
Pri definiranju koncepta vodenja ne moremo izluščiti ene same, prave definicije, vsak avtor oblikuje svojo opredelitev. Yukl (2013) ga na primer neposredno primerja z avtoriteto, močjo, nadzorom, kontrolo, managementom in administracijo. Dimovski (2000) opisuje vodenje kot »managersko funkcijo, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Je sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije«.

Verle in Markič (2012) se v okviru vodenja osredotočata na njegovo uspešnost, ki jo pripisujeta sposobnostim managerja, ki morajo biti vidne že z njegovo osebnostjo, načinom komuniciranja, motiviranja zaposlenih, izborom ustreznega načina in stila vodenja, deljenjem znanja, presojanjem, timskim načinom dela. Zagotoviti mora dobro organizacijsko klimo in kulturo organizacije, načrtovati delo ter meriti produktivnost in učinkovitost opravljenega dela. Pri tem opozarjata na pomen medsebojne komunikacije, ki je včasih veljala zgolj kot aktivnost, s katero je vodja koordiniral delo zaposlenim in jim s tem postavljaj omejitve, medtem ko današnje sodobne komunikacijske veščine komunikacijo uporabljajo zgolj za motiviranje in spodbujanje inovativnosti pri opravljanju dela.

Uspešnega vodjo sedanjega časa prepoznamo po njegovih hitrih, fleksibilnih reakcijah na spremembe, ki vplivajo tako na način vodenja kot tudi na njegovo mišljenje. Odlikuje ga zanesljivost, poštenost, odločen karakter, spoštljivost, samozavestnost in mirnost tudi v negotovih situacijah. Delovati mora timsko, več mora biti tehničnim, komunikacijskih in medsebojnim odnosom, hkrati pa mora biti pripravljen na nenehno učenje in izboljševanje osebnih značilnosti, ki posledično pozitivno vplivajo na delo zaposlenih in uresničujejo boljše poslovne rezultate organizacije (Poslovni svet, 2014). Dweck (2006) takšne vodje imenuje rastno miselno naravnani vodje in jim pripisuje sposobnosti vzpostavitev ustvarjalne klime in kulture v organizacijah, ki nudijo razvijanje kompetenc ter osvajanje novega znanja zaposlenih, organizacije in vodje samega.

Proces vodenja je odvisen od učinkov treh faktorjev: vodje, sledilcev in okoliščin. Vodenje ni filozofska aktivnost, saj se odvija v praksi, zato je ta proces posledica osebnostnih lastnosti in značilnosti vodje, obnašanja in načina vodenja. Z vedenjem in načinom vodenja imamo v mislih postopek, ki se ga vodja poslužuje pri nudenju pomoči zaposlenim in upoštevanju njihovega mnenja pri odločitvah, vezanih na opravljene naloge. Poleg vodje imajo na proces močan vpliv tudi značilnosti udeležencev in okoliščine, ki se nanašajo na organizacijo ter njeno zunanje okolje. Osebnostne lastnosti udeležencev pomembno vplivajo na sam proces in kvaliteto opravljenega dela in so odvisne od razgledanosti, iznajdljivosti, motiviranosti za opravljeno delo, samoiniciative ipd. Nikakor ne smemo zanemariti dejstva, da ima na proces vodenja poleg vodje in sledilcev pomemben vpliv tudi notranje in zunanje okolje organizacije (Dubrin, 2004). Slika 2 nazorno ponazarja omenjen proces vodenja.

Slika 2: Proces vodenja



Prirejeno po Robbins (1997, v Dubrin 2004).

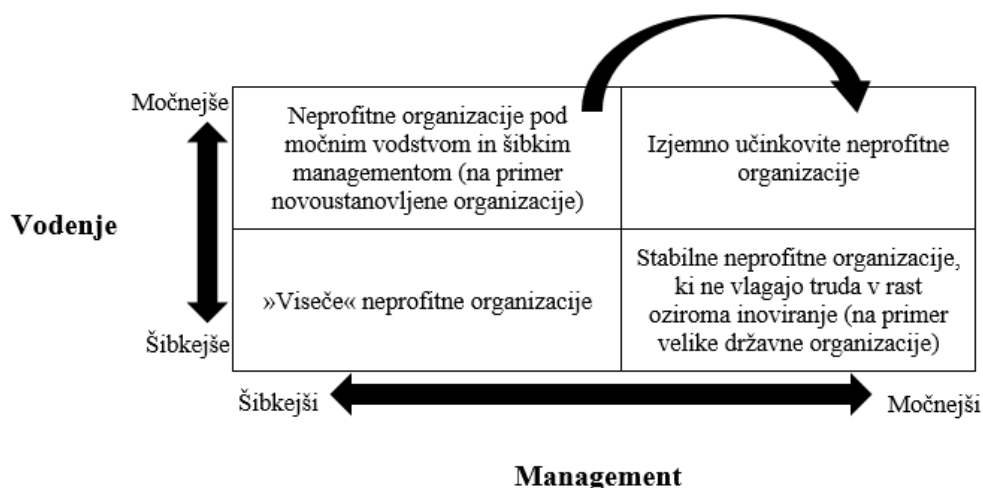
2.2 Primerjava med managementom in vodenjem

Vodenje lahko uvrstimo v okvir managementa, oba se namreč osredotočata na odločitve glede izvršitve aktivnosti, vplivanja in sodelovanja z ljudmi ter optimalnega doseganja ciljev. Funkcija vodenja je znana kot ena izmed štiri osnovnih nalog managementa, med katere (poleg omenjene) spadajo še planiranje, organiziranje in kontrola (Dubrin, 2004). Številni avtorji zagovarjajo razmejenost med tema dvema funkcijama, saj managementu določajo značilnosti organiziranosti, implementacije, zapletenosti in sedanje naravnosti, medtem ko vodenje zaznamujejo vizija, prilagoditve, procesi in bodoča naravnost. Management se torej osredotoča bolj na kontrolo in integracijo dejavnosti v organizaciji, medtem ko je vodenje osredotočeno predvsem na spremembe in inovacije. Management pomaga nadzirati zahtevnost organizacije in ohranjati njeno stabilnost, pri svojem delovanju pa uporablja preizkušena orodja in tehnike, medtem ko se vodenje neprestano razvija in oblikuje z medosebnim stikom med vodjo in udeleženci. Vodenje se osredotoča na razvoj odnosov, njegova uspešnost pa je odvisna od spretnosti vpliva vodij na udeležence, da njihovo vedenje prilagodijo pričakovanjem vodij in s tem dosežejo želeni cilj (Goodwin,

2006). Razlike med njima se jasno kažejo že v pomenu besede menedžirati (angl. to manage), kar pomeni izvajanje aktivnosti oziroma dolžnosti, beseda voditi (angl. to lead) pa pomeni postaviti vizijo in uporabiti vpliv moči na zaposlene z namenom doseganja sprememb v organizaciji (Northouse, 2010).

Neposredna povezanost procesov managementa in vodenja se kaže zlasti v neprofitnih organizacijah. Stid in Bradach (2009) sta prišla do odkritja, da organizacije, ki poslujejo pod močnim managementom in tudi močnim vodenjem, dosegajo visoko učinkovitost, vendar veljajo za izjemno redke organizacije. V organizacijah z močnim vodjem, vendar šibkim managementom, je velikokrat prisotna nejasnost glede delitve vlog in zadolžitev, saj so vse odločitve v rokah »močnega« vodje. Organizacije, ki poslujejo pod šibkim managementom in šibkim vodstvom, so obsojene na životarjenje, take organizacije pa vseeno nadaljujejo s svojim poslanstvom, vendar nekako »obvisijo«. Prisotnost močnega managementa in šibkega vodenja organizacijam prinaša stabilnost, vendar pa te niso nagnjene k nadaljnjemu razvoju. Slika 3 prikazuje vse štiri vrste situacij.

Slika 3: Primerjava med vodenjem in managementom v neprofitnih organizacijah



Prerejeno po Stid & Bradach (2009).

2.3 Pregled stilov vodenja

Začetek prejšnjega stoletja je področje vodenja zaznamoval napredek glede **osebnostnih karakteristik in značilnosti** vodij. Prevladovala je miselnost, da se najuspešnejši vodje s tem darom rodijo, temu pa so sledile številne študije glede osebnostnih značilnosti, ki so na koncu ovrgle to prepričanje, saj med njimi in uspešnostjo vodenja ni bilo zanesljive in pomembne korelacije (Yukl, 2013). Kirkpatrick in Locke (1991) sta odkrila šest tipov pomembnih vodstvenih osebnostnih značilnosti:

- gonilne, ki težijo k dosegu zastavljenih ciljev (ambicioznost, odločnost, samozavestnost, iniciativnost);

- zavzetost pri vodenju (položaj vodje naj je izkoriščen v prid organizaciji in nikakor ne kot način manipuliranja oziroma za doseg lastnih interesov);
- etičnost, moralnost in načelnost;
- samozaupanje (vsebuje tudi emocionalno stabilnost);
- kognitivne zmožnosti (natančno proučevanje situacije ter razumsko postopanje pri odločitvah);
- zmožnost opravljanja dela (znanja, sposobnost načrtovanja strategij).

Osebnostne značilnosti vodij veljajo za pomemben faktor, saj so se proučevanja vodenja kasneje posledično osredotočila na kompetence, obnašanja in učinkov situacije na vodjo.

Kompetence se od osebnostnih značilnostih ločijo po tem, da se jih je možno naučiti in jih s časom nadgrajevati. Vodstvene spretnosti delimo v tri skupine, in sicer kognitivne, tehnične ter interpersonalizirane, njihova pomembnost pa je odvisna od vrste organizacije, ravni vodenja ter dane situacije (Yukl, 2013). **Analiziranje vedenja** vodij daje poudarek, kaj in na kakšen način vodje opravljajo svoje zadolžitve in ali so pri tem bolj naklonjeni opravljenemu delu oziroma odnosu do zaposlenih ter kako usklajujejo oboje s ciljem vplivati na delavce. Raziskava učinka situacije na vodjo oziroma t. i. **situacijsko vodenje** apelira na izbor stila vodenja glede na dano situacijo, ki na prvo mesto postavlja potrebe zaposlenih (Northouse, 2010).

Nadaljnje raziskave načinov vodenja so prišle do odkritja, da vsak vodja ni uspešen v vseh situacijah. Iz tega izhaja **kontingenčna teorija** vodenja, ki vodi predpisuje najustreznejši način vodenja v specifični situaciji ob predpostavki, da imajo na vodjo vpliv določeni dejavniki, kot so na primer vrsta organizacije, število delavcev, tip dela ipd. V okvir kontingenčne teorije sodi tudi **teorija poti in cilja**, ki s pomočjo ustreznega načina izbora motivacije zaposlene pripravi do doseganja postavljenih ciljev (Northouse, 2010).

Po teorijah osebnostnih značilnosti, veščin in vedenja vodij, situacijskega načina vodenja, kontingenčne teorije ter teorije poti so bile raziskave usmerjene v odkrivanje medsebojnih odnosov in součinkovanja med vodjo in zaposlenimi, ki so temeljile na spoštljivosti, lojalnosti in odgovornosti. Ta vrsta teorije je dobila ime po izmenjavi med vodjo in člani skupine, ki so jo nasledile teorije transakcijskega vodenja, transformacijskega vodenja in teorija Laissez-Faire vodenja, ki so skupek integrativnega načina vodenja. **Laissez-Faire stil vodenja** izvira iz francoščine in prevedeno pomeni »roke stran«, kar ponazarja vedenje vodje, ki nase ne prevzema odgovornosti, presojo in odločitve pa prelaga na sodelavce. Tovrstni način vodenja je v praksi neučinkovit, saj vodje ne vlagajo truda v medsebojne odnose, sodelovanje in razumevanje potreb zaposlenih (Northouse, 2010). **Transakcijsko vodenje** v ospredje postavlja soodvisnost med vodjo in člani z namenom doseganja želenih rezultatov. Ta način vodenja je osnovan na hierarhiji, kjer prevladuje formalna moč vodje, ki se kaže predvsem z nagrajevanjem in kaznovanjem zaposlenih. Vodji ni prioritarno inovativno razmišljanje in upoštevanje želj ter osebnostnega razvoja delavcev (Bass &

Riggio, 2006). Sledilcev ne navdušuje, svojo energijo pa usmerja v seznanjenost z nalogami in vlogami zaposlenih ter skrbi za nemoteno opravljeno delo. Za transakcijskega vodjo so značilni trije dejavniki, in sicer (Northouse, 2010):

- **Pogojno nagrajevanje**, pri katerem vodja z zunanjimi dejavniki motiviranja svoje zaposlene materialno oziroma psihološko nagradi ob uspešni izvedbi predhodno dorečenih obveznosti. Takšno nagrajevanje ne vključuje notranjega motiviranja delavcev, v praksi pa se navadno kaže kot sklepanje kompromisov med vodjo in zaposlenimi, kjer vodja doseže nadzor nad stimulativnim nagrajevanjem, zaposleni pa tako nadzirajo svoje vloške v delo in dosežene rezultate.
- **Management z izjemami (aktivno)** je oblika kontrole, kjer vodja intenzivno spremlja in kontrolira zaposlene, v proces dela pa poseže zgolj, ko opazi odklone od normativov in dorečenih pravil ter nepravilnosti pri delu. Odstopanja od dogovorjenih pravil razkrije vsem udeležencem z namenom, da do takega ravnanja ne prihaja ponovno.
- **Management z izjemami (pasivno)** je način nadziranja, kjer so delavci s strani vodje informirani glede nepravilnosti pri opravljanju dela ob koncu opravljenih zadolžitvev. V času poteka dela se vodja ne vključuje v proces dela, ukrepa zgolj ob nastanku hujših nepravilnosti.

Za razliko od transakcijskega vodenja **transformacijsko vodenje** pozitivno učinkuje na intelektualni razvoj zaposlenih, za katerega morajo biti vzpostavljeni predpogoji spoštovanja vseh udeležencev, upoštevanja njihovih potreb in želja, poštenost vodij ter delovanje v korist članov organizacije. Zaposleni svojemu vodji zaupajo, ga cenijo, so mu pripadni in poslušni, za opravljanje nalog so visoko motivirani, zato v veliko primerih naredijo več, kot se od njih sploh pričakuje. Tako vodja kot podrejeni so predani uresničevanju višjih ciljev, delujejo za blaginjo organizacije oziroma skupine. Prav zaradi teh razlogov velja transformacijsko vodenje za enega najpriljubljenejših načinov vodenja sodobnega časa (Northouse, 2010). Transformacijske vodje prepoznamo po naslednjih značilnostih (Lussier & Achua, 2007):

- v organizacijo oziroma družbo prispevajo korenite spremembe,
- so vizionarski ljudje, ki se pri svojih odločitvah navadno zanašajo na intuicijo,
- pretehtajo svoje odločitve in včasih tudi tvegajo,
- s svojim vodenjem izražajo vrednote organizacije,
- odlikujejo jih najrazličnejše spretnosti, pred ukrepanjem preudarno razmislijo,
- zaupajo v sposobnosti ljudi, jih bodrijo in razumejo njihove želje, potrebe in skrbi,
- pripravljeni so na osebno rast, neprestano izobraževanje in nabiranje novih izkušenj.

Avtorji so pri transformacijskem vodenju prepoznali značilnosti štirih dejavnikov oziroma komponent, in sicer (Bass, 1990):

- **Idealiziran vpliv oziroma vodenje**, ki ga sledilci zaznajo s tem, ko vodja postavlja njihove interese oziroma interese organizacije pred svoje. Zaveda se vrednot, poslanstva

in vizije organizacije ter to prenaša tudi na svoje zaposlene. Naloge opravlja vestno, formalno moč pa uporabi le v izjemnih primerih. Njegov karizmatični vpliv se odraža v osebnostnih značilnostih in ga hitro zaznajo tudi ljudje, ki so z vodjo v stiku. Zaposleni transformacijske vodje vidijo kot sposobne, zgledne, entuziastične in zaupanja vredne ljudi, ki njih in organizacijo vodijo po etičnih in moralnih standardih. Nikakor ne smemo enačiti karizmatično vodenje s transformacijskim, saj karizma ne zagotavlja obojestranskega procesa vplivanja vodje na sodelavce in obratno, ki je tipična značilnost transformacijskega stila vodenja.

- **Intelektualno motiviranje**, ki ga zaposleni občutijo s podporo vodje pri ustvarjalnem in inovativnem načinu dela. V organizaciji delo poteka timsko, tako zaposleni kot vodja pa so pripravljeni na neprestano učenje in lasten razvoj.
- **Individualna presoja** udeležencev s strani vodje glede njihovih potreb in značilnosti, ki jih je treba upoštevati pri njihovi rasti, razvijanju in uspešnem opravljanju zadolžitev. Vodja v organizaciji prevzame vlogo mentorja in stratega, ki zagotavlja zaposlenim vso potrebno podporo in pripomočke za uspešno izvajanje dela.
- **Inspirativno motiviranje** pripomore k občutku večvrednosti, višji samozavestnosti in varnosti zaposlenih. Vodja doseže omenjene občutke s skupinskim delom, pozitivno naravnostjo in navdihovanjem ter neposrednim komuniciranjem.

Današnja družba daje velik pomen etičnim vrednotam, zato je pomembno, da prenos etičnih načel poteka tudi vzdolž hierarhične piramide zaposlenih. Skladno s sodobnim načinom vodenja, ki vedno večji poudarek namenja koristi zaposlenih, altruizmu udeležencev, moralnosti vodij, ki predstavljajo zgled drugim udeležencem, je za današnji poslovni svet najrelevantnejše etično vodenje, ki se kaže (kot poleg že omenjenega transformacijskega vodenja) še v oblikah avtentičnega vodenja, spiritualnega vodenja in uslužnostnega vodenja (Reed, Vidaver-Cohen & Colwell, 2011).

Avtentični način vodenja sodi med sodobnejše teorije vodenja, zato se v praksi še uvaja. Pojem avtentičnost lahko opredelimo kot koordinacijo notranjega stanja, med katere štejemo emocije, misli in navzven vidne izraze, kot so na primer verbalna komunikacija, dejanja in obnašanje (Gill, Gardner, Claeys & Vangronsveld, 2018). Ta vrsta vodenja temelji na predpostavki, da vodje nimajo standardnega načina, lastnosti in sposobnosti vodenja. Vodja razvija individualen način vodenja, ki je osnovan na podlagi njegovega vedenja in karakteristik ter reakcije v določeni situaciji, ki izhaja iz njegovih življenjskih izkušenj. Ta oblika vodenja se od ostalih oblik loči po tem, da vodjo obravnavamo kot bolj oziroma manj avtentičnega, poleg tega pa vsebuje več lastnosti ostalih stilov vodenja (Covelli & Mason, 2017). Avolio in Gardner (2005) opisujeta avtentičnega vodjo kot osebo, »ki se globoko zaveda, kako razmišlja in ravna, in ga sodelavci tudi zaznavajo kot posameznika, ki se zaveda lastnih vrednot ter vrednosti, moralnih načel, znanja in vrlin ostalih, ki se zaveda realne situacije ter je vreden zaupanja, je poln upanja in optimističen, prilagodljiv in zelo moralen«. Življenje v okolju nenehnih in hitrih sprememb povzroča spreminjanje in prilagajanje značilnosti, sposobnosti in vedenj vodij. Tako kot na vodje, okolje pomembno

vpliva tudi na usklajevanje kompetenčnih modelov, ki se morajo vključiti vanj. Kljub različnim vplivom ima človek del osebnosti, ki se nikoli ne bo spremenil. Osebnost prikazuje človekovo avtonomnost, spontanost in pristnost, ob vključitvi osebnosti v delo pa dosežemo najoptimalnejše rezultate. Ravno tako bi lahko opisali doživljanje avtentičnega vodje, ki v sodelavcih prebuja veselje, motiviranost in zavzetost za delo ter predanost organizaciji (Martinčič & Biloslavo, 2017).

Spiritualni stil vodenja je skupek medsebojno povezanih vrednot, interakcij in vedenja, ki so potrebna za motiviranje posameznika ter ostalih, ki čutijo nujo po duhovnem preživetju v izbrani organizaciji. Cilj tega načina vodenja je povezati človeško telo, razum, srce in dušo. Povezavo med to vrsto vodenja in poslovnim svetom je težko vzpostaviti, kljub temu pa raziskave odkrivajo ključen pomen spiritualnega vodenja v sodobnem svetu. Pri spiritualnem načinu vodenja je mogoče najti primerjavo z vidika inspiracije s transformacijskim stilom vodenja, oba namreč spodbujata delavce k moralnim normam, vodja prevzame motivacijsko vlogo, posledice pa so vidne v nadpovprečnih rezultatih poslovanja (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Zadnja oblika vodenja, ki spada med etične načine vodenja, je **uslužno vodenje**. Etično in uslužno vodenje povezuje miselnost, da je treba na prvo mesto postaviti skrb za moralni razvoj zaposlenih. Uslužnostnim vodjem veliko pomeni odgovornost, ki jo prevzemajo z namenom zadovoljiti potrebe zaposlenih, strank in skupnosti (Northouse, 2010). Tak vodja pred svoje interese postavlja interese zaposlenih, ima dobro razvite konceptualne sposobnosti, kar pomeni, da mu kompleksne težave ne predstavljajo ovir, pri čemer probleme odpravlja z novimi rešitvami, ki so plod dotedanjih izkušenj in intuicije. Pri odpravljanju težav gleda širšo »sliko«, kar pomeni, da vidi trenutno resnično situacijo in hkrati že razmišlja o prihodnjih posledicah ukrepa oziroma drugače povedano, razmišlja strateško. Uslužnostni vodja svoje zaposlene opolnomoča, kar pomeni prenos procesa, ki zaposlenim omogoča enakopravnost pri procesu odločanja. Tak pristop vodje nauči, kako se odreči nadzoru nad podrejenimi, delavci pa na tak način prevzemajo odgovornost za odločitve in zadolžitve, ki jih opravljajo. Uslužnostni stil vodenja temelji na enakopravnosti, kar prinaša skupno aktivno uresničevanje organizacijskega poslanstva. Uslužnostni vodja mora imeti dobro razvite empatične sposobnosti tako do zaposlenih kot do organizacije, ki jo vodi. Zadovoljevanje potreb zaposlenih je namreč odvisno od razumevanja svojih ljudi, vzpostavljanja medsebojnega kontakta in grajenja zaupanja. Odgovornost organizacije za skupnost je dandanes tako rekoč nuja, saj družba pričakuje etično ravnanje, zato mora biti prioriteta uslužnostnega vodenja skrb za skupnost (Yukl, 2013).

2.4 Uspešno vodenje neprofitnih organizacij

Vodenje v neprofitnih organizacijah predstavlja pomembno aktivnost, ne glede na to, da se te organizacije večinoma ukvarjajo z neformalnimi dejavnostmi, njihov kader pa zavzemajo pretežno prostovoljni delavci. Uspešen vodja lahko neprofitnim organizacijam zagotovi

kakovostne rezultate, ki jih upravičeno zahtevajo uporabniki in javnost (Mesec, 2008). Današnja družba pričakuje delovanje neprofitnega sektorja pod vodstvom, ki ima razvite specifične managerske sposobnosti in zastopa etične ter moralne vrednote. Neprofitne organizacije prevzemajo soodgovornost za doprinos k preudarnemu sistemu socialne države, uporabnikom zagotavljajo višjo kakovost proizvodov in storitev, razlog za to pa je sodobna, informacijska družba, ki v ospredje postavlja individualne interese, gibanja in entitete, ki hrepenijo po kvalitetnem življenju, pravičnih ciljih in filantropskih dejavnostih (Worth, 2018).

Dobri managerji v neprofitnih organizacijah prevzemajo poleg vloge voditelja še vlogo strokovnjaka in etične osebe. Izrazito idejna izhodišča in zastavljena vizija, participativne interakcije in navzkrižne koristi javnosti in zaposlenih v organizaciji predstavljajo vodjem v neprofitnih organizacijah velik izziv (Širca Trunk & Tavčar, 1998). Članom in javnosti, ki je na kakršenkoli način vpletena v delovanje organizacije, mora dokazati, da se zavzema in deluje v skladu s poslanstvom organizacije, si prizadeva za družbeno korist, vse vpletene opozarja na skrb zadovoljevanja potreb končnih uporabnikov, zaposlene motivira in nagraduje, predvsem s pomočjo nefinančnih in psiholoških nagrad, nenehno mora graditi na ugledu in zaupanju organizacije ter vse skupaj tudi vzdrževati (Gill, 2013).

Za uspešno zasledovanje poslanstva vseh udeležencev v neprofitni organizaciji in kvalitetno opravljeno delo mora biti v prvi vrsti vzpostavljen predpogoj dobrega odnosa managementa do ljudi. Brez zaposlenih, ki predstavljajo organizacijam najdragocenejše premoženje, z njihovimi edinstvenimi kompetencami in korporativnim znanjem, management ne bo mogel vzpostaviti vodilne prednosti za razvijanje sistema, vzdrževanje konkurenčne prednosti ter nenehnega razvijanja na različnih področjih, poudarja Mihalič (2006).

Samo poznavanje managementa ne zadostuje, da vodja tudi v praksi uspešno vodi svojo organizacijo. Vodja mora v organizaciji prevzeti vlogo humanista, poslovanje organizacije mora večkrat predstaviti in zagovarjati pred javnostjo, posledično pa mora imeti razvito široko znanje s področja dela in mora v mnogo primerih prevzeti vlogo tržnika, kar mu lahko predstavlja velik izziv. Neprofitne organizacije potrebujejo za svoj obstanek delovanje pod vodstvom, ki se ne ukvarja zgolj z administrativno-tehničnimi opravili, temveč veliko več. Miselnost, ki je zagovarjala osredotočenost vodje zgolj na motiviranost zaposlenih pri delu, je zastarela in ne vključuje sodobnih managerskih funkcij. Današnji vodja mora prevzeti naloge obvladovanja interakcij s skupnostmi, biti mora motivator, ki za uspešno opravljeno delo zaposlenim nudi nefinančne spodbude, imeti pa mora tudi sposobnost razpolaganja z javnimi finančnimi sredstvi (Dimovski, 2002).

V Sloveniji se vodje v neprofitnih organizacijah spopadajo s številnim izzivi. V ospredje sta postavljena dejavnika, ki sta povezana z nestabilnim podpornim okoljem in neprestanimi spremembami razmer. Do nestabilnega podpornega okolja prihaja zlasti zaradi primanjkovanja sredstev, ki pusti posledice na kadru, ki se manjša, vključno s

specializiranimi delavci. Vodje v slovenskih neprofitnih organizacijah morajo mnogokrat poprijeti za naloge, ki običajno niso v njihovi pristojnosti. Poleg svoje funkcije obenem opravljajo tudi delo upravnika in proizvajalca, ki jih nemalokrat omejujejo roki, zato so te naloge (za razliko od funkcije vodenja) na prednostnem seznamu. Nenehne spremembe v razmerah so prepletene z neformalnimi dejavnostmi, ki jih opravljajo. Spremembe so vidne predvsem z menjavo delavcev, nestabilnimi viri in oblikami financiranja ter postavitvijo organizacij v širši družbeni kontekst (Cepin, 2016).

2.5 Stil vodenja in kompetence vodij v neprofitnih organizacijah

Najprej se je treba zavedati, da vsaka izmed organizacij posluje v edinstvenem socialnem, kulturnem, družbenem, fizičnem in tehnološko razvitem okolju, na katero vplivajo različni dejavniki, zato se morajo temu podrediti. Organizacije morajo upoštevati dejstvo, da same sebi ne morejo biti samozadostne, zato se morajo za svoj obstoj prilagoditi okolju, v katerem se nahajajo.

Stil vodenja in kompetence, ki jih mora imeti vodja v neprofitnih organizacijah razvite, številni avtorji povezujejo z bistvom obstoja organizacij. Neprofitne organizacije poslujejo z namenom opravljanja javnih in družbenih del, pri tem pa potencialno ustvarjen dobiček ni na voljo za prostovoljno razpolaganje oziroma izplačevanje lastnikom organizacije. Udeleženci v organizacijah so velikokrat deležni le nefinančnih in psiholoških nagrad ter spodbud. Literatura navaja, da morajo vodje oziroma managerji pri opravljanju svojega dela imeti vedno v mislih etične vrednote organizacije, ki se nanašajo predvsem na delovanje v korist organizacije, humanitarnosti, sočutja, integritete, transparentnosti in odprtosti. Iz navedenih razlogov opravljene študije dokazujejo, da neprofitne organizacije potrebujejo vrsto vodenja, ki v ospredje postavlja poslanstvo organizacije in upošteva njegove zahteve za uspešno poslovanje (Možina in drugi, 2002)

Obstaja nekaj opravljenih študij, v katerih so avtorji poskušali raziskati, kateri stil vodenja je najpogostejše uporabljen in tudi najprimernejši za vodenje neprofitnih organizacij. Mac Gregor Burns (2012) je med povezovanjem kulturnih značilnosti in stilov vodenja prišel do pomembne ugotovitve, da je transformacijsko vodenje prisotno v vseh okoljih in posledično organizacijah, ki so vpletene vanj, predvsem zaradi značilnosti te vrste vodenja, ki v ospredje postavlja cilj, ki je vezan na delovanje v skupno dobro vseh zaposlenih in je šele nato v interesu vodje. V študiji, ki so jo izvedli Mokhber, Wan Ismail in Vakilbashi (2015), so prikazani rezultati o spodbudnem učinku transformacijskega stila vodenja na inovativnost v organizacijah. Transformacijski vodja je prikazan kot bolj predan pri zasledovanju moralnih vrednot in etičnih norm, svoje vedenje prenaša na zaposlene in organizacijo, ki jo vodi, družbenemu okolju pa želi prinesiti pozitivne spremembe. Vodja v teh organizacijah svoje sledilce nenehno opominja na poslanstvo, vizijo in zadane cilje organizacije. Zanj je vsak udeleženec edinstven, zato veliko časa vloži v motiviranje in na tak način doseže uspešne

individualne rezultate udeležencev, ki so inovativni, kreativni in organizaciji ter okolju prinesejo pozitivne spremembe.

Perry (2019) se v eni izmed raziskav osredotoča na proučevanje stilov vodenja in kompetenc vodij v neprofitnih organizacijah. Avtor kot odgovor na vedno večje pritiske in zahteve, s katerimi se soočajo neprofitne organizacije, da dosežejo svoj vpliv v zahtevnih družbenih problematikah, upravičijo svojo uspešnost in učinkovitost, predlaga transformacijski stil vodenja. Neprofitni sektor lahko s sprejetjem svojih odločitev pomembno vpliva na kakovost življenja posameznika oziroma skupnosti, zato meni, da je transformacijski stil vodenja ključen pri vzpostavitvi višjih stopenj zavzetosti, zaupanja, lojalnosti in uspešnosti. Voditelji tega stila v ospredje postavljajo vizijo in prihodnost delovanja organizacije, so optimistični in samozavestni, svojim zaposlenim predstavljajo zgled in jih opominjajo na vrednote organizacije. Skupni imenovalec transformacijskemu stilu vodenja in neprofitnim organizacijam predstavlja etično in moralno vedenje ter postavljanje poslanstva, vizije in vrednot na prvo mesto.

Omenjenemu stilu vodenja se pridružujeta tudi Estrada in Carranza (2016), saj sta prepoznali transformacijsko vodenje kot primeren način vodenja zaposlenih, ki svoje delo opravljajo prostovoljno. Njuna študija dokazuje, da imajo neprofitne organizacije značilnosti transformacijskih voditeljev, ki le-to vodijo k rasti, trajnosti in stalnosti, kljub temu da jim primanjkuje ekonomskih oziroma človeških virov. Izbran model vodenja omogoča vpliv na podrejene, tako da vzpostavijo močno zavzetost za širši družbeni namen obstoja organizacije. Transformacijski voditelji pomembno vplivajo na delovanje organizacije, spodbujajo prostovoljno sodelovanje, »prijazen« stil vodenja v organizacijo nemalokrat pripelje nove prostovoljce in vpliva na trajnost, rast, procese in strategije organizacije.

Tako kot se razlikuje cilj obstoja neprofitnih in profitnih organizacij, je razlike mogoče najti tudi v kompetencah vodij, ki so potrebne v dveh različnih sektorjih, da dosežejo želene rezultate. Na podlagi vodstvenih kompetenc, ki so večkrat omenjene v strokovni literaturi, sta Thach in Thompson (2007) opravila intervju z vodji in tako po pomembnosti ločila sposobnosti vodij v neprofitnih organizacijah od sposobnosti vodij v profitnih javnih in profitnih zasebnih organizacijah. Prva tri mesta v neprofitnem in profitnem sektorju zavzemajo kompetence, ki so najpogostejše omenjene tudi v literaturi, in sicer poštenost in integriteta, timsko delo in medsebojno sodelovanje ter napredek drugih.

V nadaljevanju študije sta avtorja kvantitativne analize podkrepila s kvalitativnimi in tako prišla do razlogov izbora treh najpomembnejših kompetenc v očeh vodij. Poštenost in integriteto vodje obravnavajo kot predpogoj dobrega vodenja, ki lahko ob odsotnosti večšine povzroči primanjkljaj sledilcev. Timsko delo in medsebojno sodelovanje vodje opisujejo kot sposobnost, ki je nujno potrebna, ne glede na velikost organizacije. Uspešen vodja si s tem načinom dela pribori spoštovanje in zaupanje njegovega tima, pri čemer je tak način vodenja prepoznaven kot pozitiven in motivirajoč. Trajnost preživetja organizacij tako v profitnem

kot neprofitnem sektorju vodje vidijo v razvoju drugih. Posledice izobraževanja drugih občuti tudi vodja, ki je zaradi tega bolj suveren pri poteku posla, saj visoko usposobljeni zaposleni pomembno prispevajo k prepoznavanju in zadovoljevanju ključnih potreb uporabnikov.

Avtorja prikazujeta tudi učinek stila vodenja na uspešnost poslovanja organizacij, kjer se kažejo največje razlike med profitnimi in neprofitnimi vodji. Vodje v profitnih organizacijah rangirajo podporo kupcem na prvo mesto, preudarnost pri izboru delavcev na drugo ter povečevanje prodaje in kvalitete proizvodov oziroma storitev na tretje in četrto mesto, kar je logično, saj te vrste organizacij stremijo k doseganju konkurenčnih prednosti in maksimiranju profitabilnosti kapitala lastnikov. Vodje v neprofitnih organizacijah zaradi uresničevanja poslanstva, ki se osredotoča na služenje skupnosti, na najvišje mesto postavljajo ljudi. V neprofitnih organizacijah prevladuje močna usmerjenost k družbenemu zadovoljevanju potreb, zato je upravičeno postavljena na drugo mesto podpora kupcem. Tretje mesto po pomembnosti so zasedla sredstva, pri katerih so vodje podali razlago, da so močno odvisni od proračuna, pri delu pa jih ovirajo številni zakoni in predpisi. Po pomembnosti sledijo še cilji, peto mesto pa zavzemajo predpisi.

Thach in Thompson (2007) svojo študijo zaključita z ocenjevanjem vpliva vodenja na uspešnost poslovnih rezultatov. Dokazala sta, da je v obeh sektorjih močno prisotno zavedanje, da imajo lahko vodje z njihovimi kompetencami in znanjem odločilen vpliv na uspešnost poslovanja organizacije.

3 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

Poslovanje današnjih organizacij je pod močnim vplivom pritiskov in nenadnih sprememb, ki prihajajo iz njihovega okolja. Tako kot spremembe okolja v organizacijah terjajo korenite premike, lahko ta ukrep poteka tudi v drugo smer, saj imajo tudi organizacije moč vzpostavitve novih trendov v okolju. Nenehne spremembe zahtevajo od organizacij pripravljenost na fleksibilno poslovanje, vodje pa se morajo pri tem zavedati pomena korektno sprejetih odločitev, usmerjenih k organizacijskim ciljem (Cepin, 2016). Posledice njihovih določitev so vidne v uspešnosti, zato je poglobitnega pomena, da znajo prepoznati ustrezna merila, vzpostaviti mehanizem, s katerim se bo preverjala uspešnost in ga implementirati v delovanje organizacije.

3.1 Pomen merjenja uspešnosti poslovanja v neprofitnih organizacijah

Poslovanje neprofitnih organizacij zaznamuje specifično izvajanje storitev in bogato zgodovinsko ozadje, ki je prisotno v vseh kulturno družbenih okoljih ter predstavlja svoj steber v državnem sistemu. Ta vrsta organizacij je močno vpeta v regionalno okolje, zato

prepoznava potrebe ljudi bistveno lažje kot katerakoli druga organizacija. Edinstven način delovanja organizacij prinaša tudi zapletene, različne interese, tako notranjih kot tudi zunanjih udeležencev (Mevlja & Kavčič, 2016). Za trajnostni obstoj, napredek in uspešnost je ključnega pomena spremljava poslovne uspešnosti z dveh vidikov. Prvi je povezan s finančnimi viri sredstev, brez katerega je poslovanje na dolgi rok obsojeno na neuspeh, drugi vidik pa je nefinančni in se nanaša na organizacijski napredek ter interese vpletenih v njeno delovanje (Epstein & Yuthas, 2014).

Vsak notranji posameznik, ki je vpet v delovanje organizacije, si merilo uspešnosti organizacije lahko tolmači po svoje. Do tega prihaja predvsem zaradi raznolikih funkcij deležnikov v organizaciji in individualnih karakteristik, ki ustvarjajo različne poglede na delovne procese, posledice pa se kažejo v neenotnih identifikacijah meril uspešnosti. Pomembno vlogo pri tem odigra vodja, ki udeležencem razlike prikaže kot celostno sliko na način, da združi vidike posameznikov, jih izpopolni, nadgradi in ustvari enotna notranja merila uspešnosti. Vendar uspešnost poslovanja neprofitnih organizacij ni odvisna le od notranjih meril, saj te delujejo za širši namen, pri čemer je najbolj relevanten kriterij uspešnosti poslovanja kvalitetno izvajanje njihovega poslanstva (Cepin, 2016).

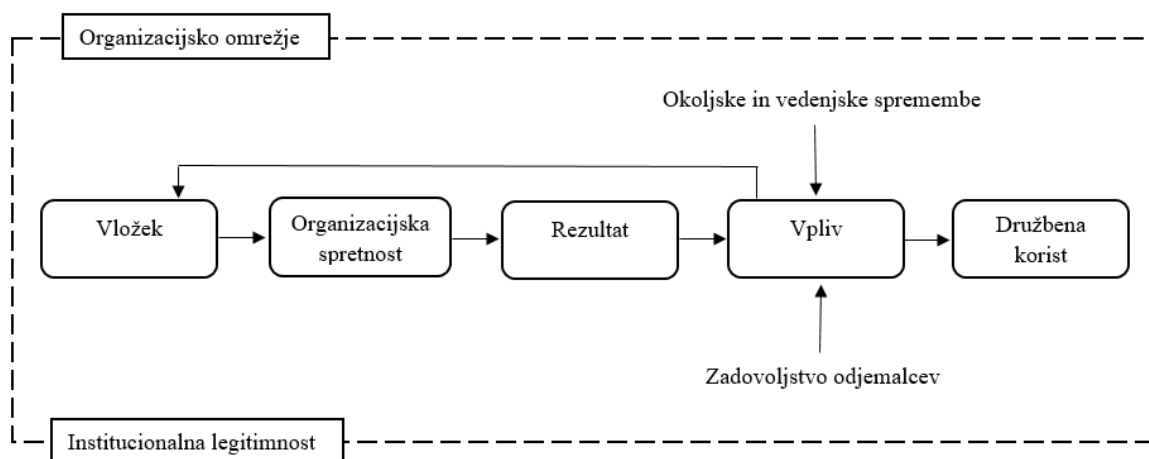
S tem se strinja tudi Hrovatin (2002), saj je poslanstvo v neprofitnih organizacijah, ki splošno zagovarja zadovoljstvo končnih odjemalcev, prepoznala kot najboljše merilo uspešnosti. Z namenom taktičnega dolgoročnega merjenja uspešnosti Tavčar (2005) predlaga postavitev specifičnih, konkretno razdelanih ciljev v organizaciji, ki naj bodo uresničljivi, izračunljivi, stimulatívni in združljivi. Ob upoštevanju navedenih značilnosti ciljev merjenja uspešnosti lahko pri udeležencih v organizaciji dosežemo spodbudne dejavnike, ki jih pri njihovem delu motivirajo in usmerjajo v boljše in hitrejše opravljene naloge. Poslanstvo organizacije lahko v veliki meri služi tudi kot kompenzacija finančnih nezmožnosti, v primeru kratkoročnih poslovnih odločitev pa poenostavi problematiko in managerjem omogoči lažjo in hitrejšo presojo. Drucker (2010) zato opozarja, da je poslanstvo v neprofitnih organizacijah izključno tisto, ki ga v poslovni praksi tudi realizirajo, s poglobitnim ciljem definirati dolgoročni smoter poslovanja organizacije.

Profitne organizacije merijo svojo uspešnost dokaj preprosto. Njihovi glavni indikatorji uspešnosti so prikazani z višino tržnega deleža, višino dobička in količino prodanih proizvodov oziroma storitev. V neprofitnih organizacijah te indikatorje nadomesti bolj pomemben in posledično težje merljiv nefinančni kazalec uspešnosti: vpliv na boljše družbeno delovanje okolja (Bačar, brez datuma). Za dokazovanje tega kazalnika si je treba postaviti natančnejše določene dejavnike vpliva, ki pa jih avtorji ne vrednotijo enako, zato bom navedla nekaj teh, ki so najpogostejše omenjeni v literaturi in so prikazani tudi na sliki 4 (Lee & Nowell, 2015):

- vložki oziroma inputi,
- organizacijske spretnosti,

- dosežki,
- vpliv na izboljšanje okolja oziroma mišljenje,
- vpliv na zadovoljstvo odjemalcev,
- zagotavljanje splošne dobrobiti družbi,
- združevalna, institucionalna legitimnost.

Slika 4: Najpomembnejši dejavniki uspešnosti



Prerejeno po Lee & Nowell (2015).

Boateng, Akamavi in Ndoro (2016) menijo, da obstajata dva ključna cilja, zaradi katerih neprofitne organizacije pri poslovanju merijo svojo uspešnost. Prvi cilj se osredotoča na notranje organizacijsko zadovoljstvo, saj merjenje uspešnosti omogoča nadgradnjo izvajanja programov oziroma nudenja storitev, hkrati pa predstavlja primerljivo merilo z ostalimi neprofitnimi organizacijami na podobnem področju oziroma z lastnimi organizacijskimi rezultati iz preteklosti. Drugi cilj pa je vezan na zadovoljstvo deležnikov, ki od organizacij pričakujejo, da upravičijo obstoj in dosežejo koristnost poslovanja.

Rogers (1990) je zapisal nekaj prednosti, ki jih dosega neprofitne organizacije z merjenjem uspešnosti poslovanja:

- Omogoča vpogled in primerjavo načrtovanega in realiziranega programa organizacije, pri tem daje poudarek na kvaliteto izvedenih storitev.
- Napoveduje družbene koristi, ki jih prinaša program organizacije.
- Je v pomoč managerjem pri obvladovanju nastalih težav v organizaciji. Dobre meritve predvidijo in preprečijo težave, preden prizadenejo poslovanje.
- Omogoči primerjalno analizo z neprofitnimi organizacijami iz podobne stroke.
- Udeležencem v organizaciji razkrije in opredeli dosežene rezultate v nekem določenem časovnem intervalu, organizacijo pa opominja na smoter njenega delovanja.

Mitchell (2013) temu še dodaja, da je uspešnost neprofitnih organizacij odvisna tudi od managerjev, ki jih deli v dva vidika doživljanja organizacijske uspešnosti. Prvi, prevladujoči,

vključuje managerje, ki uspešnost organizacije zaznajo kot rezultat odgovornega vodenja. Dosežke organizacije vidijo kot vsebinske, ki jim pomenijo več kot dobri rezultati. Za uspešno organizacijo obravnavajo tisto, ki spoštuje obljube do financerjev. Drugi, manjšinski, pa vključuje managerje, ki svoje delo usmerijo v finančno presojanje in informiranje o izidih poslovanja.

Argumente za merjenje uspešnosti, ki so vezani na zunanje udeležence, Moxham (2009) vidi takole:

- financerji od organizacije pričakujejo finančna poročila o namenu potrošnje sredstev;
- financerji želijo slediti uspešnim rezultatom organizacije;
- financerji od organizacije pričakujejo operativni nadzor, ki je usklajen z regulativnimi predpisi;
- financerji od organizacij pričakujejo neprestane inovativne izboljšave.

Czarnecki (1999) opredeljuje še splošne pozitivne učinke, ki jih dosežejo tako neprofitne kot profitne organizacije z merjenjem uspešnosti poslovanja. Osredotoča se na merjenje zadovoljstva uporabnikov, ki vodi do ponudbe ključnih proizvodov oziroma storitev za njihovo zadovoljevanje potreb, na merjenje kvalitete in produktivnosti poslovnih procesov, s katerimi lahko beležijo nadpovprečne dosežene cilje, ter na merjenje zadovoljstva notranjih udeležencev v organizaciji, s katerim lahko preprečijo kadrovske fluktuacije ter na tak način prepoznajo in zadržijo najuspešnejše delavce.

Kot vidimo, ne obstaja zgolj en razlog, zaradi katerega je treba spremljati uspešnost poslovanja neprofitnih organizacij. Dandanes so organizacije pod velikim pritiskom različnih interesnih skupin, ki od njih pričakujejo, da upravičijo svoj namen poslovanja. Kljub temu da jim ekonomska uspešnost ne predstavlja primarnega cilja poslovanja, je prisotna zavest, da brez finančnih vložkov organizacija ne more preživeti, zato se podobno kot v profitnih organizacijah tudi v neprofitnih zavedajo pomena merjenja uspešnosti njihovega poslovanja. Izrednega pomena pri merjenju uspešnosti so tudi analiza zbranih podatkov in nadaljnji postopki, ki morajo voditi spremembe v pravo smer. Zagotovljena mora biti primerljivost med merili, s stroškovnega vidika pa se je najbolj smiselno osredotočiti le na eno dejavnost (Epstein & Yuthas, 2014).

3.2 Nefinančna merila uspešnosti

Avtorji strokovne literature navajajo najrazličnejše modele, s katerimi ocenjujejo uspešnost poslovanja neprofitnih organizacij. Razlog, da ni enotnega, najučinkovitejšega sistema merjenja, je v neotipljivosti njihovih storitev, v nezmožnosti izračuna poslanstva ter neenotnih interesih in kriterijih deležnikov (Beamon & Balcik, 2008). Temu še dodajajo, da organizacije kljub razumevanju koristnosti merjenja uspešnosti pogosto ne uporabijo celovitega pristopa za pridobivanje in presojo zbranih informacij (Epstein & Yuthas, 2014).

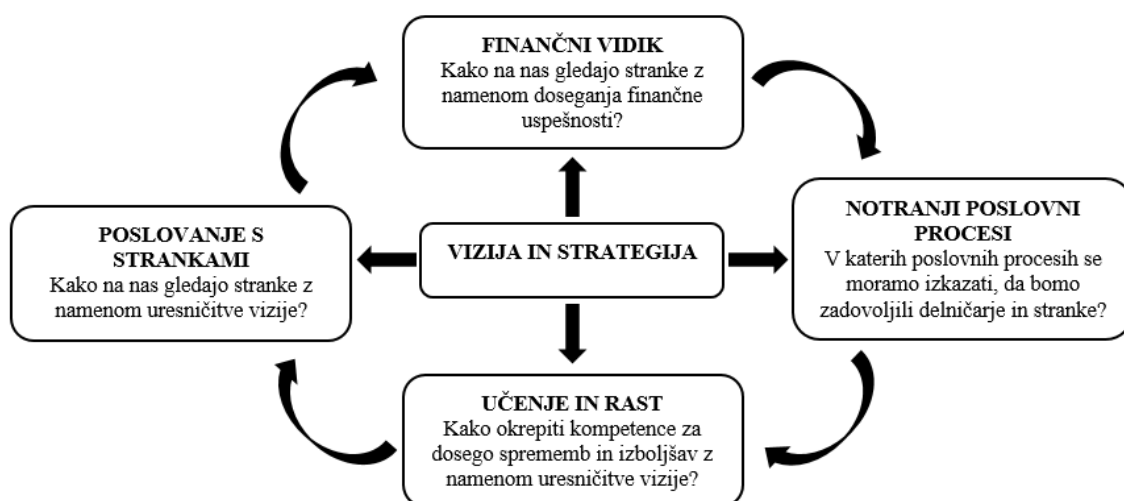
Posledice pomanjkanja znanja velikokrat privedejo do izdelave finančnih meril uspešnosti, ki pa jih strokovnjaki ne zaznavajo kot primeren izbor, saj ta financerjem ne nudijo zadostnih informacij o upravičenosti do virov sredstev. Huang in Hooper (2011) opozarjata, da imajo pri človekoljubnih dejavnostih v očeh financerjev večjo vrednost nefinančni kazalci, ki jasneje opredeljujejo, kako z njihovimi finančnimi sredstvi uresničujejo namen in poslanstvo organizacije. Dodana vrednost nefinančnih kazalnikov financerjem predstavlja razvijanje novih znanj in nadgradnja programov, ki prikazuje jasno sliko napredka in razvoja organizacije. Osredotočajo se na vsebinsko prikazovanje uspešnosti, izpeljani so iz organizacijske strategije in v veliki meri odpravljajo nepopolnost finančnih meril.

3.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Z namenom dolgoročne uspešnosti organizacij v informacijski dobi sta na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja Kaplan in Norton razvila t. i. uravnoteženi sistem kazalnikov. Slednji je zasnovan na pomanjkljivostih tradicionalnega finančnega računovodskega modela, ki se osredotoča zgolj na poslovne dogodke iz preteklosti in posledično ne ponuja bodočih rešitev. Dotedanjemu modelu merjenja uspešnosti, ki je vseboval računovodske in finančne kazalnike, sta dodala tri nefinančne kazalnike in s tem predstavila štiri sodobne vidike uspešnosti: **finančni vidik**, ki odraža organizacijsko uspešnost v očeh deležnikov, **vidik poslovanja s strankami**, ki prikazuje, kako na organizacijo gledajo uporabniki njenih proizvodov oziroma storitev, **vidik notranjih procesov**, ki prepoznava in izboljšuje uspeh poslovnih procesov, ter **vidik učenja in rasti**, ki nudi pomoč pri odločitvah glede prilagoditev in izpopolnitev organizacije od znotraj (Kaplan & Norton, 2000).

Model merjenja Niven (2003) opisuje kot pretvornik poslanstva, vizije, strategije in vrednot organizacije v indikatorje, ki prikažejo uspešnost poslovanja. Poimenovanje »uravnoteženost« je pomenljiva s treh vidikov: časovnega, ker uravnovesi kazalnike iz minulega in bodočega poslovanja; udeležencev, ker uravnovesi kazalnike za udeležence, ki so vpleteni v zunanje delovanje organizacije in notranjimi organizacijskimi mehanizmi ter z vidika doseganja zastavljenih ciljev in trenutne delovne uspešnosti. Model podpira kompetence in rast notranjih udeležencev in jih na tak način žene k uresničevanju skupnega poslanstva in strategije organizacije, poleg tega pa služi tudi kot komunikacijsko orodje in informator. Uravnoteženi sistem kazalnikov organizacijam dopušča, da omenjene štiri vidike, ki so nazorno prikazani na sliki 5, prilagodijo in jih izberejo med najrelevantnejšimi glede na njihovo poslanstvo, poleg tega pa v meritve lahko vključijo dopolnilne vidike, ki privedejo do optimalnejših mer uspešnosti. Odgovori na vprašanja, ki so zapisana pod vsakim izmed štirih vidikov, organizaciji olajšajo pot do uresnitve njene vizije in strategije. Sistem omogoča hkratni nadzor nad vidiki in s tem nudi pregled strategije, namenjene razvijanju koristnosti z mnogih vidikov (Kaplan & Norton, 2000).

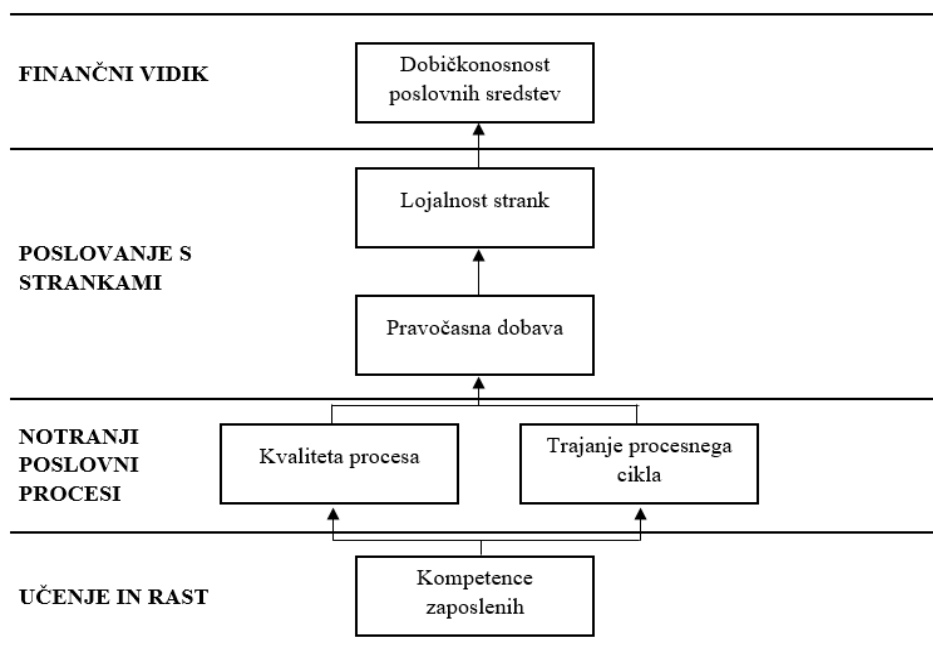
Slika 5: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Prirejeno po Kaplan & Norton (2000, str. 21).

Model temelji na predpostavki, da organizacije z izdelano strategijo postavijo različne hipoteze, ki so v vzročno posledičnem razmerju. Dobro zasnovan sistem kazalnikov bi moral prepoznati vse vidike in oceniti zaporedno nizanje hipotez po vzročno posledičnem odnosu med indikatorji in gonili uspešnosti rezultatov. Za lažje razumevanje vzročno posledičnih odnosov in razlago prepletanja ciljev, kazalnikov ter zamisli določenega vidika in v povezavi z drugimi vidiki, prikazuje slika 6.

Slika 6: Vzročno posledična razmerja



Prirejeno po Kaplan & Norton (2000 str. 42).

Uravnoteženi sistem kazalnikov se je v praksi obnesel tudi kot ključni pripomoček pri utemeljevanju, izmenjevanju in realizaciji organizacijske strategije, zato večkrat slišimo, da je ta model uporaben tudi kot nepogrešljiv mehanizem pri managerjih. Avtorja sta z razvojem uravnoteženega sistema merjenja uspešnosti pomagala vodstvu pri doseganju številnih pozitivnih učinkov, ki omogočajo lažjo definicijo, enotnost in prenašanje strategij po hierarhičnih ravneh v organizaciji. Poleg tega povezuje dolgoročne cilje in projekte, koordinira strateške iniciative, izvršuje poglobljene strateške odločitve ter nudi napotke pri učenju, inovativnosti in nenehnih izboljšavah (Balanced Scorecard Institute, 2020).

3.3.1 Finančni vidik

Kot je razvidno iz slike 6, je finančni vidik postavljen na sam vrh vzročno posledične verige, kar ponazarja, da je vodnik vseh ostalih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov. Finančni vidik v uravnoteženem sistemu kazalnikov ohranja lastnost tradicionalnega modela, ki je vezan na merjenje ekonomskih posledic iz preteklosti, s katerih poda informacije glede donosnosti, kot je na primer prikaz prihodkov iz poslovanja in dobičkonosnosti poslovnih sredstev. Slednji preverja ustreznost zastavljene strategije organizacije in glede na njen življenjski cikel, ki zajema faze rasti, zrelosti in upadanja, nudi tri finančne smernice: rast in splet prihodkov, zmanjševanje stroškov oziroma izboljševanje produktivnosti in izrabo sredstev oziroma naložbeno strategijo.

V življenjskem ciklu organizacije je naprej prisotna **faza rasti**, v kateri organizacije ponujajo številne izdelke oziroma storitve, ki so prisotni na novih trgih in vključujejo nove potrošnike, posledice pa se kažejo z beleženjem višjih poslovnih prihodkov. V **fazi zrelosti** organizacije zasledujejo cilj dobičkonosnosti, zato v tej stopnji prihajajo najbolj do izraza tradicionalni finančni kazalniki kot na primer donosnost naložb (angl. Return on Investment), dobičkonosnost poslovnih sredstev, dohodek iz poslovanja ter bruto dobiček in ekonomska dodana vrednost (angl. Economic Value Added). Življenjski cikel se zaključi s **fazo upadanja**, v kateri si organizacije prizadevajo za povrnitev denarnega toka, namenjenega za investiranje dotedanjih naložb.

V nadaljevanju so predstavljene tri strateške smernice, med katerimi imajo organizacije možnost izbire:

- **Rast in sestava prihodkov** zajema nov asortiman izdelkov oziroma storitev, ki so nadgrajeni v smislu inovativnega načina uporabe in se prodajajo novim potrošnikom na novih trgih. Kazalniki izražajo uspešnost z odstotnim prikazom prihodkov, ki so posledica novih proizvodov oziroma storitev na trgu, odstotnem deležu prodaje, nastale zaradi inovativnih načinov uporabe in v odstotkih izraženi prihodki od novih ciljnih skupin potrošnikov, trgov in destinacij.
- **Zmanjšanje stroškov oziroma izboljševanje produktivnosti** se osredotoča na višjo produktivnost posameznega delavca, ki posledično prispeva k rasti prihodkov, in na

doseganje stroškovne učinkovitosti z rezanjem stroškov na enoto opravljanja dela oziroma proizvodnje produktov.

- **Izraba sredstev oziroma naložbena strategija** predstavlja zavzemanje za omejevanje količine obratnega kapitala, ki ga organizacije koristijo pri obsegu poslovanja, poleg tega pa je v interesu managerjev tudi optimalnejše izkoriščanje osnovnih sredstev.

3.3.2 Vidik poslovanja s strankami

Kot že samo ime vidika pove, je ta usmerjen k zaupanju, lojalnosti, vzdrževanju in privabljanju strank. Slednji določa ciljne odjemalce in trg, ki skupaj tvorijo resurse za izpolnjevanje finančnega vidika organizacije. Vidik poslovanja s strankami organizacijam predstavlja merilni instrument, hkrati pa definira ponudbo, s katero bo zadovoljila potrebe na trgu. Kaplan in Norton (2000) sta znotraj tega vidika oblikovala naslednjih pet kazalnikov, ki se prepletajo skozi vzročno posledično razmerje:

- **tržni delež**, ki prikazuje delež prodaje organizacije na konkretnem trgu, odvisen je od števila uporabnikov, potrošenega denarja oziroma števila prodanih produktov;
- **zadrževanje dosedanjih strank** daje dober vpogled in oceno tržnega deleža; ta kazalnik omogoča takojšnji pregled uspešnosti glede zadrževanja strank v točno določenem trenutku;
- **privabljanje novih strank** beleži absolutni oziroma relativni nivo, po katerem organizacija širi svoj krog uporabnikov ali poslov;
- **zadovoljstvo strank** je subjektivna ocena uporabnikov proizvodov oziroma storitev, ponujenih s strani organizacije;
- **dobičkonosnost strank** prikaže čisti dobiček ob predhodno odštetih odhodkih, ki so bili vključeni v preskrbo posameznika oziroma skupine uporabnikov.

Pet predstavljenih kazalnikov izvira iz preteklih poslovnih rezultatov, zato avtorja menita, da se uspešnost managerjev pokaže šele takrat, ko so sposobni uvideti potrebe in želje ciljnih uporabnikov in jih na pravi način zadovoljiti. Temu vidiku dodajata še tri podskupine z namenom pravilnega vnaprejšnjega ravnanja s strankami:

- ponujene proizvode oziroma storitve naj zaznamujejo funkcionalna uporabnost, kvaliteta in primerna prodajna cena;
- stranka naj pri nakupni izkušnji občuti pozitiven, profesionalen odnos s strani organizacije;
- organizacija naj ohranja svoj imidž in ugled blagovne znamke izdelkov.

3.3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Finančni cilji, potrebe in zadovoljstvo strank bodo uresničeni ob pogoju, da ima organizacija dobro vzpostavljene notranje procese, ki so prikazani z verigo vrednosti. Avtorja sta znotraj

verige vrednosti zasnovala tri osnovne notranje procese, in sicer: proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih storitev.

Najprej je treba presoditi, katere so sedanje potrebe strank, in načine, s katerim se te zadovoljuje. Na podlagi prepoznavanja trenutnih potreb, organizacija izpopolni in nadgradi oziroma ustvari nove rešitve, s katerimi vpliva na zadovoljstvo uporabnikov. Omenjen razvoj novih proizvodov oziroma storitev se odvija v procesu inovacij, temu sledi operativni proces, v katerem organizacija realizira zasnovane proizvode ali storitve ter jih ponudi strankam. Zadnji, proces poprodajnih storitev, zaključuje verigo vrednosti, v očeh uporabnikov pa ustvari dodatno vrednost ter zgradi zaupanje in pozitiven odnos strank do organizacije. V tabeli 4 je prikazanih nekaj kazalnikov, ki so uporabni pri merjenju uspešnosti znotraj vidika notranjih poslovnih procesov.

Tabela 4: Kazalniki notranjih poslovnih procesov

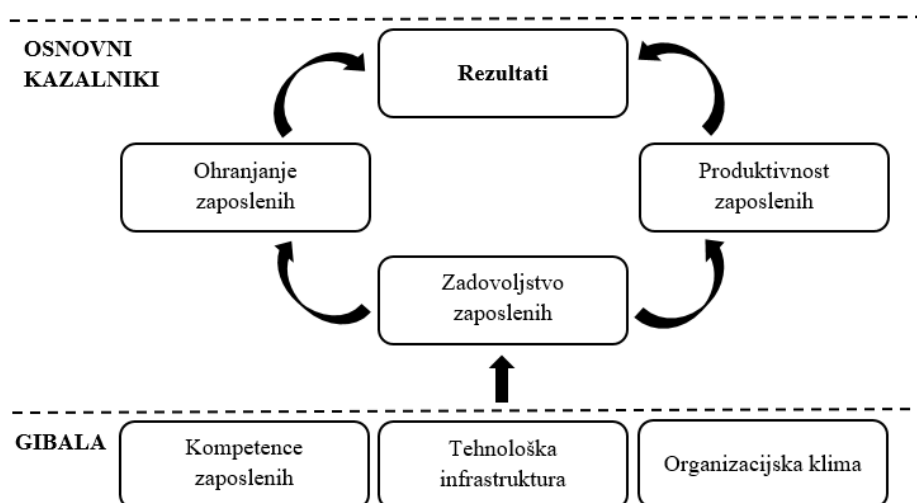
Proces inovacij	Operativni proces	Proces poprodajnih storitev
– odstotek novih prodanih proizvodov/storitev glede na celotno prodajo – odstotek prodaje svojih patentiranih proizvodov/storitev – število uveljavljenih novih proizvodov/storitev na trgu glede na konkurenco – razvojni čas, namenjen novim proizvodom/storitvam – število realiziranih izdelkov glede na število planiranih – čas, potreben za poravnavo stroškov, nastalih ob investiciji v razvoj	– dobavni rok – odstotek pravočasnih dobav – stroški vzdrževanja proizvodov – odstotek napak – odstotek izmeta – strošek materiala/storitev – proizvodna zmogljivost – koeficient obračanja zalog materiala – dolžina proizvodnega cikla	– odstotek reklamacij – stroški servisiranja – čas med dostavo in plačilom – povprečni rok unovčitev terjatev do strank – stroški izterjave in drugih postopkov

Vir: Kaplan & Norton (2000); Marolt & Gomišček (2005).

3.3.4 Vidik učenja in rasti

Trajni obstanek in razvoj organizacije je nedvomno pogojen z investiranjem v kompetence zaposlenih, s tehnološko infrastrukturo in prijetno delovno klimo. Kaplan in Norton (2000) sta prepoznala vzročno posledično razmerje s preostalimi tremi vidiki tudi v tem primeru, saj menita, da so finančna uspešnost, zadovoljstvo strank in dobri notranji procesi v veliki meri odvisni od zadovoljstva delavcev. Zadovoljstvo preprečuje fluktuacijo kadra in prispeva k motiviranosti za opravljanje delovnih nalog, vse skupaj pa privede do ugodnih poslovnih rezultatov, torej do pozitivnih kazalnikov v preostalih treh vidikih v uravnoteženem sistemu. Zadovoljstvo je istočasno tudi v odvisnem razmerju s t. i. gibal, med katere sodijo sposobnosti zaposlenih, informacijski sistem in vzdušje v organizaciji. Za razumevanje vzročno posledičnih razmerij v tem vidiku si pogledajmo sliko 7.

Slika 7: Ogradje za merjenje učenja in rasti



Prirejeno po Kaplan & Norton (2000).

Ustrezna kompetentnost notranjih udeležencev organizaciji prinaša nadgradnjo procesov in pozitivno upravljanje s strankami, zato mora biti s strani organizacije v zadostni meri podprta, saj zaposleni predstavljajo ključni element pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Današnji uspeh organizacij je odvisen od dostopa do pravočasnih in natančnih informacij, na podlagi katerih se sprejmejo ustrezni ukrepi. Organizacije morajo imeti zato vzpostavljene kvalitetne informacijske sisteme, ki nudijo hitre povratne informacije s strani uporabnikov. Poleg kompetenc in informacijskega sistema sta avtorja prepoznala še tretjo, nujno potrebno gibalno, tj. pozitivno delovno klimo. Ta naj bo usmerjena v stimuliranje in motiviranje notranjih udeležencev, pri odločitvah pa naj jim bosta dopuščena kreativnost in inovativno razmišljanje.

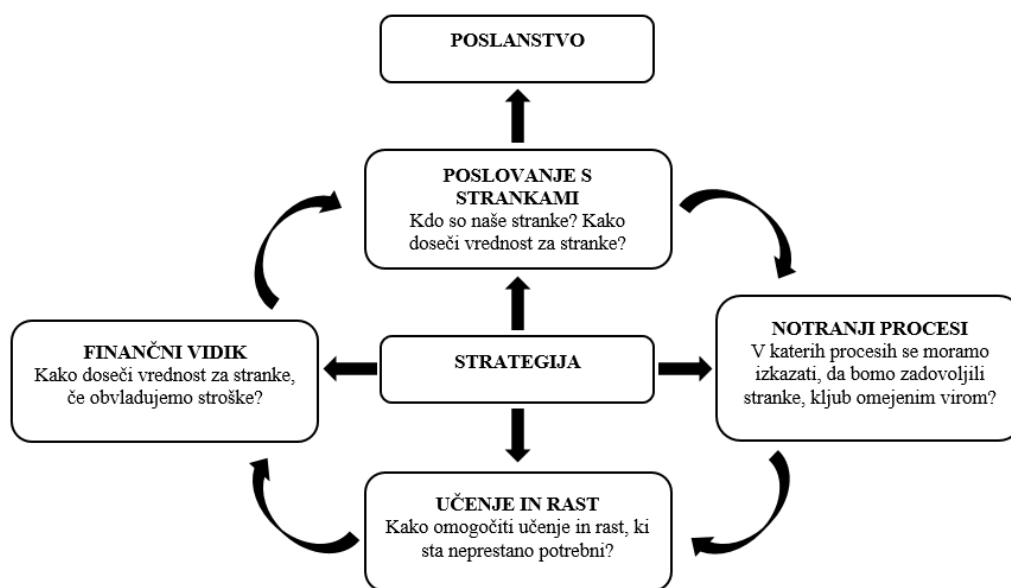
3.4 Uravnoteženi sistem merjenja v neprofitnih organizacijah

Kljub zasnovi kazalnikov za merjenje uspešnosti v profitnih organizacijah se je skozi čas pojavila možnost implementacije kazalnikov tudi v neprofitnem sektorju. Avtorja sta prav zaradi glavnega razloga, ki ni vezan na ustvarjanje dobička, prepoznala svoj način merjenja uspešnosti kot ustrezen, saj ena od bistvenih tez kazalnikov argumentira, da finančna merila uspešnosti poslovanja ne vključujejo zmeraj tistega, kar je pomembno. Neprofitnim organizacijam pomenijo uresničeni cilji glede kakovosti storitev, zadovoljstvo strank in nadgrajevanje procesov več kot finančna uspešnost, katere pa morajo znati uskladiti z dolgoročnim, temeljnim ciljem organizacije. Po njunem mnenju morajo neprofitne organizacije, ki želijo uresničiti svoje poslanstvo, slediti dvema ciljema glede finančnega vidika: dokazovati morajo vrednost in biti pri tem stroškovno učinkovite ter utrjevati in ohranjati dobre odnose s financerji (Kaplan & Norton, 2000). Lahko bi rekli, da jim finančni kriterij bolj kot cilj predstavlja oviro, ki jim določa potrošnjo glede na predvideni proračun (Wu & Hung, 2008). Merjenje uspešnosti je zato v neprofitnih organizacijah bolj

ocenjevanje, ki prikaže uspešnost oziroma učinkovitost uresničenih potreb uporabnikov storitev, finančni cilji pa predstavljajo sredstvo, ki služijo kot pomoč pri izvedljivosti ciljev, vezanih na uporabnike (Dillon, 2012).

Kot je razvidno iz slike 8, se finančni vidik v uravnoteženem sistemu kazalnikov neprofitnih organizacij pomakne nižje, kar pomeni, da ne predstavlja več primarnega cilja, njegovo mesto pa zavzame zadovoljevanje potreb uporabnikov, ostali vidiki pa so mu podrejeni z enotnim ciljem uresničevanja poslanstva organizacije.

Slika 8: Prilagojeni uravnoteženi sistem kazalnikov za neprofitne organizacije



Prilagojeno po Niven (2003).

Ker se v neprofitnih organizacijah primarno ne meri višine ustvarjenega dobička, tudi Jamnik (1999) in McDonald (1999) predlagata zamenjavo tega z zadovoljstvom odjemalcev storitev. V zadnjem času tako uporabniki kot donatorji velik poudarek namenjajo vrednotenju kakovosti ponujenih storitev neprofitnih organizacij, zato je pri uspešnosti poslovanja nujno potrebno upoštevati kvaliteto storitev. Kljub temu se je treba zavedati, da večja kakovost lahko privede do višjih stroškov, zato je treba imeti v mislih racionalno porabo že tako omejenih finančnih virov sredstev.

Niven (2003) pravi, da je pogosta praksa med sestavljanjem modela v neprofitnih organizacijah vgradnja dodatnega vidika oziroma preimenovanje tega z namenom primernejšega odseva poslanstva organizacije. Vsak izmed vključenih vidikov mora jasno prikazovati organizacijsko strategijo, združeno pa tvoriti pet pozitivnih učinkov uravnoteženega sistema kazalnikov v neprofitni organizaciji:

- predstavljajo dolžnost in dosežke organizacije preko kazalnikov, ki so merljivi in posledično razkrivajo uspešnost zasledovanja načrtanih ciljev;

- pritegnejo pozornost omejenih virov, kot so ekonomska sredstva in kader, merjenje uspešnosti in objektivno beleženje rezultatov namreč zvišuje zaupanje in spoštovanje zunanjih akterjev;
- povečuje zavzemanje za organizacijsko strategijo, saj kazalniki prikazujejo najpomembnejše faktorje za uspešno poslovanje z namenom udejanjanja vizije;
- izbor najrelevantnejših kazalnikov prinaša le-tim pomembne napotke pri usmerjanju poslovanja in ne zgolj nekoristne podatke;
- z uravnoveženim sistemom merjenja organizacija enostavnejše realizira premike, potrebne za doseg planiranih rezultatov.

Dillon (2012) v svoji študiji razkriva dve meri učinkovite implementacije uravnoveženega sistema kazalnikov v neprofitno organizacijo. Od samega začetka je potrebna vključenost vodstva organizacije, ki v proces integrira človeške vire, nudi tako finančno kot emotivno podporo. Druga mera učinkovitosti pa je, kot že omenjeno, predstavitev vidika poslovanja s strankami na vrh, saj tudi on prepozna ta ukrep kot najpomembnejši v neprofitnih organizacijah. Njegova študija hkrati prepozna uravnovežen sistem kot enega najustreznejših modelov za merjenje uspešnosti v neprofitnih organizacijah.

4 VODENJE IN USPEŠNOST POSLOVANJA NA PRIMERU FUNDACIJE POTI MIRU

4.1 Predstavitev ustanove Fundacija Poti miru v Posočju

Med letoma 1915 in 1917 je dolino Soče zaznamovala soška fronta in za seboj pustila mnoge sledi, ki jih je mogoče najti še danes. Z namenom ohranjanja in varovanja kulturno-zgodovinske zapuščine nacionalnega in mednarodnega obsega so leta 2000 v Kobaridu ustanovili neprofitno organizacijo Fundacija Poti miru v Posočju. Fundacija Poti miru vrši poslanstvo opomina na vojno, ustvarja priložnosti za sodelovanja z narodi, ki so v preteklosti stali na nasprotnih bregovih in predstavlja in ohranja vojno dediščino ter spomine na žrtve prve svetovne vojne. Po pravnoorganizacijski obliki se uvršča med ustanove in izvaja storitve splošne družbene koristi, med katere sodijo dejavnosti študijsko-raziskovalnega področja, rekonstrukcija in prezentacija kulturno-zgodovinskega izročila prve svetovne vojne, razvoj zgodovinskega turizma, založba strokovne in predstavitvene literature, prispevek le-te v zgodovinski oddelek knjižnice Kobarid ter medorganizacijsko, medobčinsko in mednarodno povezovanje z namenom razvoja Poti miru od Alp do Jadrana, ki predstavlja ključni produkt ustanove Fundacije Poti miru.

Fundacija je s svojo ustanovitvijo združila pretekle zgodovinsko-turistične projekte na območju frontne črte ter naredila korak naprej z ureditvijo in odprtjem muzejev na prostem. Turistično ponudbo v zgornjem Posočju je Fundacija obogatila z Informacijskim centrom Poti miru, ki ponuja interaktivno razstavo, spominke lokalnih ponudnikov, sejne sobe,

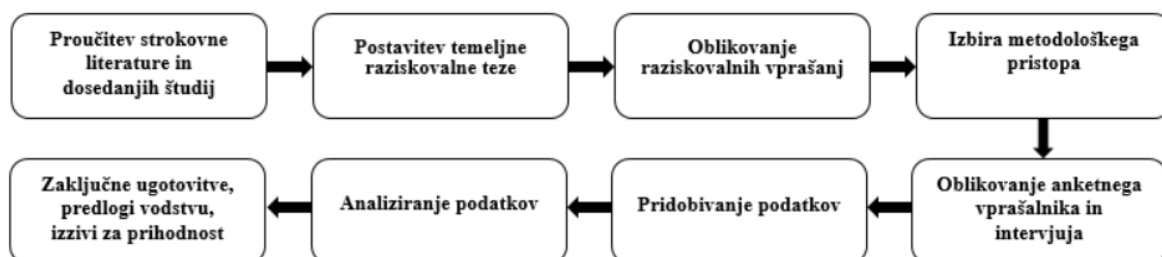
galerijo in možnost najema turističnega vodnika. Leto kasneje so v sodelovanju z domačimi in čezmejnimi italijanskimi partnerji začeli projekt Pot miru od Alp do Jadrana, ki združuje vojno zgodovino, naravne znamenitosti, institucije in ljudi z željo po doživljanju soške fronte vse od Rombona do Trsta (Fundacija Poti miru v Posočju, brez datuma).

4.2 Zasnova in metode raziskave

Zadnje poglavje magistrskega dela zajema raziskavo iz izbrane neprofitne organizacije, ki je zasnovana na podlagi predhodnih treh poglavij, ki predstavljajo teoretična izhodišča glede opredelitve posebnosti neprofitnega sektorja, vodenja ter uspešnosti poslovanja le-tega. Raziskava temelji na multimetodološkem raziskovalnem pristopu s pomočjo katerega bom skušala ugotoviti morebitno pozitivno povezanost med transformacijskim stilom vodenja in doseganjem pozitivnih poslovnih rezultatov s pomočjo sistema za merjenje uspešnosti poslovanja na primeru ustanove Fundacija Poti miru v Posočju. Primerjavo med sekundarnimi viri raziskav tuje znanstvene literature, vključene v teoretično poglavje magistrskega dela, bom preko metode sinteze primerjala s primarno pridobljenimi viri podatkov ter iz skupnih stališč tvorila zaključne ugotovitve in priporočila, namenjena vodstvu organizacije.

V nadaljevanju magistrskega dela je opisan in na sliki 9 grafično prikazan potek multimetodološkega raziskovalnega pristopa, predstavljeni so cilji raziskave, sledi pa predstavitev temeljne raziskovalne teze ter raziskovalnih vprašanj. Nadaljujem s predstavitev primarno uporabljene raziskovalne metode in omejitvami, s katerimi sem se srečevala med pripravo in izvedbo empiričnega dela. Sledi predstavitev kvantitativnega pristopa, ki je bil uporabljen pri pripravi strukturiranega anketnega vprašalnika za zaposlene in kvalitativne metode polstrukturiranega intervjuja, namenjenega vodstvu organizacije. Pridobljeni podatki bodo analizirani, na podlagi končnih ugotovitev bodo ponujeni predlogi vodstvu, hkrati pa izpostavljeni ključni izzivi za prihodnje uspešno poslovanje izbrane neprofitne organizacije.

Slika 9: Potek multimetodološkega raziskovalnega pristopa



Vir: lastno delo.

4.2.1 Cilji raziskave

Osnovni cilj raziskovalnega dela je proučiti, kakšna je povezava med transformacijskim stilom vodenja in odnosom vodje do zasnove oziroma uporabe sistema za merjenje poslovne uspešnosti organizacije. Proučevana strokovna literatura in dosedanje opravljene študije služijo kot pomoč in izhodišče pri dokazovanju vpliva transformacijskega vodstvenega stila in kompetenc vodij na organizacijsko in vodstveno uspešnost. Z raziskavo želim proučiti elemente komponent transformacijskega stila pri vodji v izbrani organizaciji, ki zaposlene ozavešča o njihovi pomembnosti ter vrednosti poslovnih rezultatov v okviru organizacijske vizije. Zaposleni v organizacijah, ki delujejo pod vodstvom transformacijskih vodij, se zavedajo pomena finančnih virov prihodkov in še bolj vpliva nefinančnih dejavnikov na uspešnost poslovanja, merjenja teh pa se izvajajo strateško preko štirih vidikov uspešnosti poslovanja.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza pravi, da je v izbrani neprofitni organizaciji prisoten transformacijski stil vodenja, ki spodbuja merjenje uspešnosti poslovanja. Slednji poleg finančnih meril vključuje nefinančne vidike uspešnosti, s tem pa vodstvu nudi oporo pri odločitvah in vodenju organizacije ter zaposlenih.

Veljavnost temeljne teze bom preverjala z odgovori na spodnja raziskovalna vprašanja, ki bodo s pomočjo metode triangulacije dale celovitejši vpogled v raziskovalno področje in ga hkrati proučile z več perspektiv.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je preko komponent mogoče zaznati transformacijski stil vodenja v izbrani neprofitni organizaciji?

Raziskovalno vprašanje 2: Katere kompetence vodje so v izbrani neprofitni organizaciji prepoznane kot nepogrešljive?

Raziskovalno vprašanje 3: Kateri so ključni dejavniki pri doseganju uspešnosti poslovanja neprofitne organizacije?

Raziskovalno vprašanje 4: Ali je v izbrani organizaciji vzpostavljen sistem za merjenje uspešnosti? Kakšen vpliv ima vodja in njegov vodstveni stil na sistem za merjenje uspešnosti?

4.2.3 Veljavnost, zanesljivost in omejitve raziskave

Veljavnost in zanesljivost raziskave je zagotovljena s triangulacijo, ki v primeru multimetodološke metode primerja izbrani metodi pridobivanja podatkov (anketnega

vprašalnika in intervjuja). Poleg tega vprašanja izvirajo iz doslej izvedenih in predstavljenih znanstvenih raziskav, kar raziskovalnima instrumentoma povečuje transparentnost in ustreznost načina zbiranja ter kasnejšega analiziranja raziskovalnega gradiva.

Raziskovalne omejitve magistrskega dela se lahko pokažejo v uporabljenem merskem instrumentu, saj respondentom nudi možnost odgovorov, ki izvirajo iz percepcije zaposlenih o ravnanju njihovih nadrejenih in ne na resničnem vodstvenem vedenju. Kljub temu da avtorji podobnih raziskav menijo, da je ta metodološki pristop učinkovitejši od samoocenjevanja, bi bilo merjenje vodstvenega stila mogoče izmeriti z nepristranskimi pristopi, na primer s prisotnostjo tretjega, objektivnega opazovalca. Prav tako so omejitve lahko vidne pri nepoznavanju oziroma ne vključenosti zaposlenih v vodstveno ocenjevanje uspešnosti poslovanja, kar lahko posledično privede do napačnih odgovorov v kvantitativni raziskavi.

4.2.4 Zasnova anketnega vprašalnika in intervjuja

Primarne raziskovalne podatke sem pridobila iz dveh postopkov metodološkega zbiranja podatkov, in sicer iz spletnega anketnega vprašalnika zaprtega tipa, namenjenega zaposlenim v izbrani organizaciji in polstrukturiranega osebnega intervjuja z vodjo neprofitne organizacije. Storitve spletnega anketiranja je bila izvedena s pomočjo aplikacije 1KA, ki je omogočila sistematičnost in enostavnejšo primerljivost pridobljenih podatkov, respondentom pa zagotovila večjo anonimnost ter posledično povečala možnost iskrenosti pri odgovarjanju. Ti so imeli dostop do vprašanj od 12. maja do 2. junija 2020. Osebni intervju z direktorico je potekal 2. junija 2020 v ustanovi Fundacija Poti miru v Posočju.

Z namenom večje veljavnosti in zanesljivosti raziskovalnih spremenljivk v anketnem vprašalniku sem te določila s pomočjo predhodno razvitih in uporabljenih tujih raziskav in strokovne literature. Anketa je pokrivala vprašanja tako iz konstrukta vodenja kot tudi iz sklopa vprašanj o uspešnosti poslovanja. Transformacijski stil vodenja je bil izmerjen s pomočjo petstopenske Likertove merske lestvice, ki je od udeležencev anketnega vprašalnika zahteval oceno strinjanja glede vodstvenega stila nadrejenega. Drugo vprašanje je ponujalo seznam triindvajsetih, v strokovni literaturi o vodenju najpogosteje omenjenih vodstvenih kompetenc. Zaposlene sem prosila, da na seznamu izberejo tri najpomembnejše kompetence oziroma veččine, ki po njihovem mnenju opisujejo vodjo in imajo ključen pomen pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Anketiranci so rangirali kompetence po pomembnosti od 1 do 3, pri čemer je kompetenca na prvem mestu pomenila najpomembnejšo, na drugem mestu zelo pomembno in na tretjem mestu pomembno. Naslednje vprašanje je zajemalo konstrukt uspešnosti poslovanja, kjer so zaposleni na Likertovi lestvici od 1 do 5 ocenjevali stopnjo pomembnosti posameznega dejavnika na poslovne rezultate. Uporabo sistema za merjenje uspešnosti v organizaciji so respondenti ocenjevali preko kazalnikov znotraj finančnega in nefinančnega vidika uspešnosti. Anketni vprašalnik jim je nudil možnost ocenitve posameznega kazalnika na lestvici od 1 – nikoli se

ne izvaja, do 5 – zelo pogosto se izvaja. Anketa se je zaključila s subjektivnim ocenjevanjem vpliva vodje in njegovih kompetenc na doseganje dobrih organizacijskih rezultatov. Svojo oceno so zaposleni podali na lestvici od 1 – zelo nepomembno, do 5 – zelo pomembno.

Kvantitativni pristop ocenjevanja prisotnosti transformacijskega vodstvenega stila je zasnovan na podlagi trditev, ki so jih razvili Avolio, Bass in Jung (1999), kasneje pa je bil uporabljen v številnih znanstveno-raziskovalnih študijah avtorjev, kot na primer Perry (2019) in Nguyen, Mia, Winata in Chong (2017) in so v magistrskem delu služili kot osnova ter pomoč pri pripravi prvega sklopa vprašanj. Kot je že bilo predstavljeno v teoretičnem poglavju magistrskega dela, sta se Thach in Thompson (2007) v eni izmed študij osredotočila na proučevanje vodstvenih kompetenc in dejavnikov uspešnosti v neprofitnem sektorju. Omenjena študija predstavlja izhodišče pri prepoznavanju kompetenc vodje v izbrani organizaciji, dejavnikov uspešnosti in vpliva vodstvenega stila na uspešno doseganje poslovnih rezultatov. Uporaba sistema za merjenje uspešnosti v izbrani organizaciji je bila odkrita s pomočjo strokovno-znanstvene literature in študij, ki so jo proučevali Kaplan in Norton (2000), Epstein in Manzoni (2008), Niven (2003), Nguyen, Mia, Winata in Chong (2017) ter drugi.

Z namenom doseganja bolj poglobljene slike raziskave, boljšega razumevanja proučevanih konstruktov na izbranem praktičnem primeru in možnosti primerjave kvantitativnih rezultatov s kvalitativnimi, sem z direktorico Fundacije izvedla delno strukturiran intervju. Kvalitativna raziskava je temeljila na podlagi omenjene preučene strokovne literature s področja vodenja in uspešnosti poslovanja, obsegala pa je trinajst glavnih vprašanj odprtega tipa z več podvprašanji. Intervju je potekal približno 40 minut.

4.3 Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov

4.3.1 Predstavitev vzorcev

Na sodelovanje v raziskavi so se odzvali vsi zaposleni iz Fundacije Poti miru v Posočju. Organizacija se uvršča v skupino mikro neprofitnih organizacij in skupno zaposluje osem oseb. Anketa v obliki spletnega vprašalnika je bila namenjena zgolj zaposlenim, zato je bilo skupno pridobljeno sedem v celoti izpolnjenih vprašalnikov, od tega so v raziskavi sodelovale štiri ženske in trije moški, stari od 38 do 46 let. Med respondenti prevladuje univerzitetna izobrazba, en anketiranec je končal magistrski študij, eden pa ima srednjo izobrazbo. V delovanje organizacije so vpeti od štiri do šestnajst let.

4.3.2 Analiza rezultatov anketnega vprašalnika

4.3.2.1 Prisotnost transformacijskega stila vodenja v izbrani organizaciji

Prvo vprašanje je ponujalo 13 trditev, ki so jih zaposleni ocenjevali s stopnjo (ne)strinjanja na petstopenjski lestvici glede vodstvenega vedenja in njihovega načina vodenja. Z anketnim vprašalnikom je bilo skupno pridobljenih 7 ocen (ne)strinjanja, ki so prikazana v tabeli 5.

Tabela 5: Rezultati odgovorov zaposlenih glede vodstvenega stila v izbrani organizaciji

Trditev/Ocena strinjanja	1	2	3	4	5	Povprečje
Podpira timsko delo.				2	5	4,7
Pri vodji opažam, da pred lastne interese postavlja interese organizacije in/ali zaposlenih.				3	4	4,6
Podpira učenje in osebnostni razvoj zaposlenih.			2		5	4,4
Vodja uporablja formalno moč za doseganje želenih ciljev.		3		3	1	3,3
Navodila s strani vodje so posredovana skozi dober informacijski tok.			1	4	2	4,1
Zna prisluhniti željam in potrebam zaposlenih.			1	2	4	4,4
Ima pozitivno mišljenje o prihodnosti poslovanja.			1	2	4	4,4
Vodjo odlikujejo moralna in etična načela.			1	2	4	4,4
Pri opravljanju nalog čutim s strani vodje podporo.			1	1	5	4,6
Zaposlene spodbuja k ustvarjalnosti in inovativnemu načinu dela.			2	1	4	4,3
Navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči.				1	6	4,9
Vodja se dobro zaveda vrednot, poslanstva in vizije organizacije in to prenaša tudi na zaposlene.				2	5	4,7
Pod njegovim vodstvom samozavestno opravljam naloge.			1	4	2	4,1

Vir: lastno delo.

Iz rezultatov ocenjevanja trditev glede prisotnosti transformacijskega stila vodenja v izbrani neprofitni organizaciji je razvidno, da je skupna stopnja strinjanja visoka in povprečno znaša 4,3 oziroma 86 %. Najvišjo oceno strinjanja je prejela trditev »Navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči«, najnižjo pa trditev, ki se glasi »Vodja uporablja formalno moč za doseganje želenih ciljev«.

S prvo trditvijo, ki je ocenjevala podporo timskega dela v organizaciji s strani vodje, sta se strinjala dva respondenta, kar predstavlja 29 % vseh anketirancev, popolno strinjanje pa je podalo pet respondentov oziroma 71 % vprašanih. Druga trditev je bila povezana z vodstvenimi interesi in se je glasila »Pri vodji opažam, da pred lastne interese postavlja interese organizacije in/ali zaposlenih«. S trditvijo so se strinjali trije zaposleni (43 %), oceno

popolnega strinjanja pa so podali štirje zaposleni (57 %). Naslednja trditev je ocenjevala vodstveno podporo zaposlenim pri njihovem učenju in osebnostnem razvoju. Dva od respondentov (29 %) sta vodjo ocenila z oceno 3, kar pomeni, da se s trditvijo nista niti strinjala niti ne strinjala, medtem ko jih je pet (71 %) podalo oceno popolnega strinjanja. Najnižjo oceno je prejela trditev »Vodja uporablja formalno moč za doseganje zelenih ciljev«. Trije respondenti (43 %) se s slednjim niso strinjali, prav tako so trije respondenti (43 %) podali oceno strinjanja, eden (14 %) pa oceno popolnega strinjanja.

Sledila je trditev, ki je ocenjevala komunikacijske spretnosti vodje in se je glasila »Navodila s strani vodje so posredovana skozi dober informacijski tok«. En zaposlen (14 %) je svojega vodjo ocenil z oceno 3 oziroma se s trditvijo ni niti strinjal niti ni strinjal, štirje zaposleni (57 %) so tej trditvi namenili oceno 4 oziroma so se z njo strinjali, dva (29 %) pa sta se s trditvijo popolnoma strinjala. Trditve, ki pravijo, da vodja »Zna prisluhniti željam in potrebam zaposlenih«, »Ima pozitivno mišljenje o prihodnosti poslovanja« in »Vodjo odlikujejo moralna in etična načela« so prejele povprečne ocene 4,4, med katerimi se ena oseba (14 %) ni niti strinjala niti ni strinjala, dve osebi (29 %) sta podali oceno strinjanja, večina, štiri osebe (57 %), pa so se s trditvami popolnoma strinjale. Da pri svojih delovnih nalogah zaposleni čutijo vodstveno podporo, se popolnoma strinja večina, tj. pet ljudi (71 %), strinja se eden (14 %), niti strinja niti ne strinja pa se prav tako en zaposlen (14 %).

Zaposlene sem povprašala, ali s strani vodje občutijo spodbudo pri ustvarjalnem in inovativnem načinu dela. Dva zaposlena (29 %) sta trditvi namenila oceno 3, torej se z njo nista niti strinjala niti ne strinjala, en zaposlen (14 %) je podal oceno 4, štirje (57 %) pa oceno 5. Vodjo v izbrani organizaciji najbolje opiše trditev »Navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči«. Povprečna ocena trditve znaša 4,9, pri čemer je en respondent (14 %) podal oceno strinjanja, šest zaposlenih (86 %) pa oceno popolnega strinjanja. Da se vodja zaveda organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije in to prenaša tudi na svoje sodelavce, se strinjata dva respondenta (29 %), popolnoma pa se strinja pet respondentov (71 %). Zadnja trditev je preverjala, kako vodja vpliva na samozavestnost delavcev pri opravljanju njihovih zadolžitev. Rezultati raziskave kažejo, da se en respondent (14 %) s trditvijo ni niti strinjal niti ni strinjal, štirje (57 %) so se s trditvijo strinjali, dva (29 %) pa sta se popolnoma strinjala.

4.3.2.2 Kompetence/veščine vodje

Namen drugega vprašanja v anketnem vprašalniku je bil prepoznati ključne vodstvene kompetence oziroma veščine, ki so pomembne pri doseganju organizacijske uspešnosti. Seznam je vseboval 23 kompetenc, ki so v strokovni literaturi o vodenju največkrat omenjene. Zaposleni so imeli možnost izbire treh kompetenc, ki so jih razvrstili po pomembnosti od 1 do 3. Zbrane podatke prikazuje tabela 6.

Tabela 6: Rezultati razvrščanja vodstvenih kompetenc/veščin v izbrani organizaciji

Kompetenca/Ocena pomembnosti	1	2	3	Mesto po pomembnosti
Osredotočenost k pobudam in uspehom	3	2		1
Pozitivna naravnost	2		2	2
Poštenost in integriteta		2	1	3
Politično in organizacijsko zavedanje	1	1		3
Timsko delo			3	4
Vizionarstvo	1			4
Fleksibilnost		1		5
Medsebojno sodelovanje in napredek drugih		1		5
Empatija do ljudi			1	6
Emocionalna samokontrola				0
Inspiracija				0
Management stresa				0
Management kakovostnega zaposlovanja				0
Sposobnost vpliva				0
Strateško razmišljanje				0
Samozavestnost				0
Konfliktni management				0
Finance in računovodstvo				0
Zaznavanje svojih prednosti in slabosti				0
Trženje in prodaja				0
Management časa				0
Doseganje sprememb				0
Servisiranje uporabnikov storitev				0

Vir: lastno delo.

Ugotovitve prikazujejo, da zaposleni pri svojem vodji prepoznavajo večšino »Osredotočenost k pobudam in uspehom« kot odločilno pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Slednjo so trije zaposleni uvrstili na prvo mesto po pomembnosti, dva pa na drugo mesto po pomembnosti. Sledila je kompetenca »Pozitivna naravnost«, ki je od respondentov prejela skupno štiri uvrstitve, od tega dve na najpomembnejše mesto in dve uvrstitvi na tretje mesto. Da dobre poslovne rezultate lahko vodja zagotovi s svojo poštenostjo in integriteto, menijo skupno trije ljudje. Kompetenca »Poštenost in integriteta« je zato prejela dve uvrstitvi na drugo mesto po pomembnosti in eno uvrstitev na tretje mesto. Ostale kompetence vodje, ki jih zaposleni zaznavajo kot pomembne pri organizacijski uspešnosti, so še »Politično in organizacijsko zavedanje«, »Timsko delo«, »Vizionarstvo«, »Fleksibilnost«, »Medsebojno sodelovanje in napredek drugih« ter »Empatija do ljudi«. Preostalih štirinajst kompetenc oziroma veščin zaposleni niso prepoznali kot značilnih za svojega vodjo.

4.3.2.3 Dejavniki uspešnosti poslovanja

Tretje vprašanje je bilo vezano na konstrukt uspešnosti poslovanja. Tabela 7 prikazuje rezultate raziskave o dejavnikih, ki vplivajo na doseganje poslovne uspešnosti in želenih organizacijskih ciljev v izbrani organizaciji. Zaposleni so na petstopenjski lestvici pomembnosti ocenjevali posamezen vpliv dejavnika. Iz ugotovitev lahko sklepamo, da

imajo po mnenju zaposlenih največji vpliv na uspešnost kvalitetno ponujeni proizvodi oziroma storitve, inovativnost in domiselnost ter strateško načrtovanje.

Tabela 7: Rezultati dejavnikov vpliva na doseganje organizacijske uspešnosti v izbrani organizaciji

Dejavnik/Ocena pomembnosti	1	2	3	4	5	Povprečje
Razpoložljiva finančna sredstva			1	3	3	4,3
Kakovostni proizvodi/storitve				2	5	4,7
Organizacijska vizija			1	3	3	4,3
Razdelani, uresničljivi cilji			1	2	4	4,4
Servisiranje, zadovoljstvo in podpora uporabnikom			1	3	3	4,3
Trženje in prodaja			1	4	2	4,1
Inovativnost in domiselnost				2	5	4,7
Strateško načrtovanje			1		6	4,7
Zakonski predpisi (kot omejitev oziroma podpora)		1	1	4	1	3,7
Zadovoljstvo, razvoj in motiviranost zaposlenih				3	4	4,6

Vir: lastno delo.

Da je uspeh izbrane organizacije odvisen od »Razpoložljivih finančnih sredstev«, se zdi zelo pomembno trem zaposlenim (43 %). Trije (43 %) tudi menijo, da je ta dejavnik pomemben, enemu zaposlenemu (14 %) pa se zdi dejavnik niti pomemben niti ne pomemben. Eden izmed najpomembnejših dejavnikov po mnenju anketirancev je »Kakovostni proizvodi/storitve«, ki je prejel povprečno oceno 4,7. Od tega jih je pet (71 %) prepoznalo dejavnik kot zelo pomemben, dva (29 %) pa kot pomemben. Dejavnika uspešnosti »Organizacijska vizija« in »Servisiranje, zadovoljstvo in podpora uporabnikov« sta prejela povprečni oceni 4,3, pri čemer se enemu respondentu (14 %) vpliv dejavnika zdi niti pomemben niti nepomemben, trije (43 %) menijo, da je dejavnik pomemben, trije (43 %), pa, da je zelo pomemben.

Pomen dobro razdelanih in uresničljivih ciljev pripisujejo velikemu vplivu na uspešnost štirje zaposleni (57 %), ki ocenjujejo dejavnik kot zelo pomemben, dva vprašana (29 %) menita, da je dejavnik pomemben, eden (14 %) pa, da ni niti pomemben niti nepomemben. Trženjsko in prodajno spretnost prepoznavata dva zaposlena (29 %) kot zelo pomembno, štirje vprašani (57 %) menijo, da ima dejavnik pomemben vpliv, eden (14 %) pa, da dejavnik ni niti pomemben niti nepomemben. Uspešnost je v veliki meri lahko zagotovljena z inovativnostjo in domiselnostjo, saj je temu dejavniku namenilo pet zaposlenih (71 %) oceno 5 oziroma zelo pomembno, dva pa oceno 4 oziroma pomembno. Tudi strateško načrtovanje je s povprečno oceno 4,7 uvrščeno na sam vrh seznama dejavnikov. Temu dejavniku šest vprašanih (86 %) pripisuje zelo pomembno oceno, eden (14 %) pa niti pomembno niti nepomembno oceno. Na organizacijsko uspešnost ima po mnenju vprašanih dejavnik »Zakonski predpisi (kot omejitev oziroma podpora)« najmanjši vpliv in skupno dosega povprečje 3,7. Od tega se enemu respondentu (14 %) zdi dejavnik nepomemben, enemu (14 %) niti pomemben niti nepomemben, štirim (57 %) pomemben ter enemu (14 %) zelo

pomemben. Zadnji dejavnik je bil povezan z notranjimi udeleženci organizacije. Ocenjeval je, kako pomemben vpliv ima »Zadovoljstvo, razvoj in motiviranost zaposlenih«. Zaposleni menijo, da njihovo zadovoljstvo pomembno vpliva na uspešnost, saj so tako ocenili trije zaposleni (43 %), štirje (57 %) pa, da je ta dejavnik zelo pomemben.

4.3.2.4 Ocenjevanje uspešnosti

Pri četrtem vprašanju so zaposleni na lestvici od 1 do 5 ovrednotili pogostost ocenjevanja organizacijske uspešnosti s strani vodstva. Vidik uspešnosti je bil razdeljen na dva dela, in sicer na finančni vidik uspešnosti in nefinančni vidik uspešnosti. Rezultati raziskave so pokazali, da je po mnenju respondentov vodji v izbrani neprofitni organizaciji, ko govorimo o finančni uspešnosti, najpomembnejša »Smotrnost porabe finančnih sredstev« in »Spremljanje prihodkov iz lastne dejavnosti«. Ti sta prejeli najvišjo povprečno oceno 4,6. Pri nefinančnem vidiku uspešnosti povprečna ocena ne presega 4,0, med vsemi vidiki je ravno s tem povprečjem ocenjeno »Zadovoljstvo strank«.

Tabela 8: Rezultati ocenjevanja vidikov uspešnosti v izbrani organizaciji

Vidik uspešnosti/Pogostost	1	2	3	4	5	Povprečje
Finančna uspešnost						
Učinkovitost zbiranja sredstev in pridobitev novih finančnih virov	1		1	4	1	3,6
Smotrnost porabe finančnih sredstev				3	4	4,6
Spremljanje prihodkov iz lastne dejavnosti				3	4	4,6
Stroškovna učinkovitost				5	2	4,3
Nefinančna uspešnost						
Zadovoljstvo strank			2	3	2	4,0
Spremljanje obstoječih strank		2	1	3	1	3,4
Privabljanje novih strank			2	4	1	3,9
Rast in prepoznavnost organizacije preko spleta, medijev		1	1	4	1	3,7
Organizacija dogodkov			4	2	1	3,6
Izboljševanje proizvodov oziroma ponujenih storitev			2	4	1	3,9
Zadovoljstvo zaposlenih	1	1	2	2	1	3,1
Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	1	1	3	1	1	3,0
Ohranjanje zaposlenih	1		2	3	1	3,4

Vir: lastno delo.

Najnižje povprečje, tj. 3,6, je dosegel finančni vidik »Učinkovitost zbiranja sredstev in pridobitev novih finančnih virov«. Po mnenju enega vprašanega (14 %) se s strani vodstva nikoli ne ocenjuje omenjenega vidika uspešnosti, ravno tako pa je eden od zaposlenih (14 %) navedel, da je vidik ocenjen včasih. Štirje menijo (57 %), da vodja uspešnost s tega stališča spremlja pogosto, en vprašani (14 %) pa je mnenja, da se vidiku namenja velika pozornost, saj mu je namenil najvišjo oceno pogostosti. »Smotrnost porabe finančnih sredstev« in »Spremljanje prihodkov iz lastne dejavnosti« so trije zaposleni (43 %) prepoznali kot pogosto ocenjen vidik uspešnosti, štirje (57 %) pa kot zelo pogosto. Iz raziskave je razvidno, da vodstvo v izbrani organizaciji »Stroškovno učinkovitost« spremlja pogosto po mnenju petih vprašanih (71 %), dva (29 %) pa sta mnenja, da se to dogaja zelo pogosto.

Med nefinančno uspešnostjo je »Zadovoljstvo strank« s strani dveh zaposlenih (29 %) prepoznano kot včasih ocenjen vidik uspešnosti, trije (43 %) so mnenja, da se znotraj organizacije ta vidik ocenjuje pogosto, dva (29 %) pa sta mnenja, da zelo pogosto. Spremljanju uporabnikov storitev vodstvo po mnenju dveh vprašanih (29 %) redko namenja pozornost, eden (14 %) je mnenja, da se to izvaja včasih, trije (43 %) pogosto, eden (14 %) pa zelo pogosto. Da se privabljajo novi uporabniki in nadgrajujejo proizvodi oziroma ponujene storitve, je s strani dveh zaposlenih (29 %) prepoznano kot včasih izvedena aktivnost, štirje (57 %) so mnenja, da se dogaja pogosto, eden (14 %) pa meni, da zelo pogosto. Organizacijska rast in njena prepoznavnost je prepoznan kot redko spremljan in ocenjen vidik uspešnosti s strani ene osebe (14 %), eden (14 %) je mnenja, da ga spremlja le včasih, štirje (57 %) menijo, da pogosto, en vprašani (14 %) pa je podal najvišjo oceno, tj. zelo pogosto. Vidik »Organizacija dogodkov« je dosegel povprečno oceno 3,6, pri čemer so štirje respondenti (57 %) mnenja, da se njegova uspešnost spremlja včasih, dva (29 %) menita, da jo je mogoče zaznati pogosto, eden (14 %) pa, da zelo pogosto. Vodstvo po mnenju zaposlenih spremlja njihovo zadovoljstvo s povprečno oceno 3,1. Od tega en zaposlen (14 %) meni, da se to ne izvaja nikoli, eden (14 %) meni, da redko, dva (29 %) menita, da včasih, dva (29 %), da pogosto, en vprašani (14 %) pa zaznava vidik kot zelo pogosto ocenjen. »Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih« je en anketiranec (14 %) ocenil z najnižjo stopnjo pogostosti, eden (14 %) z oceno redko, trije (43 %) menijo, da vodja občasno namenja pozornost njihovim izobraževanjem in usposabljanjem, eden (14 %) je mnenja, da se izvaja pogosto, eden (14 %) pa ocenjuje, da zelo pogosto. Zadnji vidik uspešnosti »Ohranjanje zaposlenih« se po mnenju enega respondenta (14 %) s strani vodstva nikoli ne ocenjuje in spremlja, dva (29 %) menita, da se izvaja včasih, trije (43 %) so izbrali oceno 3, tj. pogosto, eden (14 %) pa najvišjo stopnjo, in sicer zelo pogosto.

4.3.2.5 Vpliv vodje na uspešno poslovanje

Namen zadnjega vprašanja je bil povezati konstrukt vodenja s konstruktom uspešnosti poslovanja. V anketnem vprašalniku sem zaposlene povprašala, kakšen vpliv ima po njihovem mnenju vodja z načinom vodenja in njegovimi kompetencami na doseganje uspešnih poslovnih rezultatov organizacije. Raziskava je pokazala, da so anketiranci na lestvici od 1 do 5 ocenili vpliv vodje s povprečno oceno 4,3. Rezultati ocenjevanja pomembnosti s strani zaposlenih so prikazani v tabeli 9.

Tabela 9: Rezultati pomembnosti vpliva vodje na doseganje poslovnih rezultatov v izbrani organizaciji

Vpliv vodje/Ocena pomembnosti	1	2	3	4	5	Povprečje
Vpliv vodje na uspešnost poslovnih rezultatov	1			1	5	4,3

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 9, je od skupno sedmih vprašanih pet (71 %) mnenja, da ima vodja zelo pomembno vlogo, ko govorimo o doseganju dobrih poslovnih rezultatih, eden (14 %) mu pripisuje pomemben vpliv, en vprašani (14 %) pa zelo nepomemben vpliv.

4.4 Intervju z vodjo organizacije

Drugi del pridobivanja raziskovalnih podatkov predstavlja kvalitativna raziskava, pri kateri sem s pomočjo polstrukturiranega intervjuja izvedla poglobljeno raziskavo, ki zajema oba proučevana konstrukta.

Intervjuvanka je direktorica Fundacije Poti miru v Posočju, ki je v delovanje organizacije skozi različne funkcije dela vpeta že 12 let, od tega ima 2 leti vodstvenih izkušenj. Skozi odprt, sproščen pogovor je bilo mogoče zaznati njeno osredotočenost k želenim ciljem, poštenost ter predvsem pripadnost organizaciji in skupnosti, za katero deluje. Tabela 10 prikazuje vprašanja z odgovori izvedenega intervjuja.

Tabela 10: Intervju z vodjo izbrane organizacije

Vprašanje	Odgovor vodje Fundacije Poti miru v Posočju
Opišite vašo funkcijo v Fundaciji Poti miru.	»Sem direktorica Fundacije Poti miru. S karierno potjo na Fundaciji sem pričela leta 2008, kjer sem najprej opravljala delo v informacijskem centru. Ker sem v preteklosti pridobila veliko izkušenj na področju organiziranja dogodkov in aktivnosti ter vodenja ljudi, sem kasneje postala koordinatorka zaposlenih, pred dvema letoma pa me je predsednik uprave imenoval za direktorico Fundacije.«
Kako bi opisali vaš način vodenja Fundacije Poti miru in njenih zaposlenih? Izpostavite nekaj svojih prednosti, slabosti in vrednot, ki jih zaznavate pri delu.	»Sem deloven človek, kar počnem, zame ni samo služba, ampak tudi način življenja. Zavedam se, da nosimo pomembno poslanstvo in obenem vizijo, zato se službene zadeve pogosto prepletajo z zasebnim življenjem. Tudi od sodelavcev si želim, da naloge opravljajo zagnano, dobro, transparentno in si pri delu nudimo medsebojno pomoč. Pri sprejemanju odločitev podpiram vključevanje različnih mnenj, kljub temu da je pot do cilja na ta način daljša, verjamem, da je tudi boljša. Vrednote mi veliko pomenijo in le-te temeljijo na solidarnosti, tako do sodelavcev kot tudi do same organizacije. Med svoje dobre lastnosti štejem iskrenost, skromnost, direktnost, izraženo na primeren način, stalno pripravljenost na učenje, spretnost pri sklepanju kompromisov, vendar ob predpostavki, da poslanstvo in vizijo organizacije vedno postavljamo na prvo mesto. Drugi bi verjetno rekli, da je moja slaba lastnost, da sprašujem za mnenje, kljub temu jaz v tem vidim nekaj pozitivnega, sigurno pa to podaljša čas sprejemanja odločitev. Slaba navada je to, da znam biti včasih v govorjenju in razmišljanju zelo hitra, vendar pa odločitve skušam sprejeti na trezen način. Po prepričanju nisem avtorski tip vodje, zato velikokrat dopuščam svobodne diskusije med sodelavci, kar pa po drugi strani prinaša tudi določene minuse.«

se nadaljuje

Tabela 10: Intervju z vodjo izbrane organizacije (nad.)

Vprašanje	Odgovor vodje Fundacije Poti miru v Posočju
Kako pomembno se vam zdi vključevanje zaposlenih v proces odločanja, postavitve organizacijskih ciljev, iskanju rešitev? Ali pri končnih odločitvah upoštevate stališča sodelavcev?	»Ker je delo v Fundaciji zelo raznoliko in zajema od študijsko-raziskovalnega področja do ohranjanja dediščine, razvoja turizma, evropskih projektov, mednarodnega sodelovanja, sodelovanje na državnem nivoju, je delo organizirano na način, da je za specifično dejavnost zadolžen določen sodelavec. Zavedam se, da sama ne vem vsega, zato so odločitve na posameznem področju sprejete v sodelovanju s strokovnjakom z določenega področja. Velik pomen ima komunikacija, ki nas nemalokrat privede do enotnih odločitev oziroma rešitev. Poleg zaposlenih v proces odločanja oziroma iskanja rešitev vključujem tudi člane uprave oziroma strokovnjake s podobnih področij dela, kljub temu pa se zavedam, da je v primeru nesoglasij v mojih rokah, da sprejemem dokončno odločitev.«
Kaj vam predstavlja motivacijo pri opravljanju delovnih nalog? Kako motivirate sodelavce oziroma kakšne metode uporabljate za uspešen potek dela?	»Motivacijo mi predstavlja sama ideja Poti miru. Vanjo resnično verjamem in spoštujem delo vseh predhodnikov, ki so ustanovili Fundacijo Poti miru. Osebnostno menim, da je to priložnost za vse narode, ki so nekoč bili bitko na območju soške fronte in se dandanes srečajo, izmenjujejo poglede, stališča, navade, ko skupaj spoznavajo ta del zgodovine, pa tudi priložnost za sedanjost in prihodnost, saj se bodo na ta način ustvarila sožitja in sodelovanje ter medsebojno spoštovanje, kar je temelj za univerzalno vrednoto mir. Verjamem, da imamo pomembno poslanstvo in vizijo, za katero se spleča garati, saj med seboj povezujemo različne kraje in ljudi, obenem pa pomembno prispevamo k prepoznavnosti doline Soče in Slovenije. Zagon mi daje prepričanje, da delamo dobro in je pred nami še veliko priložnosti, ki stremijo k ohranjanju dediščine, katera mora biti spomin na vse padle vojake, se iz te izkušnje nekaj naučimo, z željo, da bomo tudi v sedanjosti oziroma prihodnosti živeli v miru. Glede motiviranja sodelavcev menim, da sta ključna zgled in poštenost. Sem zelo delavna, zato pričakujem, da se pri delu potrudijo tudi sodelavci. Prepuščam jih svobodo glede določanja delovnega časa, delo po potrebi lahko poteka tudi od doma. Prisegam tudi na jutranjo kavo, kjer si izmenjamo službene in osebne zadeve ter skupaj poskušamo najti kompromise. Občasno izvajamo študijske izlete, katerih namen je izobraževanje in hkrati druženje.«
Kakšna je vaša interakcija z zaposlenimi? Prepoznate njihove sposobnosti, veščine? Katere njihove kompetence smatrate kot ključne? Menite, da vas zaposleni dojemajo kot zgled?	»Veliko ljudi je mnenja, da je moja pozitivna lastnost, da v ljudeh vidim dobro. Zavedam se, da imamo vsi svoje prednosti in slabosti in smo v nečem dobri, zato skušam prepoznati sposobnosti sodelavcev, jih usmerjati v to področje in jih pri tem spodbujati. V kolikor pride do neuspešno opravljenih nalog, odstopam oziroma napak, menim, da je rešitev iskrena obojestranska komunikacija. V prvi vrsti se zavedam, da morajo zaposleni v meni videti vzor, ki ga vodi poštenost, tako do njih kot tudi do sebe. Na vprašanje ali me sodelavci dojemajo kot zgled, težko odgovorim, osebno mislim, da ja.«

se nadaljuje

Tabela 10: Intervju z vodjo izbrane organizacije (nad.)

Vprašanje	Odgovor vodje Fundacije Poti miru v Posočju
Ali se vam zdi pomembno nagrajevanje zaposlenih? Na podlagi česa temeljijo nagrade in kakšne so le-te?	»Verjamem, da vsaka pohvala lepo mesto najde. Ker sem skromen tip človeka, ne prisegam na materialne nagrade, kljub temu da nekomu lahko to več pomeni. Sodelavci od mene tudi v javnosti nemalokrat slišijo pohvale, vseeno pa menim, da so pohvale zunanjih udeležencev oziroma ocene, ki prihajajo iz okolja, veliko pomembnejše, saj nam vsem predstavljajo spodbudo in potrditev, da smo na pravi poti. Zavedam se, da vsaka pohvala po drugi strani predstavlja tudi odgovornost in dodaten trud za nadaljnje delo. Naše delovanje je v veliki meri odvisno od evropskih projektov, prodaje in drugih virov financiranja, zato si poleg nematerialnih nagrad, v kolikor je mogoče, izplačujemo božičnico.«
Na kakšen način skušate sodelavcem pomagati pri razvoju njihovih spretnosti in posledično vplivati na njihovo osebno rast in razvoj?	»Kot že omenjeno, se mi zelo pomembna zdi iskrena medsebojna komunikacija. Pomembno mi je, da se ljudi motivira in spodbuja ter se jih pri tem opolnomoči, kar jih žene k večji učinkovitosti pri delu.«
Katere tri izmed navedenih kompetenc/veščin prepoznate kot vaše ključne in menite, da so pomembne pri doseganju želenih organizacijskih ciljev? Kakšni so razlogi za izbor vsake izmed kompetenc/veščin, zakaj menite, da je ravno ta kompetenca pomembna?	»Ključna vrednota se mi osebno zdi poštenost in integriteta. Ker je organizacija vpeta v mednarodno, državno in lokalno okolje, morajo naši odnosi temeljiti in spodbujati zaupanje, če želimo doseči evropsko prepoznavnost. Na drugo mesto bi uvrstila vizionarstvo, ker se zelo dobro zavedam naših ciljev in poti do uresničitve našega poslanstva in vizije. Kot tretjo nepomembnejšo kompetenco smatram timsko delo. Zanj sem se odločila zaradi potrebe po sodelovanju, saj naše delo zajema raznolika področja, ki se med seboj dopolnjujejo, pri tem pa mora vsako posamezno področje uspešno delovati, če želimo doseči cilje in slediti poslanstvu.«
Kako bi opredelili uspešno poslovanje neprofitne organizacije? Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost vaše organizacije? Kdaj menite, da je vaša organizacija uspešno uresničila poslanstvo? Prosim, navedite konkreten primer.	»Osnovo za uspešnost poslovanja neprofitne organizacije v prvi vrsti predstavlja dobra ideja ter sredstva, s katerimi uresničiš to idejo. Eno izmed najpomembnejših sredstev so zagotovo finance. Naš način financiranja je zapleten in težaven. V veliki meri smo odvisni od uspeha predstavitve ideje na evropskih projektih, ki zagotavljajo pomembne prilive, zato je za nas velikega pomena, da ne prihaja do prevelikih odstopanj med načrtovanim in realiziranim. Vsaka neprofitna organizacija si mora postaviti poslanstvo ter si na podlagi le-tega zastaviti jasne kratkoročne in dolgoročne cilje, ki sledijo viziji. Pomemben dejavnik uspešnosti je gotovo obiskanost Poti miru in naše trgovine, ki nam predstavlja pomemben lastni vir prihodka, hkrati pa nudi povratno informacijo s strani strank o zadovoljstvu in uspešnosti našega dela. Veliko pozornost namenjamo medsebojnemu zaupanju, ki ga ustvarjamo z našimi ključnimi partnerji, kot so občine, društva, muzeji, turistični ponudniki, ministrstva, Zavod za varstvo kulturne dediščine in Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti. Vsekakor mi je pomemben napredek zaposlenih, saj delovanje Fundacije obsega številna področja in je nemogoče, da bi vsak posameznik poznal vsa področja, zato veliko pozornost namenjamo stalnemu izobraževanju ter razvoju kadra. Da smo uspešno uresničili naše poslanstvo, dokazujemo vsako leto posebej, v katerem se zvrstijo različni dogodki oziroma projekti, ki prikazujejo nam in skupnosti, kako uspešno smo uresničili poslanstvo. Ukvarjanje z vojno dediščino je težko področje, saj je v preteklosti povzročalo probleme med različnimi narodi, zato se zavedamo, da moramo biti pri uresničevanju poslanstva posebej pazljivi in v ospredje postavljati etična in moralna načela oziroma vrednote delovanja.«

se nadaljuje

Tabela 10: Intervju z vodjo izbrane organizacije (nad.)

Vprašanje	Odgovor vodje Fundacije Poti miru v Posočju
Menite, da je treba v neprofitnih organizacijah meriti uspešnost poslovanja? Zakaj? Na kakšen način v Fundaciji Poti miru spremljate uspešnost?	»Vsekakor menim, da so povratne informacije uspešen pokazatelj uspešnosti delovanja organizacije. Vedno se rada odzovem na raziskave zunanjih ljudi, ki poskušajo razumeti delovanje naše organizacije. V Fundaciji nimamo vzpostavljenega utečenega sistema za spremljanje uspešnosti, sem pa odprta za predloge in ideje o vpeljavi sistema, ki bi pripomogel k nadaljnemu razvoju organizacije in njenega organiziranja ter predvsem prepoznal zadovoljstvo udeležencev. V preteklosti smo že iskali načine, s katerimi bi pridobili ocene uporabnikov, nikoli pa ni prišlo do realizacije. Povratne informacije poskušamo pridobivati preko mnenj obiskovalcev, poleg tega pa pripravljamo poročila, namenjena upravi, ministrstvu in občinam.«
Kako pomembna so vam poleg finančnih meril uspešnosti nefinančna merila (na primer z vidika strank, notranjih procesov in zaposlenih)? Kako merila uspešnosti vplivajo na vaše odločitve in vodenje?	»Menim, da v kolikor svojega dela ne opravljaš s srcem oziroma ne verjameš v samo zgodbo, delaš slabše. Velik pomen uspešnosti pripisujem zadovoljstvu zaposlenih, da je v organizaciji vzpostavljena pozitivna organizacijska klima in da se napetosti med nami sproti in na ustrezen način rešujejo. Poleg zaposlenih mi je pomembno tudi zadovoljstvo uprave, financerjev in drugih, ki so kakorkoli vpeti v delovanje institucije, saj je od vseh skupaj odvisen napredek in razvoj Fundacije. Zavedam se, da je naša uspešnost odvisna od zadovoljstva uporabnikov, ki v veliki meri prispeva k odločitvi o nadaljnji uporabi naših storitvenih dejavnosti. Notranja in zunanja motivacija in storilnost sta zato zelo pomembni.«
Kašno vlogo menite, da imate vi pri doseganju uspešnosti Fundacije Poti miru?	»V regionalno okolje sem vpeta že 15 let. V tem času sem spletla številne stike z ljudmi, ki temeljijo na zaupanju in pozitivnih odnosih, kar omogoča sodelovanje tako na vsebinskem kot tudi na finančnem področju. Zaradi delavnosti, poštenosti in iskrenosti menim, da dobro vodim organizacijo. Fundacija zame ni samo služba, je moj način življenja, zato v vsaki priložnosti iščem poti do uresničitve ideje in njenega uspešnega poslovanja.«
Bi želeli še kaj dodati?	»Veseli me, da si se odločila za sodelovanje z nami. Vedno so me zanimali odnosi z ljudmi, zato sem se v preteklosti udeležila usposabljanja na temo vodenja nevladnih organizacij. Iz vprašanj sem se tudi sama nekaj naučila in pri tem poskušala teoretično znanje prenesti v prakso, kar v mnogo primerih ni enostavno.«

Vir: lastno delo.

4.5 Zaključne ugotovitve in analiza raziskovalnih vprašanj

Izvedena raziskava ponuja zaključne ugotovitve, ki so v nadaljevanju predstavljene po posameznih raziskovalnih vprašanjih.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je preko komponent mogoče zaznati transformacijski stil vodenja v izbrani neprofitni organizaciji?

Prvo raziskovalno vprašanje se osredotoča na prisotnost transformacijskega vodstvenega stila skozi štiri zanj značilne elemente. S pomočjo multimetodološke raziskave sem na podlagi kvantitativno zbranih podatkov s strani zaposlenih in kvalitativnega vira informacij,

ki je ustvaril tudi osebni vtis glede vedenjskega vzorca vodje, njegovih osebnih značilnosti in odnosa do sledilcev, prišla do ugotovitve, da je transformacijski stil vodenja v izbrani organizaciji vsekakor prisoten. V nadaljevanju je predstavljena pristnost in razvitost transformacijskega stila vodenja skozi posamične elemente.

Prva komponenta transformacijskega vodenja, tj. idealiziran vpliv, je v kvantitativni raziskavi izmerjena preko štirih trditev znotraj anketnega vprašalnika. Kvantitativni rezultati prikazujejo prisotnost značilnosti transformacijskega vodje, ki se v največji meri odraža skozi vodstveno zavedanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, prenos le-teh pa se širi tudi na podrejene. Vodjo odlikujejo delovne navade oziroma kot pravi direktorica sama »[...] kar počnem, ni samo služba, ampak tudi način življenja«. Osnovo za spoštovanje, zaupanje, posnemanje in zgled s strani zaposlenih v prvi vrsti predstavlja vodjeva organizacijska pripadnost ter etični in moralni standardi, ki jih je bilo preko kvalitativne raziskave mogoče zaznati že zaradi samega področja delovanja, saj se v organizaciji ukvarjajo z vojno dediščino, ki je v preteklosti povzročala probleme med različnimi narodi, zato morajo biti pri uresničevanju poslanstva posebej pazljivi ter v ospredje postavljati ravno etična in moralna načela oziroma vrednote delovanja. Prisotnost idealiziranega vpliva vodje je mogoče prepoznati skozi vključevanje mnenj podrejenih in razumevanju drugačnih pogledov, kar potrjuje trditev vodje: »Pri sprejemanju odločitev podpiram vključevanje različnih mnenj, kljub temu da je pot po cilja na ta način daljša, verjamem, da je tudi boljša.« Transformacijski vodja je v literaturi obravnavan kot voditelj, ki formalno moč uporablja zgolj v redkih primerih, kar se odraža tudi v primeru raziskave v izbrani organizaciji, saj so respondenti trditvi, ki je ocenjevala stopnjo strinjanja uporabe formalne moči vodje, namenili najnižjo stopnjo strinjanja.

Komponenta inspiracijska motivacija je bila v proučevanem primeru zaznana v situacijah, ko vodja na prihodnost poslovanja gleda s svetle plati, pri predstavitvi nadaljnjih načrtov znotraj organizacije pa izraža optimizem, saj kot sama pravi, v samo idejo obstoja neprofitne organizacije resnično verjame, svojim delavcem pa postavlja izzive, ki so zasnovani na podlagi medsebojnega sodelovanja s skupnim, enotnim ciljem, tj. usmerjenosti k uresničevanju družbene koristnosti. Delo v organizaciji je zaradi pokritosti različnih področij, ki se med seboj dopolnjujejo, organizirano na način, da spodbuja timsko delo, ki hkrati zaradi specifičnosti nalog od posameznika zahteva samostojnost in ustvarjalnost pri opravljanju delovnih nalog. Pri vodji je mogoče zaznati spoštovanje in zaupanje do vsakega posameznika, ki ga krepijo skupne odločitve, sprejete s strokovnjakom s specifičnega področja dela. Zadnja značilnost navdihujočega motiviranja, ki je posledica delavnosti in predanosti organizaciji, je spodbujanje sodelavcev pri transparentnem, dobro opravljenem delu zaposlenih. Vodja je v intervjuju večkrat omenila pripravljenost na sprejemanje kompromisov, ki dopuščajo večjo svobodo pri delu, hkrati pa spodbuja vlaganje dodatnega truda zaposlenih v delo, ki ga opravljajo.

Iz izvedene kvalitativne raziskave lahko trdim, da vodja v izbrani proučevani organizaciji podpira odprte diskusije, ki prispevajo k aktivnemu reševanju problemov ter iskanju najoptimalnejših rešitev oziroma idej. Vodja velik pomen pripisuje iskreni medsebojni komunikaciji, sebe pa opisuje kot direktno osebo, ki v ljudeh večkrat vidi dobro in verjame, da vsak posameznik v nečem lahko blesti. Kot sama pravi: »[S]kušam prepoznati sposobnosti sodelavcev, jih usmerjati v to področje in jih pri tem spodbujati.« V veliki meri podpira tudi kritično razmišljanje in kreativnost pri delu, ki ju prepoznavajo zaposleni znotraj kvantitativne analize, ki prikazuje visoko povprečje ocene strinjanja s trditvijo »Zaposlene spodbuja k ustvarjalnosti in inovativnemu načinu dela«. Zaključki, tvorjeni iz raziskave, opisujejo tretjo komponento transformacijskega stila vodenja, tj. intelektualno stimulacijo.

Zadnji element se osredotoča na skrb za posameznega delavca. Zaposleni so skozi trditve v anketnem vprašalniku, ki so ocenjevale stopnjo strinjanja glede podpore vodstva pri njihovem učenju in osebnosti rasti, vodstvene podpore ter namenjanju pozornosti vodje njihovim potrebam in željam, ocenili z dokaj visoko povprečno oceno 4,5. Iz tega je mogoče razbrati, da vodja namenja dovoljšno pozornost individualni obravnavi podrejenih. Vodja kot ključ do uspešne prepoznavne potreb in želj zaposlenih navaja iskreno medsebojno komunikacijo, zaveda pa se tudi, kako pomembno lahko vplivajo motivacijske tehnike in opolnomočenje na zaposlene, ki obenem povečujejo učinkovitost pri delu.

Rezultati raziskave prikazujejo prisotnost pomembnih značilnosti transformacijskega stila vodenja, ki se v proučevanem primeru odražajo skozi zavzetost vodje za doseganje pomembnih sprememb v organizaciji in družbi, s svojim načinom vodenja organizacije izraža vrednote, verjame v sposobnosti zaposlenih, jih pri tem spodbuja, sama pa je pripravljena na neprestano izobraževanje, pridobivanje novih izkušenj in osebno rast.

Raziskovalno vprašanje 2: Katere kompetence vodje so v izbrani neprofitni organizaciji prepoznane kot nepogrešljive?

Na podlagi seznama, ki je vseboval 23 veščin, prepoznanih kot odločilne pri doseganju zelenih organizacijskih rezultatov s strani vodje, sem želela preveriti, katere so na primeru izbrane neprofitne organizacije ciljne, le-te pa primerjati s proučevano strokovno literaturo. Iz rezultatov anketnega vprašalnika je mogoče trditi, da je v izbrani organizaciji, ki zasleduje osnovni cilj doseganja socialnih učinkov, osnovno vodstveno vodilo osredotočenost k pobudam in uspehom. Ugotovitve prikazujejo, da zaposleni prav tako prepoznavajo vodjev pozitiven pogled kot eno izmed odločilnih kompetenc, ki vpliva na uspešnost poslovanja izbrane organizacije. Temu sledi visoko uvrščena kompetenca poštenost in integriteta, ki je v strokovni literaturi prepoznana kot temelj do uspešnega poslovanja, razlogi pa izhajajo iz verodostojnosti vodje, ki mu ob pomanjkanju verodostojnosti ne zagotavlja pripadnikov. Zaposleni menijo, da je ključ do organizacijskega uspeha vodstvena sposobnost upravljanja s politično dimenzijo in organizacijsko zavedanje, timsko delo, vodja pa mora biti

vizionarski človek, fleksibilen, nuditi in spodbujati medsebojno sodelovanje in napredek sodelavcev ter imeti dobro razvite empatične sposobnosti.

Z namenom boljšega razumevanja kvantitativne raziskave ter primerljivosti pogledov vodje in njegovih podrejenih na kompetence, ki pomembno vplivajo na organizacijske rezultate, je bila izvedena kvalitativna raziskava. Rezultati razkrivajo, da so prva tri mesta po pomembnosti zasedla poštenost in integriteta, vizionarstvo ter timsko delo. Pri argumentiranju izbora kompetenc s strani vodje je osnovna veščina poštenost in integriteta, ki se pojavlja tako na seznamu kompetenc zaposlenih v izbrani organizaciji kot tudi na seznamu iz proučevane literature. Pomembna je zaradi verodostojnosti vodje in posledično same organizacije. Mišljenje vodstvene predstavnice podpira teoretične izsledke, ki kažejo, da ob pomanjkanju vodstvene poštenosti in integritete organizacija ne bo uspešno uresničevala poslanstva in želenih ciljev.

Transformacijski vodje so znani kot vizionarski ljudje, kar se sklada z izborom kompetenc za doseganje uspešnosti poslovanja. Na podlagi rezultatov raziskave, pridobljenih tako iz kvalitativne kot tudi kvantitativne, lahko trdim, da je ena izmed ključnih vodstvenih sposobnosti pogled v prihodnost, ki temelji na trdnih temeljih zadanih ciljev in poti do uresničitve poslanstva ter organizacijske vizije. Timske sposobnosti so se z rezultati raziskave pokazale kot nuja pri uspešno opravljenem delu, ki obsega številna med seboj različna področja, ki uspešno delujejo zgolj s medsebojnim sodelovanjem. Vodja v izbrani organizaciji potrjuje idejo raziskav, ki podpira timsko delo zaradi potrebe po sodelovanju in vključevanju drugačnih pogledov, ki nemalokrat privedejo do boljših poslovnih odločitev. Zaposleni ob tem občutijo enakopravnost, vodja pa si s tem načinom dela prisluži njihovo spoštovanje, obenem pa timski duh deluje tudi kot uspešen motivacijski dejavnik.

Raziskovalno vprašanje 3: Kateri so ključni dejavniki pri doseganju uspešnosti poslovanja neprofitne organizacije?

Analiza rezultatov raziskave potrjuje teoretična dognanja o kompleksnosti in večplastnosti zaznavanja uspešnosti neprofitne organizacije. Iz specifičnosti izvajanja storitev in različnih, neenotnih terminov, ki se uporabljajo za poimenovanje neprofitnih organizacij tako v Sloveniji kot tudi po svetu, izhaja tudi subjektivno dojemanje uspešnosti teh vrst organizacij – tako s strani zunanjih kot tudi notranjih deležnikov.

Analiza zbranih podatkov prikazuje pomembnost kakovostnega izvajanja programov in storitev, ki neposredno prispevajo k uspešnejši finančni podpori organizacije. Udeleženci v raziskavi navajajo prepoznavnost kakovostnih mednarodnih programov financiranja, ki poleg domače finančne podpore ter prihodkov iz lastne dejavnosti, predstavljajo zagotovilo pri obstoju in nadaljnjem razvoju organizacije. V proučevani organizaciji se vsi udeleženci zavedajo, da uspešnost poslovanja ni odvisna zgolj od števil v bilanci uspeha, temveč tudi od drugih nefinančnih dejavnikov uspeha. Enega izmed poglavitnih dejavnikov uspeha

predstavlja vsesplošno zadovoljstvo z dejavnostmi, ki jih izvaja organizacija. Izrednega pomena je zadovoljstvo uporabnikov storitev, ki preko udeležbe oziroma ponovnega koriščenja storitev nudijo povratno informacijo o zadovoljstvu in obenem potrjujejo kakovost ponujenih programov. Kvaliteta aktivnosti, projektov in dogodkov se, kot je razvidno iz kvalitativne raziskave, zagotavlja z vključevanjem in povezovanjem različnih novih in vzdrževanjem starih deležnikov v razvoj dejavnosti organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed najbolj transparentnih dejavnikov uspešnosti, ki se ga v izbrani organizaciji dobro zavedajo tako vodstvo kot tudi zaposleni. Grajenje in uresničevanje poslanstva se mora preko zaposlenih in vodstva izražati od znotraj navzven, saj bo le preko zadovoljnega organizacijskega tima nudila uporabnikom kakovostne storitve.

Eden izmed prepoznanih ključnih dejavnikov uspeha je stopnja prepoznavnosti neprofitne organizacije, ki je povezana z dosežki njenega delovanja in se kaže skozi spremembe, ki jih neprofitna organizacija s svojim delovanjem dosega. Lokalna, regionalna, državna in mednarodna prepoznavnost je nedvomno močno povezana s pozitivnimi kooperativnimi interakcijami in sodelovanjem, ki jih organizacija vzpostavlja tako s svojimi deležniki kot tudi s ciljnim uporabniki storitev, saj poslanstvo neprofitne organizacije temelji na zagotavljanju storitev, namenjenih ravno njim. Zato morajo biti slednji motivirani za vključevanje in sodelovanje pri strateškem razvoju organizacije.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali je v izbrani organizaciji vzpostavljen sistem za merjenje uspešnosti? Kakšen vpliv ima vodja in njegov vodstveni stil na sistem za merjenje uspešnosti?

Rezultati izvedene raziskave podpirajo teoretična izhodišča, ki navajajo, da je merjenje uspešnosti v neprofitnih organizacijah pomembno zlasti za doseganje dveh ciljev: notranjega organizacijskega zadovoljstva, ki prispeva k izboljšavam organizacijskih programov oziroma storitev, obenem pa zagotavlja jasnejši pregled in primerjavo preteklih, sedanjih in bodočih rezultatov poslovanja. Poleg notranjega zadovoljstva je tukaj še vidik zadovoljstva zunanjih deležnikov, ki jim mora organizacija neprestano dokazovati svojo vrednost (Boateng, Akamavi & Ndoro, 2016). V proučevani organizaciji ni vzpostavljenega utečenega sistema, s katerim se meri organizacijska uspešnost, kljub temu pa ocenjevanju uspešnosti poskušajo namenjati dovoljšno pozornost, vodstvo pa je odprto in pripravljeno za iskanje predlogov in načinov pri vzpostavitvi bodočega sistema, ki bi aktivno pripomogel k uspešnejšemu poslovanju.

Kljub teoretičnim dognanjem, ki pričajo, da finančna uspešnost v neprofitnih organizacijah ni ključna, analiza empiričnih podatkov temu nasprotuje. Zaposleni in vodstvo izpostavljajo, da se mora poleg nefinančnega vidika uspešnosti vključiti tudi finančni, ki je poleg smotrnosti porabe in stroškovne učinkovitosti za neprofitne organizacije zlasti pomemben pri iskanju raznolikih finančnih virov sredstev. Vodstvo v proučevani organizaciji se zaveda, da se uspešnost ne more meriti le s kvantitativnim merskim instrumentom, ampak je treba

pri spremljanju organizacijske uspešnosti kombinirati kvalitativno oziroma holistično obravnavo, ki ji v ospredje postavlja poslanstvo in splošno družbeno dobrobit, za katero organizacija deluje. Raziskava med zaposlenimi je podala implicitni uvid, ki nakazuje, da bi se moralo organizacijsko uspešnost v večji meri preverjati skozi nefinančna merila uspešnosti. Poleg vidika uspešnosti s strani uporabnikov storitev in notranjih organizacijskih procesov menijo, da kljub vodstvenemu prizadevanju k zadovoljstvu, izobraževanju in preprečevanju fluktuacije kadra obstajajo možnosti za bodoče uspešnejše meritve le-tega.

Tako kot velja, da je odgovornost za uspešnost in razvoj organizacije na strani različnih zunanjih in notranjih deležnikov, velja tudi, da se med njimi nemalokrat pojavljajo nesoglasja oziroma razlike. Nesoglasja pogosta privedejo do pogajanj med vplivi notranjih in zunanjih deležnikov. Vloga pri obvladovanju nesoglasij v organizaciji je na strani vodje, ki mora imeti dobro razvite sposobnosti, s katerimi izvaja nadzor in jih usmerja v dobrobit organizacije. Tako zaposleni kot tudi vodja poudarjajo pomembnost povezanih osebnostnih lastnosti, ki so ključ do uspešnega vodenja in poslovanja organizacije. Osnovne, poglobitve lastnosti so sposobnost zaznavanja potencialov podrejenih in motivacijska podpora, sposobnost prave metode artikulacije uspešnosti organizacije ter vizionarstvo, ki zastavlja točno določene bodoče cilje in vizijo. Razviti mora večšine hitre adaptacije, ko govorimo o sprejemanju odločitev, imeti sposobnosti na področju zagotavljanja finančnih virov sredstev ter jih hkrati smotrno potrošiti. Vodja pri vsem tem poudarja, da je osnova za dobro vodenje zgled, ki ga morajo pri njej videti tako notranji kot zunanji deležniki. Velika večina zaposlenih meni, da je vodja tisti, ki prevzema pomembno vlogo, odgovornost in skrb za uspešno poslovanje organizacije. Organizacijsko uspešnost vodja zaznava preko razvitih tesnih mrežnih povezav oziroma partnerskega odnosa s številnimi, različnimi deležniki, kar krepi in omogoča vse uspešnejše in enostavnejše poslovanje organizacije.

Transformacijski stil vodenja, ki je prisoten v izbrani organizaciji, podpira zavedanje pomembnosti vsakega posameznika, ki je vključen v delovanje organizacije ter ozavešča o vrednosti pričakovanih rezultatov in jih pri tem motivira pri ustvarjalnem, timskem delu. Ta stil vodenja pomembno in neposredno vpliva na vodstvene rezultate in pozitivno podpira uporabo informacij, ki jih bo v prihodnosti nudil vzpostavljen sistem za merjenje organizacijske uspešnosti poslovanja.

4.6 Praktična priporočila in izzivi za prihodnost

Zaradi kompleksnosti že same definicije procesa vodenja, ki v proučevani strokovni literaturi ne ponuja enoznačne razlage, izhajajo številni vodstveni stili, ki so se razvili skozi zgodovino in se v določenih segmentih tudi prepletajo. Današnja družba hrepeni oziroma potrebuje način vodenja, ki v ospredje postavlja moralna in etična načela. Iz potrebe po altruizmu, delovanju v dobrobit zaposlenih, moralnosti vodij, ki morajo predstavljati zgled drugim udeležencem, izvira etično vodenje, v okviru katerega sodi transformacijski stil vodenja. Skozi pregled strokovne sekundarne literature ter pridobivanje in analizo podatkov

iz empirične raziskave je mogoče trditi, da je nujna potreba tudi pri gospodarskih organizacijah, ki jih klasificiramo med neprofitne, imeti takšnega vodjo, ki bo pri izvrševanju nalog na prvo mesto postavljala etične vrednote organizacije. Slednje naj temeljijo na humanitarnosti, integriteti, transparentnosti, sočutju in predvsem delovanju v skupno dobrobit organizacije. Vodstvo v neprofitnih organizacijah se mora nujno zavedati pomena poslanstva in nanj vezanih zahtev, ki procesu vodenja pomaga pri njegovi uspešnosti ter obenem zagotavlja pozitivne rezultate poslovanja.

Analiza zbranih podatkov prikazuje prisotnost transformacijskega vodstvenega stila v proučevani organizaciji. Vodja svoje podrejene motivira za doseganje želenih skupnih ciljev, kar posledično vpliva na potrebe zaposlenih po dosežkih in prinaša timske rezultate, s katerimi uspešneje uresničujejo organizacijsko vizijo. Transformacijski stil je v literaturi prepoznan kot vodenje, ki v veliki meri pozitivno in neposredno vpliva na uspešne vodstvene rezultate. Poleg vodstvenih rezultatov je slednji predstavljen tudi kot stil nadrejenih, ki podpira in ozavešča podrejene o pomenu in vrednosti pričakovanih rezultatov poslovanja ter jih spodbuja z zadovoljevanjem lastnih potreb po individualni obravnavi in osebnem razvoju znotraj kolektivne vizije organizacije. Zaposleni so pod takim vodstvom pozitivno naklonjeni ocenjevanju lastne in organizacijske uspešnosti, ki vsebuje finančna in nefinančna merila uspešnosti (Mokhber, Wan Ismail & Vakilbashi, 2015).

Vodstvu organizacije na podlagi teoretičnih izhodišč in zbranih primarnih virov informacij predlagam vpeljavo uravnoteženega sistema za merjenje uspešnosti poslovanja, ki ga tuji avtorji v strokovni literaturi prepoznavajo kot enega najustrežnejših modelov za merjenje uspešnosti v neprofitnih organizacijah. Eden izmed pglavitnih razlogov merjenja uspešnosti je zagotavljanje zanesljivih informacij, ki služijo kot podpora pri odločanju. Sistem bo zagotovil način zbiranja podatkov in obdelavo podatkov, ki bi vodstvu služili kot pomoč pri načrtovanju, nadzoru in oceni uspešnosti organizacije z različnih perspektiv. Merjenje organizacijske uspešnosti je mogoče razumeti kot način, kako vizijo, posledice delovanja in strateške cilje sporočiti notranjim in zunanjim deležnikom, ki so kakorkoli vpeti v njeno delovanje.

Analizirano empirično gradivo nakazuje, da je kljub mnenju avtorjev v literaturi, ki trdijo, da so neprofitnim organizacijam pomembnejši uresničeni cilji glede kakovosti storitev, zadovoljstva strank in nadgrajevanja procesov kot finančne uspešnosti, slednje nikakor ne smemo zanemarjati. Fundacija Poti miru v Posočju za realizacijo aktivnosti pridobiva finančna sredstva na podlagi pogodb s tremi ministrstvi, redne dejavnosti ustanove sofinancirajo posoške občine ter druge občine, ki so vključene v strateški projekt »Walk of Peace«, ključni pomen za razvoj pa predstavljajo evropski projekti ter ustvarjen lasten vir prihodkov s prodajo v Informacijskem centru ter vodeni izleti. Finančni vidik v vzpostavljenem orodju za merjenje uspešnosti bi upravičil vrednost obstoja neprofitne organizacije, njeno stroškovno učinkovitost ter hkrati gradil in ohranjal pozitivne odnose s

financerji. V okviru finančnega vidika vodstvu organizacije predlagam naslednje strateške cilje:

- povečevanje prihodkov,
- učinkovitost pridobivanja sredstev in iskanje novih virov financiranja,
- ekonomičnost,
- uspešnost aktivnosti, programov in dogodkov ter administrativna učinkovitost.

Uporaba zgolj finančnih meril uspešnosti, ki temeljijo na preteklih informacijah, ne prinaša optimalne slike o uspešnosti poslovanja organizacije, zato je ključno, da se v meritve vključi dodatne tri nefinančne vidike. Zagovorniki uravnoteženega sistema kazalnikov namreč trdijo, da uporaba raznolikega nabora finančnih in nefinančnih ukrepov upravljanja zagotovi optimizacijo poslovanja in točno prepozna uspešnost določenega vidika, ki je medsebojno povezan z drugimi vidiki, saj ti delujejo v vzročno posledičnem razmerju.

Menim, da ima vidik uporabnika poglobitno vlogo pri obstoju in nadaljnjem razvoju izbrane organizacije. Zadovoljstvo uporabnikov z dejavnostmi, ki jih neprofitna organizacija izvaja, predstavlja enega najrelevantnejših kazalnikov uspeha, ki se odraža z njihovim pozitivnim vrednotenjem ponujenih storitev. Vodilni kazalnik v tem vidiku predstavlja vedno večja obiskanost oziroma interes strank za ponovni obisk oziroma uporabno storitev. Zadovoljstvo strank je mogoče izmeriti s pomočjo ocenjevalnih obrazcev (anketnega vprašalnika) ali s pomočjo povratnih informacij, ki jih organizacija pridobi ob zaključeni aktivnosti. Namen povratnih informacij naj poda informacije o zadovoljstvu in predvsem naj zagotovi trajni vpliv izvedenih aktivnosti oziroma dejavnosti na delovanje udeležencev. Vidik uporabnikov naj vključuje strateške cilje, ki se nanašajo na:

- zadovoljstvo udeležencev,
- ohranjanje in privabljanje novih uporabnikov,
- ugled, rast in prepoznavnost organizacije,
- obiskanost organiziranih dogodkov.

Za ustanovo Fundacija Poti miru je ključna tako domača in čezmejna prepoznavnost kot tudi odmevnost v evropskem prostoru. Fundacija sodeluje s posamezniki, institucijami in organizacijami na lokalnem, regionalnem, državnem in mednarodnem področju, kar ji zagotavlja razvoj in izvrševanje vizije ter zasnovanega programa. Poleg povratnih informacij s strani uporabnikov storitev so za doseganje zelenih ciljev ključni tudi mediji, promocija in prireditve. Odnosi z javnostjo pomembno prispevajo k sami prepoznavnosti z objavami njihovih aktivnosti, dogodkov in projektov v javnih obćilih, med katerimi se v Fundaciji poslužujejo prispevkov na radiu in televiziji, spletnih straneh in časopisih. Cilj omenjenih pristopov naj bo zagotavljanje večje prepoznavnosti dejavnosti, tako s strani uporabnikov kot tudi širše domače in tuje javnosti ter financerjev. Iz odgovora na vprašanje »Na kakšen

način lahko ustanova Fundacija Poti miru v Posočju izboljša svoje notranje procese, da bo dosegla uspešnejše delovanje?» izhajajo spodnji strateški cilji:

- organizacija in izvedba kvalitetnih programov, aktivnosti in dogodkov,
- prispevati kvalitetne študijsko-raziskovalne prispevke,
- intenzivno in kakovostno povezovanje z drugimi institucijami, organizacijami in posamezniki,
- učinkovito in kvalitetno vzpostavljeni notranji operativni procesi – baza podatkov,
- povečevanje prisotnosti v medijih,
- uspešna promocija Fundacije,
- izpopolniti in širiti programe.

V Fundaciji je trenutno zaposlenih osem ljudi, starih med 38 in 46 let, ki po rezultatih analiziranih raziskovanih podatkov delujejo pod vodstvom, ki podpira učenje in osebni razvoj zaposlenih, kljub temu pa ti priznavajo, da se njihovo zadovoljstvo, izobraževanje in usposabljanje ter preprečevanje fluktuacije kadra le redko ocenjuje s strani vodstva. Zadovoljstvo zaposlenih pomembno vpliva na doseganje strateških ciljev znotraj drugih vidikov, zato je to ključnega pomena, poleg tega pa je splošno znano, da se bodo zgolj zadovoljni delavci zblížali z organizacijo ter pri tem svoje naloge opravljali z večjo zagnanostjo in kvaliteto. Ker v izbrani organizaciji delo poteka na način, da je posamičen zaposlen zadolžen za specifično dejavnost, pripisujem cilju ohranjanja uspešnih zaposlenih še večji pomen. Posledično je pomembno tudi izobraževanje in usposabljanje delavcev, ki jim omogoča njihov razvoj na specifičnem področju dela, obenem pa osebni napredek. Izobraževanje in usposabljanje je neposredno povezano s ciljema zadovoljstva in ohranjanja zaposlenih, saj ima nanju močan motivacijski vpliv. Zadnji vidik učenja in rasti zaposlenih zajema spodnje strateške cilje:

- zadovoljstvo, motivacija in pripadnost zaposlenih,
- izobraževanje in usposabljanje,
- preprečevanje fluktuacije kadra,
- produktivnost kadra.

Merjenju uspešnosti poslovanja v neprofitnem sektorju so naklonjeni številni tuji avtorji strokovno-znanstvenih del. Pri tem opozarjajo, da je za uspešno realizacijo sistema nujno potrebno širše poznavanje področja delovanja organizacije, še bolj pomembno pa je, da imajo znotraj organizacije v mislih cilj, ki ga želijo doseči z merjenjem organizacijske uspešnosti. Kaplan in Norton (2000) sistem za merjenje uspešnosti definirata kot način, kako organizacijsko vizijo sporočiti celotni organizaciji, zato je v tej točki pomembno, da so tudi zaposleni seznanjeni, kako so osebni oziroma timski cilji povezani s cilji in posledično uspešnostjo celotne organizacije. Skozi pregled in analizo pridobljenih raziskovalnih podatkov menim, da je pri pojasnjevanju uspešnosti poslovanja neprofitne organizacije treba vključiti vsaj tri merila: konsistentnost delovanja organizacije s pričakovanji oziroma

interesi deležnikov, oceno izvedenih zastavljenih ciljev, programov oziroma poslanstva ter pridobitev različnih finančnih virov sredstev.

Glede na stil vodenja v organizacijah se razlikujejo tudi pogledi vodstva in zaposlenih na merjenje uspešnosti. Transformacijskemu stilu vodenja uravnoteženi sistem merjenja uspešnosti prinaša nov vidik. Osebnostno pridružujem ideji avtorjev, ki menijo, da se znotraj organizacije pod transformacijskim vodstvenim stilom način komunikacije med vodstvom in zaposlenimi dodatno izboljšuje, odgovori na zastavljena vprašanja pa postajajo jasnejši in predvsem enostavnejši (Mokhber, Wan Ismail & Vakilbashi, 2015).

SKLEP

Vzrok nastanka in razvoja neprofitnih organizacij je odgovor na kapitalistični gospodarski sistem ter demokratično družbeno življenje, ki sta na trg prinesla možnost zadovoljevanja potreb uporabnikov po dobrinah, ki jih pred tem zaradi pomanjkljivosti vladnega in tržnega delovanja ni bilo mogoče izpolniti (Pevcin, 2010). Živimo v obdobju, v katerem se pričakuje delovanje neprofitnega sektorja pod vodstvom, ki ima razvite specifične managerske sposobnosti in v ospredje postavlja predvsem etične in moralne vrednote. Skozi zgodovino razvoja vodstvenih stilov se je v okviru etičnega načina vodenja razvilo transformacijsko vodenje, katerega poimenovanje že samo izraža proces, v katerem prihaja do spreminjanja in preobražanja ljudi (Northouse, 2010). Skozi pregled tuje strokovne literature o vodenju je bilo mogoče prepoznati pozitivno povezanost med transformacijskim stilom vodenja in neprofitnimi organizacijami, zlasti zaradi vzpostavitve višje stopnje zavzetosti, zaupanja, lojalnosti in uspešnosti. Voditelji tega stila v ospredje postavljajo vizijo in prihodnost delovanja organizacije, so optimistični in samozavestni, svojim zaposlenim predstavljajo zgled in jih opominjajo na vrednote organizacije (Perry, 2019). Sekundarni podatki raziskav in empirični podatki, pridobljeni z opravljeno raziskavo na izbranem primeru neprofitne organizacije, prikazujejo, da se transformacijski stil vodenja in neprofitne organizacije skladata, ko govorimo o etičnih in moralnih vedenjih in postavljanju poslanstva, vizije in vrednot na prvo mesto.

Percepcija uspešnosti neprofitnih organizacij je odvisna od dveh vidikov, in sicer od vidika instrumenta in vidika skupnosti interesov. Cilj prvega predstavlja zadovoljstvo lastnikov oziroma ustanoviteljev, cilj drugega pa v ospredje postavlja zadovoljevanje potreb oziroma interesov številnih deležnikov, ob upoštevanju vodila poslanstva oziroma namena ustanovitve neprofitne organizacije. Zaradi negotovih in omejenih finančnih resursov, vedno večje konkurence, ki ima dobro razvite spretnosti pri pridobivanju sredstev ter nezadostnosti donatorskih oziroma sponzorskih sredstev, se tudi v neprofitnih organizacijah zavedajo potrebe po nadziranju uspešnosti poslovanja. Vzpostavljen sistem za merjenje organizacijske uspešnosti zagotavlja vir zanesljivih informacij, ki služijo predvsem vodstvu kot pomoč in podpora pri odločanju, seveda ob predpostavki, da se pri implementaciji

slednjega natančno definira cilj, ki ga želi doseči z orodjem ter se tega prilagodi njenim potrebam. Ob vzpostavitvi sistema, ki bo pretvoril organizacijsko poslanstvo, vizijo, strategijo in vrednote v indikatorje, ki bodo prikazali uspešnost poslovanja, je treba imeti v mislih vrednost nefinančnih kazalnikov, ki zlasti v neprofitnih organizacijah celovito preučijo, kako te s finančnimi sredstvi uresničujejo svoj namen in poslanstvo. Slednji se opirajo na vsebinski prikaz uspešnosti, izvirajo iz strategije in hkrati dopolnjujejo finančna merila uspešnosti (Huang & Hooper, 2011).

Teoretična izhodišča v literaturi nakazujejo, da transformacijski vodje pozivajo k idealom in svoje sledilce motivirajo za doseganje visokih dosežkov ter izpolnjevanje timsko zadanih ciljev. Ti vodje svoje zaposlene osveščajo o pomenu pričakovanih poslovnih rezultatov in se zavedajo nuje po zadovoljevanju njihovih potreb in osebnem napredku, ki vodi do večje organizacijske uspešnosti. Prepričani so, da bodo v organizacijah, ki jih vodijo transformacijski voditelji, ocenjevali organizacijsko uspešnost, ki temelji na finančnih in nefinančnih merilih, ki jih zagotavlja uravnoteženi sistem kazalnikov (Mokhber, Wan Ismail & Vakilbashi, 2015).

Osnovni cilj magistrskega dela je bil prepoznati prisotnost transformacijskega stila vodenja v ustanovi Fundacija Poti miru v Posočju skozi štiri zanj značilne elemente, identificirati vodstvene kompetence, ki so nujno potrebne in posledično pomembno vplivajo na organizacijsko uspešnost, ter proučiti povezavo med transformacijskim stilom vodenja in odnosom vodje do zasnove oziroma uporabe sistema za merjenje poslovne uspešnosti na primeru izbrane neprofitne organizacije.

Teoretični del naloge je zajemal tri poglavja. V **prvem poglavju** je bil na začetku opredeljen izraz neprofitna organizacija, njene značilnosti in posebnosti delovanja, opredelitve oziroma poimenovanja neprofitne dejavnosti, ki si v svetovnem merilu med seboj niso povsem enotna. V nadaljevanju je sledil pregled razlikovanja neprofitnih organizacij od profitnih, umestitev neprofitnih organizacij v družbenoekonomski prostor, pregled vrst neprofitnih organizacij ter njihova klasifikacija skozi pet dejavnikov. Zaključek prvega poglavja je vključeval financiranje neprofitnih organizacij, predstavitev posebnosti glede računovodskih standardov in poročanja ter aktualno letno poročilo s podatki o uspešnosti poslovanja neprofitnih organizacij v Sloveniji.

Drugo poglavje je bilo namenjeno predstavitvi konstrukta vodenja, kjer je bilo najprej izluščenih nekaj definicij vodenja, opredelitev značilnosti uspešnega vodje sedanjega časa in prikaz vodenja kot procesa. Sledila je primerjava oziroma razlikovanje med managementom in vodenjem ter njune medsebojne povezanosti, ki se odraža zlasti v neprofitnih vrstah organizacij. Magistrsko delo se je nadaljevalo z zgodovinskim pregledom stilov vodenja in se osredotočilo na posebnosti, značilnosti in kompetence vodje, ki jih mora imeti razvite za uspešno opravljeno delo v neprofitnih organizacijah. Skozi predstavitev sekundarnih študij je bila predstavljena pozitivna povezanost med transformacijskim stilom

vodenja in neprofitnimi organizacijami. Drugo poglavje se je zaključilo s predstavitvijo izsledkov o pomembnosti vpliva vodstvenih kompetenc oziroma veščin na uspešnost poslovanja organizacij.

Tretje poglavje v teoretičnem delu je proučevalo konstrukt uspešnosti poslovanja, ki se je začelo s predstavitvijo argumentov, ciljev, učinkov in prednosti, ki jih dosegajo neprofitne organizacije s spremljanjem oziroma merjenjem poslovne uspešnosti. Na izvečkih znanstvenih virov in literature je sledila predstavitev razlogov vključevanja nefinančnih kazalnikov uspešnosti v neprofitnem sektorju. Magistrsko delo je zajemalo razvoj in predstavitev uravnoteženega sistema kazalnikov skozi štiri vidike uspešnosti poslovanja – finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Teoretični del naloge se je zaključil s predstavitvijo prilagoditev implementacije uravnoteženega sistema v delovanje neprofitne organizacije in prezentacijo pozitivnih učinkov, ki jih je mogoče doseči z vgradnjo orodja v organizacijo.

V **četrtm poglavju** je bila na primeru obravnavane neprofitne organizacije s pomočjo multimetodološkega pristopa pojasnjena prisotnost transformacijskega stila vodenja v interakciji z uspešnostjo poslovanja organizacije. Magistrsko delo je bilo zasnovano na raziskavi, ki obsega kvantitativni in kvalitativni del. Raziskovalni podatki za kvantitativni del so bili s strani zaposlenih v izbrani neprofitni organizaciji pridobljeni preko spletnega anketnega vprašalnika, medtem ko je bila za kvalitativni del izbrana metoda osebnega intervjuja z vodstveno predstavnico Fundacije Poti miru. Izhajajoč iz analize izvedene raziskave so bili v zaključku dela skozi odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja podani odgovori, iz tega pa tvorjeni osebni zaključki in priporočila za nadaljnje uspešno delovanje organizacije.

Magistrsko delo je doseglo **osnovni cilj** in delno potrdilo **temeljno tezo**, ki pravi, »da je v izbrani neprofitni organizaciji prisoten transformacijski stil vodenja, ki spodbuja merjenje uspešnosti poslovanja. Slednji poleg finančnih meril vključuje nefinančne vidike uspešnosti, s tem pa vodstvu nudi oporo pri odločitvah in vodenju organizacije ter zaposlenih«. Kljub prisotnosti transformacijskega stila vodenja v organizaciji trenutno ni vzpostavljenega utečenega sistema za merjenje organizacijske uspešnosti. Vodstvo se zaveda vseh štirih ključnih vidikov, ki jih zajema uravnoteženi sistem za merjenje uspešnosti ter išče načine za vpeljavo orodja, ki bi aktivno pripomoglo k boljšemu prihodnjemu poslovanju.

S pomočjo teoretičnih izhodišč, sekundarnih tujih raziskovalnih podatkov in izvedene multimetodološke raziskave na primeru izbrane organizacije so bili podani odgovori na **raziskovalna vprašanja**, in sicer: (1) preko komponent je mogoče zaznati transformacijski stil vodenja v obravnavani neprofitni organizaciji, (2) zaposleni v izbrani neprofitni organizaciji prepoznavajo vodstveno osredotočenost k pobudam in uspehom ter njeno pozitivno naravnost kot ključ do uspešnega poslovanja, pri čemer vodja dodaja, da so poštenost in integriteta, vizionarstvo ter timsko delo prepoznane kot njene nepogrešljive

vodstvene kompetence oziroma veščine, (3) ključne dejavnike pri doseganju uspešnosti poslovanja neprofitne organizacije predstavljajo kakovostno izvedeni programi in storitve, mednarodni programi financiranja ter drugi finančni viri sredstev, zadovoljstvo uporabnikov storitev, zadovoljstvo zaposlenih, prepoznavnost neprofitne organizacije ter pozitivne kooperativne interakcije in sodelovanja z deležniki ter ciljnim uporabniki storitev, (4) v izbrani organizaciji ni vzpostavljen sistem za merjenje uspešnosti, kljub temu pa ocenjevanju uspešnosti poskušajo namenjati dovoljšno pozornost, vodstvo pa je odprto in pripravljeno za iskanje predlogov in načinov pri vzpostavitvi bodočega sistema, ki bi aktivno pripomogel k uspešnejšemu poslovanju organizacije. Empirični podatki so skladni s predhodno opravljenimi raziskavami v tujini, ki nakazujejo, da obstaja pozitivna povezanost med stilom vodenja, vodstvenimi kompetencami oziroma veščinami in uspešnostjo poslovanja neprofitnih organizacij.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2019). *Informacija o poslovanju nepridobitnih organizacij – pravnih oseb zasebnega prava v Republiki Sloveniji v letu 2018*. Pridobljeno 4. marca 2020 iz https://www.ajpes.si/Letna_porocila/Informacije/Nepridobitne_organizacije
2. Aldrich, T. (2009). Benchmarking the fundraising performance of UK charities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(4), 353–364.
3. Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441–462.
4. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
5. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421–449.
6. Bačar, F. (brez datuma). *Zakaj meriti družbeni učinek (mladinskih) organizacij? Društvo mladinskih cen*. Pridobljeno 2. aprila 2020 iz <http://www.mladinski-ceh.si/objava/163/zakaj-meriti-druzbeni-ucinek-mladinskih-organizacij>
7. Balanced Scorecard Institute. (2020). *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology*. Pridobljeno 6. aprila 2020 iz <https://balancedscorecard.org/>
8. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
9. Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
10. Bass, M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

11. Beamon, B. M. & Balcik, B. (2008). Performance measurement in humanitarian relief chains. *International Journal of Public Sector Management*, 21(1), 4–25.
12. Boateng, A., Akamavi, R. K. & Ndoro, G. (2016). Measuring performance of non-profit organisations: evidence from large charities. *Business Ethics: A European Review*, 25(1), 59–74.
13. Brown, H. H. & Ruhl, D. L. (2013). *Breakthrough management for not-for-profit organizations: beyond survival in the 21st century*. Westport: Praeger Publishers.
14. Cepin, M. (2016). *Strateško načrtovanje v nevladnih organizacijah*. Ljubljana: Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij – CNVOS.
15. Covelli, B. J. & Mason, I. (2017). Linking theory to practice: Authentic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1–10.
16. Czarnecki, M. T. (1999). *Managing by Measuring: How to Improve Your Organization's Performance Through Effective Benchmarking*. New York: Amacom.
17. Dees, J. G. & Anderson, B. B. (2003). Sector-bending: Blurring the lines between nonprofit and for-profit. *Society*, 40(4), 16–27.
18. Dillon, B. (2012). Organizational leadership and the balanced scorecard: Lessons to be learned from marketing activities in a nonprofit setting. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 105–112.
19. Dimovski, V. (2000). *Temelji organizacije in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Dimovski, V. (2002). Management neprofitnih organizacij. V S. Možina (ur.). *Management: nova znanja za uspeh* (str. 694–711). Radovljica: Didakta.
21. Douglas, P. P. (1995). *Governmental and nonprofit accounting: theory and practice*. Fort Worth: The Dryden Press.
22. Drucker, P. F. (2010). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: Harper Collins.
23. Dubrin, A. (2004). *Leadership*. Boston: Houghton Mifflin Company.
24. Dweck, C. S. (2006). *Mindset – the new psychology of success*. New York: Random House.
25. Epstein, M. J. & Manzoni, J. F. (2008). *Performance measurement and management control: measuring and rewarding performance*. New York: Emerald Group Publishing.
26. Epstein, M. J. & McFarlan, F. W. (2011). Nonprofit vs. For-Profit Boards: Critical differences. *Strategic finance*, 92(9), 28–35.
27. Epstein, M. J. & Yuthas, K. (2014). *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies, and impact investors*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
28. Estrada, C. R. & Carranza, M. T. G. (2016). Leadership style in nonprofit organizations, the Mexican case. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 6(4), 26–34.
29. Fundacija Poti miru v Posočju. (brez datuma). *Pot miru*. Pridobljeno 14. maja 2020 iz <http://www.potmiru.si/slo/pot-miru>
30. Gill, R. (2013). *Theory and practice of leadership*. London: Sage.

31. Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. & Vangronsveld, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28(3), 304–318.
32. Goodwin, N. (2006). *Leadership in health care: A European perspective*. London: Psychology Press.
33. Gričar, S. (2018). *Menedžment javnega sektorja*. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko.
34. Hall, P. D. (2016). Historical perspectives on nonprofit organizations in the United States. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (str. 3–33). San Francisco: Jossey Bass.
35. Hopkins, B. R. (2017). *Starting and managing a nonprofit organization: a legal guide*. Hoboken: John Wiley & Sons.
36. Hrovatin, N. (2002). *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana: Radio študent.
37. Huang, H. J. & Hooper, K. (2011). New Zealand funding organisations. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(4), 425–449.
38. Jamnik, S. (1999). *Posebnosti revidiranja v javnih zavodih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Kamnar, H. (1999). *Javni zavodi med državo in trgom*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
40. Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), 353–370.
41. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnotežen sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Kenton, W. (2019). *Not for profit*. Pridobljeno 2. marca 2020 iz: <https://www.investopedia.com/terms/n/not-for-profit.asp>
43. Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60.
44. Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A. & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.
45. Lee, C. & Nowell, B. (2015). A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. Evaluation and Program Planning. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299–319.
46. Lopez de los Mozos, I., Duarte, A. R. & Ruiz, O. R. (2016). Resource dependence in non-profit organizations: is it harder to fundraise if you diversify your revenue structure? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), str. 2641–2665.
47. Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2007). *Leadership: Theory Application and Skill Development*. Ohio: Thompson South – Western.
48. Mac Gregor Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
49. Mac Gregor Burns, J. M. (2012). *Leadership*. New York: Open Road Media.
50. Marolt, J. & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.

51. Martinčič, R. & Biloslavo, R. (2017). *Vodenje sprememb v zdravstvenih organizacijah: Primer slovenskih bolnišnic*. Koper: Univerza na Primorskem.
52. McDonald, M. (1999). *Marketing plans* (4. izd.). Oxford: Butterworth – Heinemann.
53. Mesec, B. (2008). *Družbeni okvir neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
54. Mevlja, B. & Kavčič, K. (2016). *Vpliv deležnikov na razvoj nevladnih izobraževalnih organizacij*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
55. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
56. Mitchell, G. E. (2013). The construct of organizational effectiveness: Perspectives from leaders of international nonprofits in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(2), 324–345.
57. Mokhber, M., Wan Ismail, W. K. B. & Vakilbashi, A. (2015). Effect of transformational leadership and its components on organizational innovation. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 221–241.
58. Moorhead, G. & Griffin, R. W. (2010). *Organizational behavior: Managing People and Organizations*. (9. izd.). South-Western: Cengage Learning.
59. Moxham, C. (2009). Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(7), 740–763.
60. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
61. Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L. & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213.
62. Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
63. Northouse, P. G. (2010). *Leadership – Theory and Practice* (5. izd.). London: Sage Publications.
64. Perry, J. L. (2019). *Leadership Styles and Perceived Organizational Competencies at a Nonprofit Organization*. Education Doctoral. Paper 414. Pridobljeno 13. marca 2020 iz https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1423&context=education_etd
65. Pevcin, P. (2010). *Ekonomika javnih podjetij in zavodov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
66. Poslovni svet (2014). *10 lastnosti dobrega vodje*. Pridobljeno 18. marca 2020 iz <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/>
67. Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D. & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of business ethics*, 101(3), 415–434.
68. Rogers, S. (1990). *Performance Management in Local Government*. London: Longman Group.

69. Standerfer, C. & Schaefer, J. (2011). *Holding non-profits accountable: Frameworks that distinguish between looking good and doing good*. Pridobljeno 11. marca 2020 iz http://umdcipe.org/conferences/Moscow/papers/HOLDING_NONPROFITS_ACCOUNTABLE__FRAMEWORKS_THAT_DISTINGUISH_BETWEEN_LOOKING_GOOD_AND_DOING_GOOD_.pdf.
70. Stid, D. & Bradach, J. (2009). How visionary nonprofits leaders are learning to enhance management capabilities. *Strategy and Leadership*, 37(1), 35–40.
71. Širca Trunk, N. & Tavčar, M. I. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
72. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
73. Thach, E. & Thompson, K. J. (2007). Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. Public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356–375.
74. Verle, K. & Markič, M. (2012). *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
75. Worth, M. J. (2018). *Nonprofit management: Principles and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
76. Wu, S. & Hung, J. (2008). A performance evaluation model of CRM on nonprofit organizations. *Total Quality Management*, 19(4), 321–342.
77. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. izd.). New Jersey: Pearson Education.
78. Zietlow, J., Hankin, J. A., Seidner, A. & O'Brien, T. (2018). *Financial management for nonprofit organizations: policies and practices*. New York: John Wiley & Sons.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v ustanovi Fundacija Poti miru v Posočju

Pozdravljeni,

sem Maša Kemper, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V sklopu študija pripravljam magistrsko delo na temo vodenja in uspešnosti poslovanja neprofitnih organizacij, v katero želim vključiti raziskavo iz ustanove Fundacija Poti miru v Posočju.

Vljudno vas prosim, da na anketo odgovorite v celoti in pri tem upoštevate navodila, zapisana pri vprašanjih. Anketa je anonima, rezultati pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene magistrskega dela.

Za vaš čas in sodelovanje se vam lepo zahvaljujem!

S klikom na »Naslednja stran« lahko začnete z odgovarjanjem na anketni vprašalnik.

1. Spodnje trditve opisujejo vodstveno vedenje.

Na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, ki veljajo za vašo vodjo, pri čemer pomeni: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = ne strinjam se; 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 = strinjam se; 5 = popolnoma se strinjam.

ZA SVOJEGA VODJO MENIM	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Podpira timsko delo.					
Pri vodju opažam, da pred lastne interese postavlja interese organizacije in/ali zaposlenih.					
Podpira učenje in osebnosti razvoj zaposlenih.					
Vodja uporablja formalno moč za doseganje zelenih ciljev.					
Navodila s strani vodje so posredovana skozi dober informacijski tok.					
Zna prisluhiti željam in potrebam zaposlenih.					
Ima pozitivno mišljenje o prihodnosti poslovanja.					
Vodjo odlikujejo moralna in etična načela.					

se nadaljuje

ZA SVOJEGA VODJO MENIM	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Pri opravljanju nalog čutim s strani vodje podporo.					
Zaposlene spodbuja k ustvarjalnosti in inovativnemu načinu dela.					
Navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči.					
Vodja se dobro zaveda vrednot, poslanstva in vizije organizacije in to prenaša tudi na zaposlene.					
Pod njegovim vodstvom samozavestno opravljam naloge.					

2. Katere kompetence oziroma veščine najboljše opišejo vašega vodjo pri doseganju poslovne uspešnosti?

Izmed navedenih kompetenc izberite tri ključne in jih po pomembnosti navedite spodaj (1 = najpomembnejša; 2 = zelo pomembna; 3 = pomembna).

KOMPETENCE VODJA		
1. Emocionalna samokontrola	9. Sposobnost vpliva	17. Zaznavanje svojih prednosti in slabosti
2. Osredotočenost k pobudam in uspehom	10. Medsebojno sodelovanje in napredek drugih	18. Vizionarstvo
3. Timsko delo	11. Empatija do ljudi	19. Pozitivna naravnost
4. Inspiracija	12. Strateško razmišljanje	20. Trženje in prodaja
5. Fleksibilnost	13. Samozavestnost	21. Management časa
6. Management stresa	14. Politično in organizacijsko zavedanje	22. Doseganje sprememb
7. Poštenost in integriteta	15. Konflikti management	23. Servisiranje uporabnikov storitev
8. Management kakovostnega zaposlovanja	16. Finance in računovodstvo	

1. kompetenca:

2. kompetenca:

3. kompetenca:

3. Kateri dejavniki po vašem mnenju vplivajo na dobre poslovne rezultate in uresničevanje poslovnih ciljev v Fundaciji Poti miru?

Ocenite posamezen vpliv dejavnika na uspešnost poslovanja v organizaciji, pri čemer pomeni: 1 = zelo nepomembno; 2 = nepomembno; 3 = niti pomembno niti nepomembno; 4 = pomembno; 5 = zelo pomembno.

DEJAVNIKI	Zelo nepomembno (1)	Nepomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno (4)	Zelo pomembno (5)
Razpoložljiva finančna sredstva.					
Kakovostni proizvodi/storitve.					
Organizacijska vizija.					
Razdelani, uresničljivi cilji.					
Servisiranje, zadovoljstvo in podpora uporabnikom.					
Trženje in prodaja.					
Inovativnost in domiselnost.					
Strateško načrtovanje.					
Zakonski predpisi (kot omejitve oziroma podpora).					
Zadovoljstvo, razvoj in motiviranost zaposlenih.					

4. Spodaj označite, v kolikšni meri se v organizaciji ocenjuje posamezne vidike uspešnosti vodstva, pri čemer pomeni: 1 = nikoli; 2 = redko; 3 = včasih; 4 = pogosto; 5 = zelo pogosto.

VIDIKI USPEŠNOSTI	Nikoli (1)	Redko (2)	Včasih (3)	Pogosto (4)	Zelo pogosto (5)
Finančna uspešnost					
Učinkovitost zbiranja sredstev in pridobitev novih finančnih virov.					
Smotnost porabe finančnih sredstev.					
Spremljanje prihodkov iz lastne dejavnosti.					
Stroškovna učinkovitost.					
Nefinančna uspešnost					
Zadovoljstvo strank.					
Spremljanje obstoječih strank.					
Privabljanje novih strank.					
Rast in prepoznavnost organizacije preko spleta, medijev.					
Organizacija dogodkov.					
Izboljševanje proizvodov oziroma ponujenih storitev.					
Zadovoljstvo zaposlenih.					
Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.					
Ohranjanje zaposlenih.					

5. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kakšen vpliv ima po vašem mnenju vodja z načinom vodenja in kompetencami na doseganje uspešnih poslovnih rezultatov organizacije?

VPLIV VODJE NA USPEŠNOST POSLOVNIH REZULTATOV	Zelo nepomembno (1)	Nepomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno (4)	Zelo pomembno (5)
---	---------------------	----------------	-----------------------------------	--------------	-------------------

Priloga 2: Intervju z vodjo ustanove Fundacija Poti miru v Posočju

1. Opišite vašo funkcijo v Fundaciji Poti miru.
2. Kako bi opisali vaš način vodenja Fundacije Poti miru in njenih zaposlenih? Izpostavite nekaj svojih prednosti, slabosti in vrednot, ki jih zaznavate pri delu.
3. Kako pomembno se vam zdi vključevanje zaposlenih v proces odločanja, postavitve organizacijskih ciljev, iskanju rešitev? Ali pri končnih odločitvah upoštevate stališča sodelavcev?
4. Kaj vam predstavlja motivacijo pri opravljanju delavnih nalog? Kako motivirate sodelavce oziroma kakšne metode uporabljate za uspešen potek dela?
5. Kakšna je vaša interakcija z zaposlenimi? Prepoznate njihove sposobnosti, veščine? Katere njihove kompetence smatrate kot ključne? Menite, da vas zaposleni dojemajo kot zgled?
6. Ali se vam zdi pomembno nagrajevanje zaposlenih? Na podlagi česa temeljijo nagrade in kakšne so le-te?
7. Na kakšen način skušate sodelavcem pomagati pri razvoju njihovih spretnosti in posledično vplivati na njihov osebno rast in razvoj?
8. Katere tri izmed navedenih kompetenc/veščin prepoznate kot vaše ključne in menite, da so pomembne pri doseganju želenih organizacijskih ciljev? Kakšni so razlogi za izbor vsake izmed kompetenc/veščin, zakaj menite, da je ravno ta kompetenca pomembna?

KOMPETENCE		
1. Emocionalna samokontrola	9. Sposobnost vpliva	17. Zaznavanje svojih prednosti in slabosti
2. Osredotočenost k pobudam in uspehom	10. Medsebojno sodelovanje in napredek drugih	18. Vizionarstvo
3. Timsko delo	11. Empatija do ljudi	19. Pozitivna naravnost
4. Inspiracija	12. Strateško razmišljanje	20. Trženje in prodaja
5. Fleksibilnost	13. Samozavestnost	21. Management časa
6. Management stresa	14. Politično in organizacijsko zavedanje	22. Doseganje sprememb
7. Poštenost in integriteta	15. Konflikti management	23. Servisiranje uporabnikov storitev
8. Management kakovostnega zaposlovanja	16. Finance in računovodstvo	

9. Kako bi opredelili uspešno poslovanje neprofitne organizacije? Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost vaše organizacije? Kdaj menite, da je vaša organizacija uspešno uresničila poslanstvo? Prosim, navedite konkreten primer.
10. Menite, da je treba v neprofitnih organizacijah meriti uspešnost poslovanja? Zakaj? Na kakšen način v Fundaciji Poti miru spremljate uspešnost?
11. Kako pomembna so vam poleg finančnih meril uspešnosti nefinančna merila (na primer z vidika strank, notranjih procesov in zaposlenih)? Kako merila uspešnosti vplivajo na vaše odločitve in vodenje?
12. Kašno vlogo menite, da imate vi pri doseganju uspešnosti Fundacije Poti miru?
13. Bi želeli še kaj dodati?