

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**JULIJA DOLINŠEK**

**Mentor: izr.prof.dr. VLADO MIHELJAK**

**MOTIVACIJA ZA DELO: PRIMERJAVA PROFITNIH IN  
NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

**DIPLOMSKO DELO**

**LJUBLJANA, 2006**

I. UVOD.....	4
II. SPLOŠNO O MOTIVACIJI.....	5
2.1. POTREBE IN CILJI (POTISKANJE IN PRIVLAČNOST) .....	7
2.2. MOTIVACIJSKI PROCESI .....	8
2.3. ZAVEDNA IN NEZAVEDNA MOTIVACIJA .....	9
2.4. VREDNOTE .....	11
2.5. NEZADOVOLJENI MOTIVI (FRUSTRACIJE, KONFLIKTI).....	12
III. MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	14
3.1. VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE .....	14
3.1.1. MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA .....	14
3.1.2. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	16
3.1.3. TEORIJA ERG (ADELFER).....	17
3.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE.....	18
3.2.1. VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA .....	18
3.2.2. TEORIJA PRAVIČNOSTI .....	19
3.2.3. MCGREGORJEVA TEORIJA MOTIVACIJE .....	20
3.2.4. TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE.....	20
3.2.5. FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA.....	21
IV. DELO IN MOTIVATORJI PRI DELU .....	22
4.1. FILOZOFIJA DELA .....	22
4.2. DRUŽBENA PERCEPCIJA DELA SKOZI ČAS.....	24
4.3. FORMALNO IN NEFORMALNO DELO .....	25
4.4. PRISTOPI K OBLIKOVANJU DELA .....	26
4.5. REKONCEPTUALIZACIJA DELA .....	28
4.6. MOTIVATORJI PRI DELU .....	30
4.6.1. MATERIALNI MOTIVATORJI .....	30
4.6.2. NEMATERIALNI MOTIVATORJI.....	33
4.6.3. DEMOTIVATORJI IN NEZADOVOLJSTVO PRI DELU .....	36
4.7. VOLONTERSKO DELO.....	37
V. PROFITNE IN NEPROFITNE ORGANIZACIJE .....	39
5.1. SPLOŠNO O ORGANIZIRANOSTI DRUŽBENEGA SISTEMA V SLOVENIJI .....	39
5.2. OPREDELITEV NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....	41
5.2.1. PRAVNA PODLAGA ZA DELOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....	45
5.2.2. FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	47
5.2.3. POSLANSTVO IN VREDNOTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....	47
5.2.4. PREDNOSTI IN SLABOSTI NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....	49
5.2.5. MENEDŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....	50
5.2.6. ČLOVEŠKI VIRI V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH.....	52
5.2.7. USPEŠNOST IN UČINKOVITOST NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....	53
5.3. SPLOŠNO O PROFITNIH ORGANIZACIJAH .....	54
5.3.1. PRIMERJAVA PROFITNIH IN NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....	54
VI. RAZISKAVA.....	56
6.1. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE .....	56
6.2. IZVEDBA RAZISKAVE.....	57
6.3. METODOLOGIJA RAZISKAVE .....	57
6.4. UGOTOVITVE RAZISKAVE .....	59
6.4.1. DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI VZORCEV.....	59
6.4.2. ANALIZA REZULTATOV PROFITNIH IN NEPROFITNO- VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ.....	65

6.5. PREVERJANJE HIPOTEZ.....	80
VII. ZAKLJUČEK .....	87
VIII. VIRI.....	90
IX. PRILOGE.....	94
A - VPRAŠALNIK .....	94
B - DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI VZORCEV.....	99
C – ANALIZA REZULTATOV .....	101
D – PREVERJANJE HIPOTEZ.....	107

# I. UVOD

Delo, ki je pred vami, je predvsem poskus primerjave dveh različnih tipov organizacij, profitne in neprofitne. V samem bistvu so to ljudje, brez katerih nobena od njih ne bi obstajala. Zanimalo me bo, kakšni motivi, vzgibi in sile vlečejo ljudi, da posvetijo svoj delovni čas enemu ali drugemu tipu organizacije. Najprej moram seveda ugotoviti, zakaj sploh ljudje delajo, kaj jih motivira ali demotivira, kaj želijo s svojim delom doseči. To pa ni tako enostavno. Kadar govorimo o ljudeh, njihovem bivanju in delovanju, so to vedno kompleksne teme, ki imajo le redko eno samo, univerzalno razlago. Zato sem si v svojem raziskovanju pomagala z idejami in spoznanji znanih in manj znanih sociologov, psihologov, antropologov, filozofov in menedžerjev. Trudila sem se, da sem zvesto povzela izvornike, nekatere zato, ker sem se z njimi strinjala; in druge zato, ker se nisem.

Diplomsko nalogo sem razdelila v dve enoti in sicer teoretsko in empirično. V teoretskem delu sem predstavila strokovna spoznanja s področja motivacije, motivacijskih teorij, dela in delovne motivacije ter opredelila področje profitnih in neprofitnih organizacij.

Empiričen del vsebuje raziskavo, ki sem jo izvedla v šestnajstih različnih organizacijah, katerim je skupno, da so zasebne in da se vse ukvarjajo z izobraževanjem. Z raziskavo sem želela ugotoviti, ali obstaja razlika v motivaciji ljudi za delo v profitni in neprofitno-volonterski organizaciji. Izhajala sem predvsem iz razlike v njihovem poslanstvu. Profitne organizacije naj bi ustvarjale profit, neprofitno-volonterske pa bi delovale v splošno družbeno dobro ali dobro svojih članov. Zanimalo me je torej, če ta razlika v namenu priteguje različno motivirane ljudi. Pridevnik neprofitno ima namreč še vedno nekakšen vzvišen prizvok. V teh organizacijah naj bi delali ljudje, ki so bolj dovzetni za potrebe drugih, posebej tistih manj privilegiranih, vse to pa zgolj zaradi visokih moralnih norm; nekakšen nasproten pol potrošniško usmerjeni družbi, kjer si, kar lahko kupiš. V realnosti verjetno obstajajo tudi takšni posamezniki, ne morem pa mimo tega, da je pridevnik neprofitno dostikrat tam zgolj zaradi boljših davčnih pogojev in ljudje, zaposleni v teh organizacijah, imajo enake potrebe, želje in vrednote kot tisti katerih delovna organizacija ima predznak - profitno. Pa poglejmo...

## II. SPLOŠNO O MOTIVACIJI

*“Če veste kaj motivira ljudi, imate na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Motivacija in moč sta tesno povezani med seboj, tako da lahko rečemo, da je motiviran človek tudi močan. Temelj vsake motivacije je upanje. Manipulacija je to, da koga pripravite, da kaj naredi, ker vi tako hočete, medtem ko motivacija pomeni, da koga pripravite, da bo kaj storil, ker bo sam hotel to storiti.” (Uhan, 2000:22)*

Motivacija je pojem, ki ga dnevno slišimo v povezavi z različnimi aspekti našega življenja. Zasledimo ga lahko med nasveti za aktivno preživljanje prostega časa, izbiro kariernih poti ali iskanje življenjskega partnerja. Nekakšna čudežna beseda, ki po razlagi sodobnih priročnikov za izboljšanje kvalitete življenja prinaša tisti pravi odgovor na vse naše pomanjkljivosti, nezadovoljstva ali zgolj iskanje drugačnih življenjskih poti.

Motivacija naj bi nam namreč pomagala preseči naše biološko in družbeno pridobljene vzorce obnašanja in nas na nek način osvobodila predeterminiranosti naše gonske narave; oziroma ujetosti v načine vedenja, ki so nam bili podani v procesu socializacije.

Zdaj lahko prevzamemo vajeti v svoje roke in z motiviranim obnašanjem usmerjamo sebe in svoje življenje proti zastavljenim ciljem. Ampak to je že tema, kjer se mnenja posameznikov krešejo na podlagi njihovih izkušenj, prepričanj, strahov, pričakovanj,...

Naj se torej vrnem k strokovni razlagi pojma motivacije. Iz literature je razvidno, da je spekter idej, predstav in odgovorov, ki jih skriva ta beseda, zelo širok in raznolik. Motivaciji priznava vpetost v vrsto osebnostnih in družbenih procesov, zato se ji nikakor ne more izogniti, definicije pa se razlikujejo od avtorja do avtorja.

Sigmund Freud je bil eden prvih, ki se je znanstveno lotil raziskovanja človekove motivacije. Raziskoval je predvsem gonsko, nezavedno motivacijo. V obnašanju je vedno iskal nezavedne vzode, ki izhajajo iz naše podzavesti in zadovoljujejo naše nagonске potrebe. (glej Musek, 1993: 14-17)

Motivacija pa razkriva dvojnost človekove narave, in sicer nagonski in duhovni del. Mnenja se razhajajo glede tega, kateri del prevladuje. Po Freudu je tudi v navidez voljnem obnašanju človeka možno najti skrit ali nezaveden vzrok, vendar pa so kasnejša dognanja pripeljala do zaključkov, da je človek sposoben tudi zavednega, motiviranega obnašanja, ki nadgrajuje človekove gonske in nezavedne potrebe.

Do pomembnih spoznanj o dvojnosti človekovega motiviranega delovanja je prišel Alfred Adler, ki je opredelil razliko med potrebami (ki delujejo kot sile vzmeti) in cilji (ki delujejo kot magneti). (glej Musek, 1993: 14-17)

Iz teh spoznanj izhajajo tudi kasnejše opredelitve. Petz recimo pravi, da se »motivacija lahko definira kot stanje ali obnašanje, ki ga sprožijo notranje potrebe (motivi) in je usmerjeno proti nekim ciljem.« (Petz, 1987: 107) Njegovo trditev Uhan nadgradi z besedami: »Bolj določno je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost.« (Uhan, 2000: 11)

Pri motivaciji gre torej za delovanje, ne za pasivno spremljanje dogajanja. Osnovni element motivacije je namreč motiv: »kar povzroča kako dejanje, ravnanje, nagib, spodbuda...« (glej SSKJ, 1995: 577)

Dinamiko motivov jasno opiše Musek: »Motivi spravljajo v tek vso našo osebnost, vse naše delovanje; dimenzije in poteze niso navsezadnje nič drugega kot stabilni načini uresničevanja naših ciljev in motivov.« (Musek, 1993: 18)

»Kaj so torej bistvene značilnosti motiviranega obnašanja? Prvo, da je tako obnašanje predvidoma namensko in prostovoljno, ter usmerjeno k določenemu cilju. Posameznik na podlagi predhodnih izkušenj predvideva, da bo določeno vedenje vodilo k določenim zaželenim ciljem.« (Jung, 1978: 5)

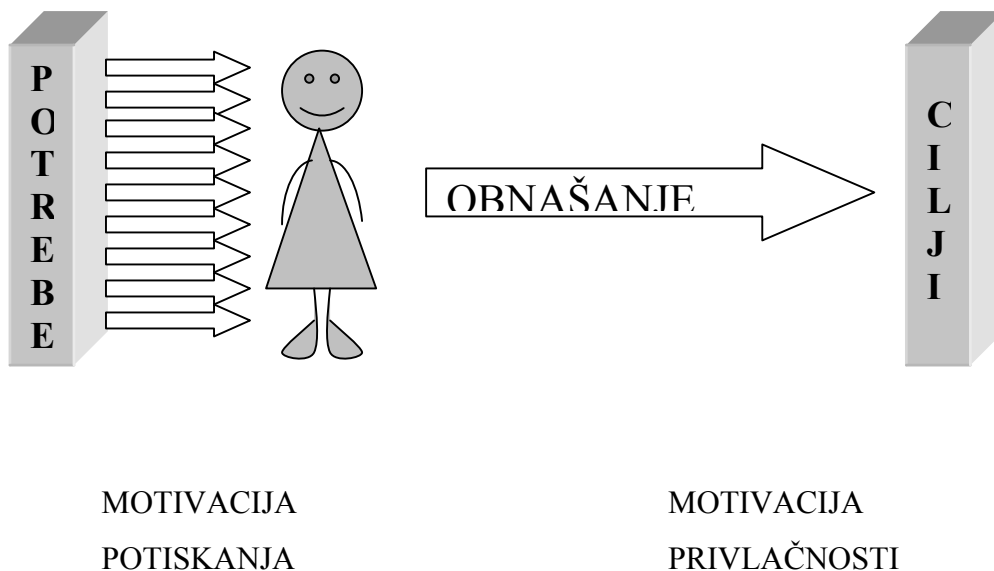
## 2.1. POTREBE IN CILJI (POTISKANJE IN PRIVLAČNOST)

Za bolj jasno razumevanje procesa motivacije je potrebno opredeliti pojma potreba in cilj, ki sta z njim neločljivo povezana. S pomočjo potreb in ciljev, torej dejavnikov potiskanja in privlačnosti, namreč razlagamo sam proces motiviranega obnašanja.

»Potreba: kar obstaja, nastane zaradi odsotnosti tega, kar je potrebno za življenje, delo....«(SSKJ, 1995: 950)

»Cilj: kar se hoče doseči s prizadevanjem...«(SSKJ, 1995: 86)

Potreba v prvi vrsti pomeni stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči neko pomanjkanje ali primanjkljaj. Pri tem gre lahko za pomanjkanje ustreznih snovi ali informacij. Ko začne potreba delovati, se pojavi težnja, da bi primanjkljaj uravnotežili in zadovoljili.(glej Pavlin, 2000:15) »Potreba je torej razlika med dejanskim in želenim stanjem.« (Uhan, 2000: 11) Ker potreba deluje v smeri zadovoljevanja, jo imenujemo tudi motivacija potiskanja, medtem ko cilj na drugi strani deluje kot motivacija privlačnosti, h kateri je delovanje usmerjeno. (glej Musek, 1993)



Slika 2.1.: Motivacija potiskanja in motivacija privlačnosti. (glej Musek 1993:134)

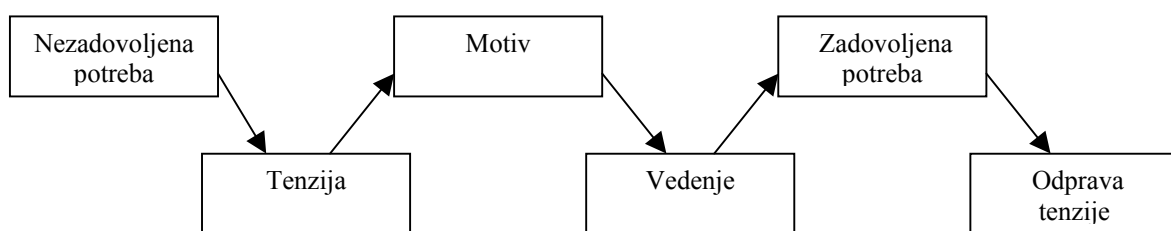
Neravnovesje v organizmu lahko nastane iz različnih vzrokov; zato posledično tudi potrebe delimo na organske, fiziološke ali biološke (npr. potreba po kisiku in hrani) ter psihološke (npr. potreba po spoznanju, ugledu, resnici). Prav tako je razlika v njihovem zadovoljevanju, saj ene zadovoljujemo nagonsko in so značilne za vse pripadnike naše vrste, druge pa po naučenih vzorcih delovanja, ki so posledica socializacije. (glej Pavlin, 2000: 15)

V našem obnašanju so pomembni tako motivi potiskanja (nagoni, potrebe) kot motivi privlačnosti (cilji, ideali in vrednote). Včasih je težko razmejiti, kateri prevladujejo, ker se zdi, da eni in drugi spodbujajo isto obnašanje. (Musek, 1993: 26)

## 2.2. MOTIVACIJSKI PROCESI

*»Vse potrebe, biološke in psihološko zasnovane, povzročajo v organizmu določeno napetost (stanje tenzije). Tenzija sama po sebi ne vodi do rešitve potrebe, temveč samo nakazuje na njen obstoj, na to, da jo moramo zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje te tenzije znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba.« (Gutić v Treven, 2001: 125)*

Motivacijski proces si shematsko lahko predstavimo takole:



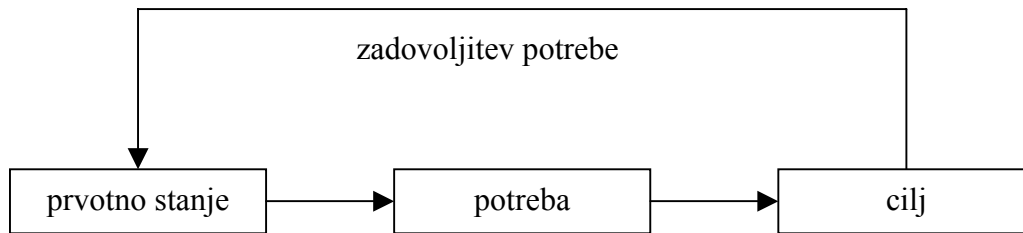
Slika 2.2: Motivacijski proces (Gutić v Treven, 2001: 125)

Zadovoljevanje bioloških in organskih potreb pri vseh ljudeh poteka nagonsko, brez dodatnega učenja ali izkušenj. Te vrste potreb zadovoljujemo homeostatično, torej tako, da čimprej vzpostavimo prvotno ravnotežje. Pri psiholoških potrebah pa zadovoljevanje ni

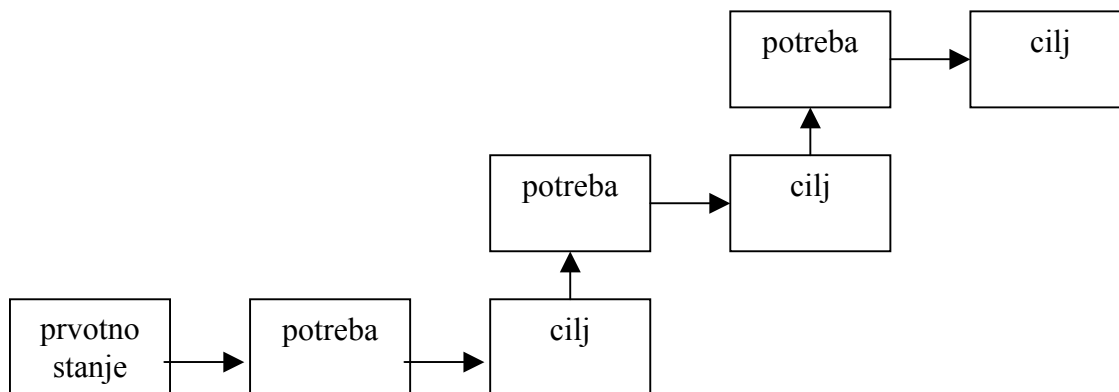


tako enostavno, saj je v nas neka težnja, da si vedno postavljamo nove cilje. Zato poteka zadovoljevanje psiholoških potreb progresivno.

Homeostatično zadovoljevanje potreb:



Progresivno zadovoljevanje potreb:



Slika2.3.: Homeostatično in progresivno zadovoljevanje potreb (Musek, Pečjak, 1995: 91)

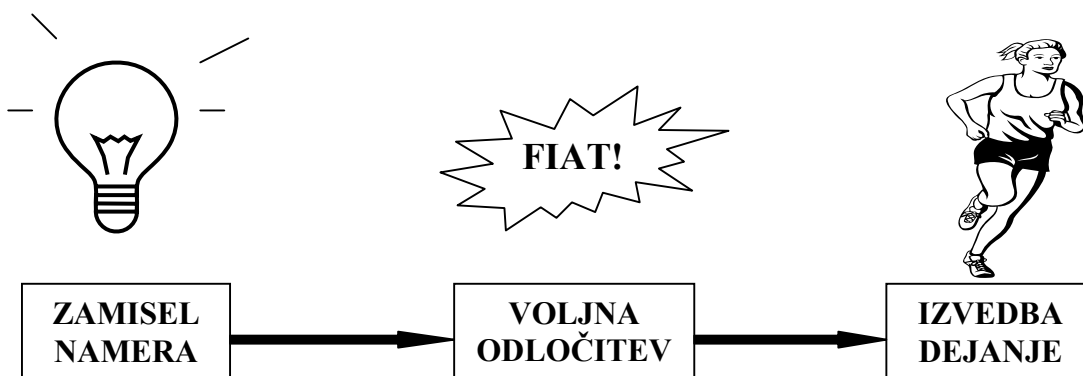
## 2.3. ZAVEDNA IN NEZAVEDNA MOTIVACIJA

Dvojnost človekove narave, ki so jo prepoznavali že antični misleci in umetniki, predstavlja večno trenje v posameznikovem duhovnem ravnotežju. Nesporno je namreč, da obstaja gonska (po Freudu), prvinska narava, ki deluje neposredno in teži k takojšnji zadovoljitvi potrebe. Hkrati pa se ljudje razlikujemo od ostalih živih bitij ravno po tem, da imamo tudi možnost zavednega odločanja, ki temelji na predhodnih izkušnjah, vrednotah in miselni drži posameznika.

O tem, katera motivacija je prevladujoča, obstaja večna dilema med znanstveniki, ki proučujejo človekovo vedenje.

Avtor, ki nam je najbolj znan po izpostavljanju moči naše nezavedne narave, Sigmund Freud, je ugotavljal, da sta tudi zavestno delovanje in volja še vedno pod vplivom nagonskih teženj, tudi če se tega ne zavedamo. Primarni proces, v katerem brez zadržkov sproščamo nagonске težnje in sledi le načelu ugodja, se skozi učenje stopnjuje v sekundarni proces. V tem procesu se načelo ugodja zamenja z zavestnim odnosom do stvarnosti. S tem pa nagonskih teženj ne moremo preprosto zatreti, ampak jih samo potlačimo in tako umaknemo s področja zavednega. Dejanska gibalna našega delovanja izhajajo torej iz ponotranjenih družbenih in moralnih norm, ki smo jih sprejeli v zgodnjem otroštvu. (po Musku, 1993:41)

Vsi avtorji pa se ne strinjajo z idejo, da je vsako človekovo delovanje nezavedno motivirano. Naša zavedna volja je namreč tista, ki nam omogoča, da v nekaterih aspektih presežemo ali vsaj usmerimo naše nezavedne nagone. Na ta način torej zavestno usmerjamo naš duhovni in kulturni razvoj in se vsaj v določenih delih osvobodimo nagonskega delovanja. Musek ta pojav razloži takole: »Voljno dejavnost doživljamo kot občutje zavestnega hotenja in odločanja, ki posreduje med zamisljivo oziroma predstavo o tem, kaj naj bi storili, ter dejanjem, s katerim svojo zamisel ter namero uresničimo.« (Musek, 1993:42)



Slika 2.4.: Doživljanje volje: voljna odločitev (fiat ali veto) kot posrednik med namero in dejanjem. (Musek, 1993: 42)

## 2.4. VREDNOTE

Elementi človeškega obnašanja, ki nakazujejo voljno dejavnost, so med drugim neotipljiva, vendar nepogrešljiva gibalna, ki jih imenujemo vrednote. Vrednote so cilji, h katerim težimo kot posledica naše miselne države; so torej na nek način elementi, ki nas ločujejo od naše prvinske, gonske narave. Lahko bi rekli, da delujejo kot privlačnostni motivacijski faktorji, saj so to nekakšne vrednostne kategorije, ki jim pripisujemo visoko vrednost.

Po Pogačniku so vrednote celo eden najpomembnejših načinov ekspresije človekovih motivov. Vrednote so sicer lahko individualne ali družbene. Prve so pomembne za posameznika, druge pa za celotno družbo ali vsaj njene dele. (glej Pogačnik 1997: 17).

Ena od definicij pravi, da je vrednota trajno prepričanje, da je specifični način obnašanja ali eksistence; družbeno ali osebno bolj zaželen v odnosu na nasprotni ali obratni način obnašanja ali eksistence. (Rokeach v Musek, 1993: 76)

Vrednote imajo torej dvojno vlogo v življenju posameznika in družbe. Predstavljajo standarde, s pomočjo katerih merimo in ocenjujemo stvari in obnašanja, po drugi strani pa nas usmerjajo in privlačijo, saj se trudimo doseči tisto kar smo ponotranjili kot vrednoto. (glej Musek, 1993: 17)

Čeprav delujejo kot motivi privlačnosti, imajo v primerjavi z drugimi motivi bolj abstrakten, splošen značaj, saj zajemajo cel razred pojavov. (glej Musek, 1993: 18) »Človek z vrednotami torej deklarira, kaj je za njega osebno v življenju bolj pomembno in kaj manj. Gre za njegovo predstavo o tem, kako naj bi bilo v prihodnje, v idealnem primeru.« (Pogačnik, 1997: 17)

## 2.5. NEZADOVOLJENI MOTIVI (FRUSTRACIJE, KONFLIKTI)

*»Vsi cilji, ki jih posameznik ima, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Za zadovoljevanje potreb so potrebna sredstva in napor (prizadevanja). Nezmožnost zadovoljiti svoje potrebe povzroča v človeku patološka stanja, bolezenske znake, kot so: frustracija (kot razlika med pričakovanji in dosežki), depresija, neodgovornost, pasivnost ali agresivnost ipd.« (Uhan, 2000: 12)*

Zadovoljevanje motivov je v veliki meri povezano z zunanjimi dejavniki. Posledično se torej lahko zgodi, da smo pri zadovoljevanju svojih motivov oz. potreb onemogočeni zadovoljevanju svojih motivov oz. potreb in v nas nastane tenzija, ki jo imenujemo frustracija. »Frustracija je stanje oviranosti v motivacijski situaciji.« (Musek, 1993: 183)

Na začetku frustracija poveča privlačnost cilja in zato spodbudi našo čustveno angažiranje ter dejavnost. Če pa gre za oviro, ki je za nas nepremostljiva, postane frustracija neprijetna, pojavita se napetost in čustveni pritisk, ki lahko vodi do tesnobe, razdraženosti ali celo panike. (po Musku, 1993: 183)

Ponavadi gre pri posamezniku za več motivov, ki nanj delujejo hkrati in so med seboj v različnih odnosih. Situacijo med motivi, ki drug drugemu nasprotujejo ali se med seboj ovirajo, imenujemo konflikt. Konfliktne situacije so za nas hkrati frustrirajoče, saj en motiv pomeni oviro za drugega in obratno, ter izbirne, saj se moramo odločiti za enega izmed nasprotujočih si motivov.

Ločimo več vrst konfliktnih situacij:



Konfliktna situacija, v kateri izbiramo med dvema pozitivnima ciljema, imenujemo plus-plus konflikt ali situacija približevanje-približevanje.



Manj prijeten je konflikt, v katerem izbiramo med dvema negativnima ciljema; gre torej za minus-minus konflikt ali situacijo izogibanje-izogibanje.



Zelo pogosti so konflikti, ko se odločamo med cilji, ki imajo hkrati pozitivno in negativno vrednost. Gre torej za situacijo približevanje-izogibanje ali plus-minus konflikt.

Slika 2.5.: Vrste konfliktov (Museum, 1993: 184)

Frustracije in konflikte seveda želimo rešiti, zato ponavadi izberemo eno izmed opcij. Pri neprijetnih in težavnih konfliktih in frustracijah, ki nas duševno obremenjujejo, se pogosto pojavi tudi težnja, da bi iz konfliktne situacije ubežali. Beg pa ni vedno možen; če je, dolgoročno stvari le poslabša.

Zmerna količina konfliktov v življenju je ne samo normalna, ampak tudi zaželena. Z reševanjem problemov in premagovanjem ovir namreč večamo lastno zadovoljstvo, v nasprotnem primeru, pa se problemi kopičijo in nas lahko vodijo v psihične krize in resnejše motnje. (po Musku, 1993: 185)

## **III. MOTIVACIJSKE TEORIJE**

Motivacijske teorije lahko ločimo, in sicer glede na to ali so osredotočene na to, »kaj« motivira vedenje ali »kako« vzpodbuditi določeno vedenje. Prve, tako imenovane vsebinske teorije, preučujejo človeške potrebe in motive, ki povzročajo določeno obliko vedenja; procesne teorije pa se posvečajo načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju. (Treven, 2001: 126)

### **3.1. VSEBINSKE TEORIJE MOTIVACIJE**

#### **3.1.1. MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA**

Med najbolj znanimi motivacijskimi teorijami je gotovo hierarhična teorija potreb ameriškega psihologa Abrahama Maslowa. Potrebe je razdelil na nižje in višje, oboje skupaj pa še podrobneje v pet skupin. Skupine potreb si sicer hierarhično sledijo, vendar njihovo zadovoljevanje ne poteka vedno v istem vrstnem redu. Maslow sicer pravi, da ne moremo zadovoljevati višjih potreb, če niso vsaj minimalno zadovoljene nižje potrebe, vendar hkrati navaja: »Takšne trditve lahko sprožijo napačen vtis, da mora biti ena potreba 100% zadovoljena, preden se pojavi naslednja. V resnici so v večini primerov zdravih članov naše družbe vse osnovne potrebe istočasno delno zadovoljene, delno pa nezadovoljene. Pravilnejši opis hierarhije torej dobimo, če rečemo, da se stopnja zadovoljevanja zmanjšuje, bolj ko se vzpenjamo po lestvici potreb.« (Maslow 1982:108-109)

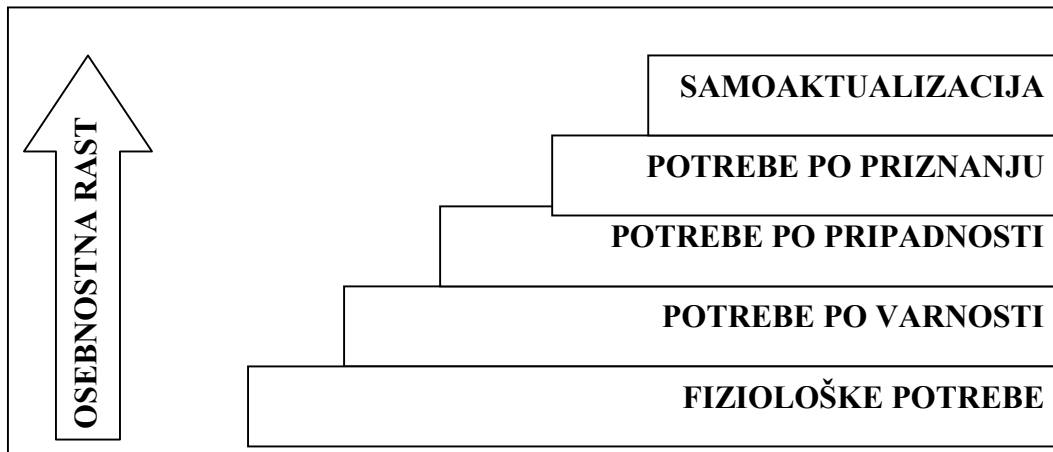
Hierarhična lestvica potreb po Maslowu:

- fiziološke potrebe
- potrebe po varnosti in zaščiti
- potrebe po ljubezni in pripadnosti
- potrebe po samospoštovanju
- potrebe po samouresničevanju in samoaktualizaciji

Model hierarhičnega zadovoljevanja potreb pa lahko vzporedno povežemo tudi v hierarhijo delovne motivacije:

- temeljne potrebe (plača)
- potrebe po varnosti (načrti za napredovanje, sindikat, zdravstveno zavarovanje)
- socialne potrebe (formalne in neformalne delovne skupine)
- potrebe po (samo)spoštovanju (nazivi, statusni simboli, promocije)
- potrebe po samouresničevanju (osebni razvoj, uporaba vseh sposobnosti)

Slika 3.1.: Maslowa hierarhija potreb; (Pogačnik 1997: 16)



Najvišja raven po Maslowu je torej raven samoaktualizacije. »Ljudje, ki so dosegli najvišjo stopnjo osebne rasti, se ukvarjajo z dejavnostmi, ki pomenijo popolno uresničitev vseh njihovih potencialov. Ne delajo več zaradi denarja, zaradi tega, ker bi drugi to od njih zahtevali ali zaradi statusa, ampak zato, ker v delu vidijo izpolnitev svojega življenjskega poslanstva. Meje med delom, igro in zabavo so zabrisane, to, kar počnejo je vse troje hkrati. Pri tem ni pomembno, ali je to področje umetnosti, znanosti, vrhunškega športa ali pa navadno delo v poklicu, kmetovanje itd.« (Pogačnik, 1997:17)

### **3.1.2. HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA**

Herzberg je skupaj z Mausnerjem in Snydermanom leta 1959 izvedel obširno raziskavo o zadovoljstvu delavcev na delovnem mestu. Več kot 200 delavcev je ocenjevalo pomembnost faktorjev, ki vplivajo na njihovo delo. Rezultati te raziskave so Herzberga vodili do teorije, v kateri razdeli motivacijske faktorje v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Tovrstna delitev se opira predvsem na razlago, da posameznik doživlja svoje delo skozi občutke zadovoljstva in nezadovoljstva. (glej Jung, 1978: 171)

Higieniki so faktorji, ki s svojo odsotnostjo vplivajo na nezadovoljstvo, vendar pa s svojo prisotnostjo ne povzročajo dodatnega zadovoljstva. Higieniki (imenuje jih tudi intrinzični faktorji) so na primer primeren osebni dohodek, ustrezna organizacija dela, cenjenost dela, ustreznost vodij in dobri medsebojni odnosi.

Motivatorji (ali ekstrinzični faktorji) pa so druga skupina motivacijskih faktorjev, ki neposredno vplivajo na motivacijo ljudi. Mednje štejemo predvsem zanimivo in pestro delo, uspeh pri delu, priznanja, odgovornost, možnost osebnega razvoja ter možnost uporabe znanja in sposobnosti. Odsotnost motivatorjev torej ne povzroča nezadovoljstva, vendar pa njihova navzočnost močno vpliva na večjo pripravljenost zaposlenih, da se pri svojem delu potrudijo, s tem pa posledično na njihovo zadovoljstvo pri delu. »Brez njih je služba sicer lahko vzdržna, vendar delo ne bo pozitivno motivirano.« (Jung:1978:171)

Herzberg je organizacijam v tistem času očital, da se preveč ukvarjajo z urejanjem delovnih pogojev, torej tako imenovanimi higieniki, namesto, da bi se posvetili motivatorjem, v smislu psihološke rasti delavcev. Trdil je, da je »za institucije očitno lažje motivirati skozi strah pomanjkanja higienikov, kot pa motivirati v smislu doseganja in realiziranja ciljev« (Herzberg v Jung 1978: 171).

Čeprav so Herzbergu očitali kar nekaj pomanjkljivosti v njegovi teoriji, med drugim tudi to, da je po nekaterih drugih raziskavah plača rangirana precej višje in da ne upošteva individualnih razlik (delovnega mesta, izobrazbe...), pa je njegova motivacijska teorija veliko prispevala k »bogatitvi dela« (job enrichment).



<p>Vzdrževalni dejavniki</p> <p>Ekstrinzični (zunanji) faktorji ali <b>higieniki</b></p>	<p>Organizacija</p> <p>Politika</p> <p>Kontrola dela</p> <p>Delovne razmere</p> <p>Medsebojni odnosi</p> <p>Zaslужek</p> <p>Položaj in varnost</p>
<p>Motivacijski dejavniki</p> <p>Intrinzični (notranji) faktorji ali (pravi) <b>motivatorji</b></p>	<p>Uspeh pri delu</p> <p>Priznanje za rezultate</p> <p>Zanimivo delo</p> <p>Odgovornost</p> <p>Strokovno usposabljanje</p> <p>Osebni razvoj</p>

Tabela 3.2.: Vzdrževalni in motivacijski dejavniki (Uhan, 2000:25)

### 3.1.3. TEORIJA ERG (ADELFER)

Adelfer je potrebe razvrstil v skupine, in sicer na različnih ravneh. “Tako kot Maslow in Herzberg se je zavedal, da je pomembno razvrstiti potrebe ljudi v skupine in da obstaja bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni.” (Treven, 2001: 131)

Določil je tri temeljne skupine potreb:

- potrebe po obstoju
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi
- potrebe po razvoju

Potrebe po obstoju se nanašajo na zadovoljevanje eksistenčnih in osnovnih materialnih potreb. Druga skupina zajema potrebe ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih

odnosov. V tretji skupini pa je Adelfer izpostavil potrebe po razvoju, ki odsevajo željo človeka po osebni rasti in razvoju.

Adelferjeva teorija pri zadovoljevanju potreb ni tako toga kot Maslowa, saj si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, kljub temu, da nima zadovoljenih potreb po obstoju ali povezovanju z drugimi ljudmi, predpostavlja pa tudi, da se lahko vse tri skupine oseb pojavijo sočasno. Prav tako ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi ter njihove družbeno-socialne okoliščine, kot so kulturno okolje, izobrazba in družinske vezi.

## **3.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE**

### **3.2.1. VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA**

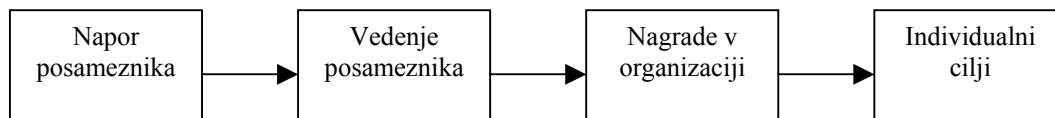
Vroom v svoji teoriji o pričakovanih rezultatih išče posameznikove težnje, ki ga vodijo k določenemu vedenju na delovnem mestu. »Bistvo te teorije je v interesu posameznika za določen rezultat, na dveh nivojih: prvi nivo rezultatov se nanaša na vlaganje v delo in posledično visoko produktivnost, drugi nivo pa na osebne koristi posameznika, kot so pohvala, visok osebni dohodek, napredovanje, naklonjenost sodelavcev.« (Marušič, 1990:21)

»Teorija predpostavlja, da zaposleni svoje potrebe zadovoljujejo na delovnem mestu v maksimalnem obsegu, zato to teorijo imenujemo tudi instrumentalno. Po Vroomu so za motivacijo zaposlenega ključni naslednji trije pojmi, ki se med seboj dopolnjujejo: pričakovanje, instrumentalnost in valenca.« (Pavlin, 2000: 19)

Pričakovanje se nanaša predvsem na verjetnost posameznika, da bo dosegel svoje cilje in bil za to tudi ustrezno nagrajen. Instrumentalnost je po Vroomu razmerje med osebnim pričakovanjem ustrezne nagrade in prepričanjem v pravičnost nagrade. Valenca pa je lahko pozitivna, negativna ali indiferentna do pričakovanih rezultatov, čeprav človek teži k rezultatom s pozitivnim predznakom. (glej Pavlin, 2000: 19)

Lawrence je kasneje opozarjal, da valenca ni točno determinirana in da se lahko precej razlikuje pri posamezniku. Ne moremo namreč vedeti, kakšne rezultate posamezniki pričakujejo in kako jih ocenjujejo. Teorija pričakovanja torej le predvideva da takšna valenca obstaja in vpliva na motivacijo.(glej Jung, 1978:176)

Teorijo pričakovanja lahko predstavimo tudi s poenostavljenim modelom pričakovanja:



Slika 3.3.: Preprost model pričakovanja (Treven 2001: 136)

Zgornja slika nam torej sporoča, da je posameznik za določeno vedenje ali delo motiviran v tolikšni meri, kolikor pričakuje, da bo s tem dosegel svoje individualne cilje.

### 3.2.2. TEORIJA PRAVIČNOSTI

Po tej teoriji, ki jo je razvila J. Stacey Adams, zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z drugimi, ki so zaposleni v tej organizaciji ali kateri drugi. (Adams v Treven, 2001: 137) Posamezniki se zavedajo, kakšni so njihovi prejemki glede na vloženo delo in primerjajo svoje razmerje prejemkov in vložkov z drugimi, s katerimi je umestno opravljati navedeno primerjavo. Kadar je razmerje enako razmerju drugih, posameznika to zadovoljuje, ker to občuti kot pravično stanje. V primeru da je razmerje različno, to občuti kot nepravično stanje in se zaveda, da je za svoje delo preveč ali premalo nagrajen. (po Treven, 2001: 137)

Posamezniki na različne načine rešujejo občutek nepravičnosti: lahko precenijo svoje sposobnosti, želijo izkriviti in zmanjšati pomembnost dela drugih, izberejo si drugo osebo za primerjavo, povečujejo vložke, da opravičijo višjo nagrado; ali pa zmanjšujejo vložke,

da bi s tem nadomestili manjšo nagrado, v skrajnem primeru pa tudi zapuščajo delodajalce. (po Treven, 2001: 139)

### **3.2.3. McGREGORJEVA TEORIJA MOTIVACIJE**

McGregor je razdelil poglede na delovno motivacijo v dve skupini, in sicer gre za teorijo X in teorijo Y. (Jung, 1978: 170) Teorija X predpostavlja, da delavci po naravi ne delajo radi, ne marajo odgovornosti, nimajo ambicij, potrebe organizacije jih ne zanimajo, upirajo se spremembam, zato potrebujejo za motivacijo zunanje faktorje, v smislu vodstvenih delavcev, ki jih kontrolirajo, usmerjajo, nagrajujejo ali kaznujejo. (Pavlin, 2000: 20)

Teorija Y pa govori ravno nasprotno, in sicer, da delavec v delu išče zadovoljstvo in izpopolnitev. McGregor je pod vplivom Maslowa zagovarjal teorijo Y kot pravičen pogled na motivacijo delavcev za delo, katerega vrhunec predstavlja samoaktualizacija. (Jung, 1978: 170)

### **3.2.4. TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE**

Teorija ekonomske motivacije predpostavlja, da ljudje delajo v večini zgolj zaradi zaslužka, ali pa je to vsaj njihov poglavitni motivacijski dejavnik. Delavce po tej razlagi torej lahko motiviramo le z izboljšanjem ekonomskega položaja. (Uhan, 1989: 191)

Bistvene trditve ekonomske teorije so naslednje:

- posameznik dela zato, da pridobi denar in je posledično pripravljen za več denarja tudi več delati;
- delavce lahko denarno stimuliramo, saj lahko oni na podlagi te stimulacije zadovoljijo svoje potrebe in interese, ki so vezani na materialna sredstva;
- človek deluje kot stroj, le da ga namesto električne energije spravi v pogon denar. (Pavlin, 2000: 22)

Raziskave o delovanju te teorije so razkrile, da je denarna spodbuda uspešna le toliko časa, dokler je dinamična, ko pa se je delavci navadijo, izgubi motivacijski učinek.

Prav tako je razlika med različnimi skupinami delavcev. Delavci, ki opravljajo enostavna, nezahtevna dela in imajo temu primerno nizko plačilo, so veliko bolj dovzetni za finančno stimulacijo kot tisti, ki prejemajo takšne zaslužke, da njihov obstoj ni ogrožen. (Uhan, 1989: 191)

### **3.2.5. FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA**

E. Fromm je ugotavljal, kaj je bistvena razlika med ljudmi, ki delajo. V svojih ugotovitvah je izpostavil dva temeljna vidika; in sicer je ugotovil, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, ali pa zato, ker bi radi nekaj bili. Nekateri s pomočjo dela torej uresničujejo potrebe po materialnih dobrinah, drugi pa se z delom želijo uveljaviti v družbi. Oba vidika sta seveda skrajnosti, vendar pa lahko določimo, kam se kdo nagiba.

Če se zavedamo, da ljudje s pomočjo dela zadovoljujejo različne potrebe, pri vsakem posamezniku lažje izberemo vzvode motivacije. Na ta način zaposlene, ki se bolj nagibajo k »imeti«, motiviramo z materialnimi orodji, tiste, ki so usmerjeni k »biti«, pa z nematerialnimi. (po Lipičnik, 1996: 169)

## IV. DELO IN MOTIVATORJI PRI DELU

### 4.1. FILOZOFIJA DELA

*"Da delujemo, pravimo tedaj, kadar se v nas ali zunaj nas dogaja nekaj čemur smo ustrezen vzrok, se pravi, kadar v nas ali zunaj nas iz naše narave sledi nekaj, kar je mogoče le po tej naravi jasno in razločno razumeti. Nasprotno pa pravimo, da trpimo (v Spinozovem smislu smo pasivni, nedejavni), kadar se kaj dogaja v nas ali karkoli sledi iz naše narave za kar smo le delni vzrok." (Spinoza v Fromm, 2004:88)*

Zgoraj navedeni opis delovanja iz človeka je seveda ideal, ki se mu vsi v delovnem procesu želimo približati. Gre torej za to, da delamo tisto, kar nam je lastno, kar izhaja iz nas in nas zato tudi najbolj zadovoljuje. Vrhunec delovnega procesa, oziroma po klasifikaciji motivov po Maslowu tudi samoaktualizacija.

Na prvi pogled se morda zdi, da je motivacija za delo zelo jasna, in sicer plačilo, ki nam posledično omogoča zadovoljiti naše biološke in ostale potrebe. Finančni dejavnik je sicer eden izmed pomembnejših razlogov za delo, vendar še zdaleč ni edini ali najpomembnejši. S spremembo narave dela so se namreč spremenila tudi pričakovanja in vrednote človeka, ki skozi delovni proces išče zadovoljstvo in neke vrste samoizpolnitev.

Uhan o tem piše: *»Razpravljanje o motivacijah za delo običajno upošteva samo problem, da ljudje delajo zaradi denarnih in prestižnih spodbud, če ta ali ona spodbuda pospešuje ekonomsko proizvodnost delavca; ne upošteva pa tudi drugega problema, to je človeške produktivnosti. Cilj bi bila takšna delovna situacija, v kateri posveti človek svoje življenje in energijo nečemu, kar ima zanj smisel, ko ve, kaj dela, ko ima vpliv na to, kar se dela in ko se čuti združenega in ne ločenega od svojih soljudi.« (Uhan, 2000:16)*

Strokovnjaki s področja raziskovanja dela torej ugotavljajo, da ljudje skozi delovni proces izživljajo lastno ustvarjalnost, ki jim hkrati pomaga pri osebni rasti. Takšen pogled seveda presega fordističen pristop k delovni situaciji in se ne zadovoljuje zgolj z ekonomskimi učinki dela.

Prav nasprotno: »Delo postaja ponovno integralni del celovitega delovanja človeka, je del njegove osebne identitete, ki se skozi procese diferenciacije vedno bolj pluralizira in hkrati integrira v vseh družbenih segmentih.« (Ovsenik, Ambrož, 1999:6-7)

Če delo pojmuje s stališča integralne vpetosti v življenjski cikel posameznika in kot takega nekaj, kar je kompleksno, brezmejno in spremenljivo, lahko razumemo tudi tole razlago pomena dela: »Nekateri opravljajo delo, ki gre v družini iz roda v rod, drugi pristanejo v službi, ki so jo dobili po številnih naključjih. V tem pogledu je sleherno delo poklicanost, je klic od tam, kjer domuje vir pomena in identitete, njegove korenine torej daleč presegajo človeško namero in razumevanje.« (Moore, 1998: 217)

Delo je torej lahko predmet človekove motivacije, po drugi strani pa je lahko kot njeno nasprotje prisotna manipulacija. Ljudje so namreč v veliki vnemi, da bi dosegli določen položaj, pridobili ali obdržali želeno službo, lahko vodljivi. O delu kot mehanizmu manipulacije in vodljivosti je na svoj, malo provokativen način, pisal že Nietzsche:

*»Ob povečevanju »dela«, neutrudnem govorjenju o »blagoslovu dela« vidim v ozadju neko misel kot o hvali obče koristnih neosebni dejanj, namreč misel o strahu pred vsem individualnim. V bistvu čutimo zdaj ob pogledu na delo, pri čemer imamo vselej v mislih trdo marljivost od zore do mraka, da je takšno delo najboljša policija, da vsakogar drži na vajetih in da zna močno ovirati razvoj uma, poželjivosti in skomin po neodvisnosti. Kajti porabi izredno veliko živčne energije, ki jo odteguje razmišljanju, tuhtanju, sanjarjenju, zaskrbljenosti, ljubezni, sovraštvu in si pri tem vselej zastavlja nek majhen cilj in dopušča rahla in redna zadovoljevanja. Tako je družba, v kateri se stalno trdo dela, bolj varna: in varnost se zdaj časti kot najvišje božanstvo. In zdaj! Groza! Ravno »delavec« je postal nevaren! »Nevarni individui« kar mrgolijo! In za njimi tiči nevarnost vseh nevarnosti- individuum!« (Nietzsche, 2004:131)*

Najsi delo obravnavamo kot kazen, obveznost, napor...ali kot področje ustvarjanja, rasti in samouresničevanja, v obeh primerih mu ne moremo oporekati integralne funkcije v človekovem življenju. S stališča preživetja in omejenosti človekovega bivanja je ravno delo tisti element, ki določa kvaliteto in način preživljanja tako delovnega kot prostega časa.

## 4.2. DRUŽBENA PERCEPCIJA DELA SKOZI ČAS

Delo je v različnih pogledih proces, ki je tesno povezan s človekovim razvojem. Prav njegova smotrna, racionalna, k vnaprej določenim ciljem usmerjena dejavnost, je element, ki ga ločuje od ostalih bioloških bitij. Produktivna sila njegovega dela je vplivala na njegovo telesno strukturo in na način razmišljanja. Delitev dela je vplivala na medsebojne odnose in posledično na razvoj kulture, ki se je kasneje (prav tako s pomočjo dela) spreminjala do stopnje, ki jo dosegamo danes. (po Južnič, 1978:35-51)

Opredelevanje dela v različnih obdobjih razkriva dvojnost v dojemaju dela. Po eni strani je definirano kot bistvo človekove humanosti, dejavnost, skozi katero lahko človek izraža svojo ustvarjalnost, simbol osebne vrednosti, statusa, kot osnova družbenosti in socialne kohezije. Druga stran pa dojema delo kot prisilno dejavnost, kot kazen, napor in trpljenje ter sredstvo odtujevanja, razlikovanja in ustvarjanja neenakosti med ljudmi. (po Kanjuo-Mrčela, 2002: 32)

Obstajajo torej razlike v zgodovinskem dojemaju koncepta dela. Če se vprašamo, kaj se torej smatra kot delo, lahko najdemo veliko dvojnosti. Gre namreč za ločevanje med umskim in fizičnim delom, med formalnim in neformalnim delom, med prostovoljnim in prisilnim delom ter, ne nazadnje, tudi za ločevanje dela po spolu. Od česa je torej odvisna percepcija določene dejavnosti v družbi? Lahko se strinjam s Kanjuo-Mrčelino definicijo:

»Definicija dela je vedno odsevala družbeno umeščenost dela. Koncept dela se je skozi zgodovino spreminjal in odseval spremembe v družbenem okolju in tudi vplival nanje. Ali je določena dejavnost (bila) opredeljena kot delo, je (bilo) odvisno od socialnega konteksta (norm, odnosov moči, družbenega konsenza, socialnega okolja dela).« (Kanjuo-Mrčela, 2002: 31)

Podobno razmišlja tudi Rus: »Postaviti delo v konkreten družbeni kontekst pomeni na vsaki stopnji družbenega razvoja določiti njegove determinante. Njegove družbene



determinante je treba posebej poudariti, saj sta delo in delitev dela v prvi vrsti družbeno determinirana, ne pa na primer tehnološko.« (Rus v Svetlik, 1988: 10) Parsons nadaljuje: »Določitev družbenih determinant pomeni predvsem opredelitev temeljnih elementov družbene strukture, kot so aktivnosti, družbeni odnosi, statusi in vloge, akterji in družbene institucije.« (Parsons v Svetlik, 1988: 10)

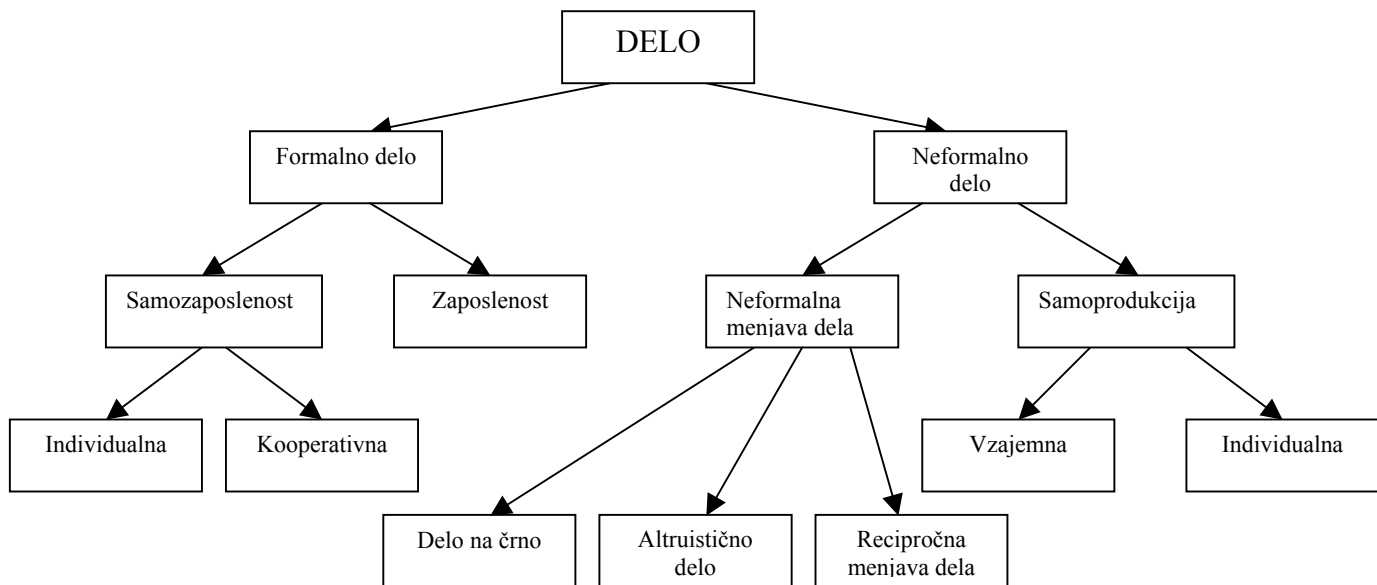
### **4.3. FORMALNO IN NEFORMALNO DELO**

V predindustrijski družbi sta bila formalno in neformalno delo prepletena prostorsko, časovno in funkcionalno. Delo je v delavnicah potekalo hkrati za lastne potrebe in za menjavo. Sčasoma je proizvodnja za menjavo začela pridobivati vse večji pomen, gospodinjstvo pa je postalo v prvi vrsti prostor skupne porabe, ne pa skupne proizvodnje. Sedaj že stoletje večina ljudi delo opravlja v okviru delovnih organizacij. Gre za aktivnosti, pri katerih človek prodaja svojo delovno silo na trgu delovne sile predvsem zato, da si zagotovi sredstva za preživljanje. Delo v takih organizacijah je usklajen in koordiniran splet delovnih aktivnosti med delojemalci in delodajalci. Rezultat skupnega dela se proda na trgu blaga ali storitev, pri čemer običajno delodajalec pridobi sredstva za ponovno vzpostavitev delovnega procesa, plačilo delavcev in dobiček. Tako delo imenujemo formalno delo. Formalno delo je podlaga formalni ekonomiji. To je družbeno priznan, varovan in registriran pretok delovne sile, blaga in denarja. Zato formalno delo omogoča posamezniku vstop na trg blaga in delovne sile. Oboje lahko prodaja in kupuje. Formalno delo in formalna ekonomija tvorita tako imenovano narodno gospodarstvo. (po Svetlik, 1988: 10-12)

Delovnim aktivnostim, ki potekajo izven delovnih organizacij, ni priznan status dela in jih družba kot takih ne varuje. Ker te dejavnosti niso regulirane in formalizirane, jih imenujemo neformalno delo. Neformalno delo družbeno ni priznано, zato ga ni mogoče legalizirati. Dosedanje izkušnje kažejo, da ga je mogoče predvsem tolerirati. Sicer pa se neformalno delo pojavlja v številnih oblikah, od katerih so nekatere povsem nelegalne in jih družba obravnava kot kriminal, druge pa so ne samo neproblematične, temveč tudi nujne za družbeno reprodukcijo. Slednje se navezuje predvsem na delo v entitetah, katerih primarna funkcija ni proizvodna, na primer v družini, lokalni skupnosti ali politični

organizaciji. (po Svetlik, 1988: 11-12).

### Institucionalna delitev dela:



Slika 4.1.: (Svetlik, 1998:21)

## 4.4. PRISTOPI K OBLIKOVANJU DELA

Delovni proces je v različnih organizacijah in na različnih področjih različno organiziran. Želja strokovnjakov, ki se ukvarjajo z oblikovanjem dela, je predvsem v izboljšanju delovne storilnosti, a hkrati se jih vedno več zaveda, da je to tesno pogojeno z zadovoljstvom zaposlenih.

V nadaljevanju bom predstavila nekaj teoretskih pristopov k oblikovanju dela, povzetih po Svetliku. Nekatere od navedenih teorij se bolj osredotočajo na oblikovanje dela v proizvodnji dejavnosti, druge pa so primerne tudi za storitvene dejavnosti, kjer, kot sem že prej omenila, število zaposlenih narašča. Potek organizacije dela v organizacijah je verjetno nekje vmes, med podanimi idejami, odvisno od strategije vodenja in prioritete organizacije.

**Znanstveni management:** njegov utemeljitelj, Friederich Taylor, je oblikoval delo na podlagi njegove notranje členitve. Delo je razdelil na manjše enote in določil najhitrejši

način njegove izvedbe. Delavec naj bi se torej s ponavljanjem vedno enakih gibov specializiral in izboljšal svojo storilnost. Kljub temu, da se tovrsten pristop še vedno uporablja v proizvodnjah, kjer sestavljajo izdelke in celo v javni upravi, kjer stranke pošiljajo od enega referenta k drugemu, ima eno bistveno pomanjkljivost. Vodje, ki oblikujejo tovrstno delo, se ukvarjajo predvsem s standardi, psiho-fizične potrebe delavcev pa zanemarjajo. Delavci, ki so nezadovoljni, pa ponavadi dosegajo le minimalne standarde, torej je učinek nezadovoljiv.

**Pristop dobrih medčloveških odnosov:** njegov pobudnik, Elton Mayo, je v nasprotju z znanstvenim managementom poudarjal zadovoljevanje potreb posameznika. S svojimi hawthornskimi študijami\* je namreč prišel do zaključkov, da se je storilnost dela povečevala na račun dobrega ravnanja z delavci, ne pa s spreminjanjem tehničnih dejavnikov delovnega okolja.

**Teorija značilnosti dela:** ta teorija poudarja, da mora biti delo oblikovano tako, da delavci v njem najdejo smisel. Delavci so namreč bolj zadovoljni, če imajo določeno mero odgovornosti, če imajo možnost udejaniti svoje sposobnosti ter imajo informacije o rezultatih, ki jih dosegajo. Res pa je, da to ne velja za vse delavce, saj nekateri delu ne pripisujejo neke notranje vrednosti, ampak ga jemljejo instrumentalno, kot sredstvo za pridobivanje dohodka.

**Pristop z vidika sociotehničnega sistema:** ta pristop se ukvarja predvsem s čim boljšimi rezultati in se ne sprašuje toliko o zadovoljstvu delavcev. Posameznik je člen v skupini, kjer so združeni delavci po svojih sposobnostih. Delovne skupine naj imajo visoko avtonomnost, vodja pa predvsem svetovalno vlogo. Skupinsko se odločajo tudi o kadrovskih zadevah, ocenjevanju uspešnosti in napredovanjih. Nagrajujejo torej skupinske in ne individualne dosežke.

\*Hawthornski eksperiment: preučevali so vpliv svetlobe na učinkovitost pri delu, vendar so se rezultati poskusne skupine izboljševali ne glede na razsvetljavo. Ugotovili so, da je na učinkovitost vplivalo izboljšano počutje delavcev, ki je bilo posledica pozornosti, katere so bili deležni s strani raziskovalcev. Poskuse so nadaljevali in ugotovili, da na boljše rezultate vplivajo: manjše skupine, sproščen nadzor, večji zaslužek, zanimanje in pozornost, ki so jo raziskovalci posvečali zaposlenim.

**Ergonomski pristop:** ukvarja se predvsem s prilagajanjem fizičnega delovnega okolja delavcu. Na ta način namreč želi zmanjšati število poškodb, fizičnih obremenitev, utrujenosti...

**Pristop omejenega zaznavanja:** ta pristop opozarja na psihične zmožnosti in omejitve delavcev. Delovni proces naj namreč ne bi zahteval prevelikih psihičnih obremenitev, saj se na ta način zmanjša zanesljivost in varnost opravljanja dela. Na tovrstne preobremenitve bi morali biti pozorni predvsem pri kontrolorjih letenja, kontrolorjih kakovosti, poslovnih sekretarjih, kjer delovne naloge hitro lahko postanejo prezahtevne.

**Pristop z vidika kakovosti delovnega življenja:** ta pristop je v bistvu alternativa oblikovanju dela. Ukvarja se namreč predvsem s potrebami zaposlenih ter postavlja v ospredje vprašanje kakovosti. Zdi se namreč, da kakovostne proizvodnje ne more biti brez kakovosti delovnega življenja zaposlenih. Zaposleni pa imajo občutek, da je njihovo delovno življenje kakovostno le v primeru, ko lahko tvorno prispevajo k uspehu organizacije. Management mora torej ustvariti vzdušje, ko je vsak delavec obravnavan kot strokovnjak za svoje delo, saj ima le tako lahko občutek, da kvalitetno uresničuje svoje sposobnosti. (po Svetlik, 1998: 149-152)

## 4.5. REKONCEPTUALIZACIJA DELA

Tako kot se spreminja tempo in način življenja, tako zaradi industrializacije kot globalizacije, se vzporedno spreminja tudi delo kot ena bistvenih človekovih dejavnosti. Koncept dela je sestavljen iz praktičnega, materialnega vidika (dejanska organizacija delovnega procesa) in kognitivnega vidika smisla, ki ga pripisujemo delu. Po Kanjuo-Mrčela se spremembe pojavljajo v naslednjih vidikih:

- a.) V praksi- načinih organizacije dela, zaposlovanja, vsebine dela (kdo, kaj, kako in kje dela).

Vsebine in načini opravljanja dela se v zadnjih desetletjih zelo hitro spreminjajo. Spremembe v organizaciji dela so v veliki meri povezane s hitrim razvojem informacijsko komunikacijske tehnologije. Vzporedno s tem je vedno več ljudi v razvitih industrijskih družbah zaposlenih v storitvenem sektorju in posredno vse manj v industrijskem sektorju. Tudi tovrstna porazdelitev vpliva na to, da v zahodnih družbah narašča število zaposlenih žensk. Spreminjajo se tudi načini zaposlovanja in poklicnih, profesionalnih poti. Vse več je fleksibilnih oblik zaposlitve, to pa botruje bolj fragmentiranim delovnim karieram. Zaposlitev za nedoločen čas in vseživljenjsko vztrajanje na enem delovnem mestu je verjetno že kar preveč arhaično pričakovanje za trende, ki se uveljavljajo na trgu dela.

b.) V percepcijah tistih, ki delajo- pričakovanja, subjektivna ocena centralnosti dela, želje in potrebe, vezane na delo in v percepcijah tistih, ki analizirajo delo- njegovo sedanjost in prihodnost (menedžerji, politiki, akademiki).

Mnenja o oceni centralnosti dela v življenjih ljudi so popolnoma nasprotujoča. Tisti, ki menijo, da se sfera dela radikalno spreminja, zaključujejo, da delo in delovna etika za ljudi izgubljata pomen, ki sta ga imela do sedaj. Delovne situacije so namreč veliko bolj negotove, veliko ljudi pogosto menja delovna mesta in celo poklice, veliko je brezposelnih, to pa naj bi botrovalo temu, da se ljudje ne identificirajo več z delom na način, kot so se v času stabilnega in standardnega (za nedoločen čas s polnim delovnim časom) zaposlovanja. Namesto dela, ki je imelo veliko vlogo pri oblikovanju samopodobe ljudi, je sedaj v ospredju poraba, potrošnja, značilna za komercializirano sodobno družbo.

Nasprotniki zgornje ideje (Giddens, Grint, Bradley v Kanjuo-Mrčela, 2002: 34) pa menijo, da je (kljub spremembi načina in vsebine dela) za večino ljudi to še vedno osrednja dejavnost, oziroma je hkrati pomemben element pri oblikovanju posameznikove identitete. (po Kanjuo-Mrčela, 2002: 33-35)

Spremembe torej so, vendar ne pomenijo nujno izgube centralne pozicije dela v posameznikovem življenju. Sledeče razmišljanje nas bolj napeljuje k nadgrajevanju percepcije dela in razširjanju njegovih potencialov:

"Uspeh naj bi bil v bodoče dejavnik osebne izpolnitve, obogatitve lastnih izkušenj v stikih z drugimi ljudmi, iskanja smisla lastnega delovanja in lastne vloge v družbi. Delo tvori z

drugimi dejavniki osebnega življenja pluralni smisel delovanja posameznika. Cilj je višja kakovost dela. K ugledu naj prispeva zlasti vsebina dela in ne njegov status. Delo ni več sredstvo za beg iz realnosti, delo vse bolj postaja realnost." (Ovsenik, Ambrož, 1999: 35)

## **4.6. MOTIVATORJI PRI DELU**

V okviru motivacijskih teorij smo spoznali, da človek v delovnem procesu zadovoljuje različne potrebe. Za doseganje boljših delovnih rezultatov in hkrati zadovoljstva delavcev moramo vedeti, kaj je tisto, zaradi česar so delavci pripravljene več in bolje delati. Strokovnjaki se zavedajo, da je motiviranje delavcev nujna in kompleksna naloga, težava je le v tem, da ne obstaja univerzalna mešanica motivatorjev, ki bi enako vplivala na vse zaposlene. Motivacija je torej element, ki je vselej malce nejasen in precej odvisen od sposobnosti vodilnih, da najdejo pravo mešanico motivatorjev za vsakega posameznika.

### **4.6.1. MATERIALNI MOTIVATORJI**

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

Po eni strani je menjava dela za plačilo dohodek za delavca, hkrati pa za podjetje predstavlja strošek. Tako imenovani stroški dela pa ne obsegajo samo plače, ampak vse izdatke, povezane z zaposlitvijo delavca: bruto plače, variabilne plače (osnovne plače, dodatki, stimulacije), regresi za letni dopust, nadomestila plač, prispevki za plače, nadomestila delavcem za inovacije, avtorski honorarji, pogodbeno delo, malice,...

Uhan (2000) celotno nagrajevanje delavcev razdeli v tri dele:

- plača za delovni učinek delavca oziroma njegov osebni dohodek za poslovno uspešnost združbe, kar oboje predstavlja njegov prispevek k rezultatu, to je izidu poslovanja združbe kot (delujočega) člana delovnega kolektiva; ta del sodi v **neposredno participacijo** oziroma soudeležbo delavca;
- družbeni delež plače za čas, ko delavec ne dela, kamor sodijo nadomestila, socialni transferji, pokojnine in vsa tista plačila, ki iz prerazporeditve dohodka omogočajo (tudi bivšemu) delavcu in njegovi družini, da živita; ta del je **posredno** povezan s **participacijo** delavca v gospodarski (in negospodarski) dejavnosti;
- skupni delež plače, ki je praviloma neindividualiziran, saj se pojavlja kot družbena prehrana, uporaba (in gradnja) počitniških domov in podobnih oblikah skupne porabe; ki je pri nas v velikem usihanju.

Kosmata plača glede na rezultate dela, vključno z davki in dajatvami, je sestavljena iz:

- osnovne plače,
- presežkov in dodatkov, ki so povezani z rezultati dela,
- nadomestil in dodatkov, ki niso povezani z rezultati dela.

(po Uhan, 2000: 298-299)

Glede vprašanja, ali je plača motivator ali ne, si sodobne teorije nasprotujejo. Trend je vsekakor v povečanem gibljivem delu plač, saj se ugotavlja, da osnovne plače nimajo zadostnega motivacijskega vpliva na delovno učinkovitost. Zaposleni imajo namreč občutek, da jim ta del (po kolektivni pogodbi) pripada. Materialna motivacija je torej učinkovita le takrat, kadar ni stalna in obvezna. (po Lipičnik, 1994)

Uhan izpostavlja tudi nekaj skupin, ki so bolj dojemljive za denarno stimulacijo, čeprav poudarja, da plača deluje motivacijsko na vse plasti delavcev, le da v različni meri in v povezavi z drugimi motivacijskimi dejavniki. Na spremembe v plači naj bi bili po njegovem najbolj občutljivi naslednji delavci:

- Skoraj vselej delavci z nizkimi zaslužki. Ti zaslužki namreč ne omogočajo pokritja vseh povprečnih stroškov delavca in njegove družine (glede na povprečno statistično košarico dobrin).

- Mladi delavci, ki si šele ustvarjajo družino in svoj dom ter imajo zato velike gmotne potrebe.
- Delavci, ki so tipični predstavniki potrošniške družbe in hlatajo za denarjem. Ta jim omogoča vedno višjo raven življenjskega standarda ali visok družbeni status. (po Uhan, 2000)

Wallace in Szilagy (v Lipičnik 1998: 254) sta nagradam pripisala naslednje vplive:

- **Nagrada lahko deluje kot cilj.** Tako deluje nagrada takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali. Nakopičeni denar je v tem primeru merilo njihove uspešnosti.
- **Nagrada lahko deluje kot instrument.** Gre za primere, ko lahko z denarjem iz ljudi izvabljamo različne dejavnosti, ne da bi si oni tega želeli. Pri tem boste toliko uspešnejši, čim več boste ponudili. Spoznanje, da ustrezna dejavnost vodi do nagrade, pa spodbudi v ljudeh hotenje po tej nagradi in dejavnosti, ki do nje vodi.
- **Nagrada lahko deluje kot simbol.** Količina denarja, ki jo imajo nekateri ljudje, je zanje simbol moči, ki jo nedvomno imajo, saj z denarjem lahko kupijo vse, kar se da kupiti in kar si poželijo.
- **Nagrada lahko deluje kot vajeti.** Z denarjem je mogoče držati ljudi na vajetih. To pomeni, da lahko iz njih izvabite skoraj vse, kar hočete. Pogoj, da deluje denar v tej smeri je, da imajo ljudje, s katerimi bi tako ravnali, malo denarja in da je njihovo življenje popolnoma odvisno od tistega, ki bi se kaj takega domislil. Temu, ko ljudi prisilimo k različnim dejavnostim, ne da bi oni to hoteli ali ko izkoriščamo njihove življenjske stiske v te namene, ne samo da ni humano, ampak o motiviranju ne moremo govoriti. Govorimo lahko le o manipulaciji.

Zaradi spreminjajočega vpliva finančnih dejavnikov na motivacijo zaposlenih Herzberg v svoji dvofaktorski teoriji plačo uvršča med higienike. Higieniki so v tem primeru odgovorni za odsotnost nezadovoljstva, ne vplivajo pa na večje zadovoljstvo. Primerno plačilo je torej element, ki je nujno potreben, če želimo ohraniti zadovoljnega delavca, vendar ga s povečanjem le-tega ne bomo vzpodbudili, da bi delal bolje ali več. Posamezniku plača namreč lahko nudi materialno zadovoljstvo, družbeno varnost, družbeni status in do neke mere tudi merilo za uspeh. Ko pa imajo delavci zadovoljene materialne potrebe do tiste mere, ki jim odgovarja, bodo v delu iskali višja zadovoljstva.



Za nadaljnjo motivacijo bomo torej poiskali motivatorje, ki ohranjajo in povečujejo delavčevo zagretost za delo izven finančnih okvirov.

## **4.6.2. NEMATERIALNI MOTIVATORJI**

Če izhajamo iz Maslowe motivacijske piramide, človek skozi delo zadovoljuje različne potrebe. Poleg zadovoljevanja bioloških potreb, ki so vezana na materialne aspekte dela, želi zadovoljiti tudi potrebe po varnosti, pripadnosti, samospoštovanju in (kot vrhunec) samoaktualizaciji. Možnost zadovoljitve vseh teh potreb deluje kot motivacijski faktor v procesu dela.

### **4.6.2.1. VARNOST DELA IN DELOVNEGA MESTA**

Potreba po varnosti, ki jo zadovoljujemo v procesu dela, je dvosmerna. V prvi vrsti gre za fizično varnost, kjer je pomembno, da je delovno okolje čimbolj prilagojeno opravljanju določene vrste dela. »Nevarnosti, katerim je lahko nekdo izpostavljen na delovnem mestu, je več: nesreča pri delu, na poti v službo ali na službeni poti, požar, elementarne nesreče, poškodbe in invalidnost. Veliko naštetega je mogoče pokriti s sklenitvijo ustreznih vrst zavarovanj.« (Gašperšič, 2004: 56)

Drug element potrebe po varnosti pa je potreba po varnosti delovnega mesta. Ta element je v zadnjem času precej izpostavljen, saj gre trend k bolj fleksibilnim oblikam zaposlovanja, te pa nudijo šibkejšo socialno varnost.

»Razvijanje in vodenje jasne politike zaščite varovanja delovnih mest v odkritem sodelovanju z delavci lahko zelo pozitivno prispeva k njihovi morali in motiviranosti, grožnja te vrste pa ju lahko povsem sesuje.« (Gašperšič, 2004: 56-57)

Da bi torej preprečili nemotiviranost, lahko podjetja statično varnost nadomeščajo z omogočanjem izobraževanja in izpopolnjevanja. Na ta način si zaposleni dvigujejo lastno vrednost na trgu in se posledično čutijo varnejše. V primeru izgube službe jim namreč prav to dodatno znanje lahko pomeni komparativno prednost pri iskanju zaposlitve.

#### **4.6.2.2. ODNOSI NA DELOVNEM MESTU**

Ljudje smo v veliki meri socialna bitja, zato ni čudno, da dobri medsebojni odnosi na delovnem mestu pomenijo močan motivacijski dejavnik. Če dobri odnosi tako z vodstvom kot s sodelavci pozitivno vplivajo na kakovost dela, lahko slabi, nezadovoljivi ali celo konfliktni odnosi usodno vplivajo na neko delovno razmerje.

Vukasović – Žontar predstavlja zanimive rezultate raziskav, kjer so ugotavljali, zakaj ljudje zapuščajo podjetje. V velikem odstotku odgovorov je bilo rečeno, da zaradi slabih medsebojnih odnosov, nerazumevanja z nadrejenimi, neskladja z delovno skupino in podobno. Velikokrat se je tovrsten odgovor pojavil v veliko višjem odstotku od nezadovoljivo nizka plača in veliko več kot nezanimivo delo, nezmožnost napredovanja in podobno. (Vukasović – Žontar, 2004: 79)

Pomembnost kvalitetnih delovnih odnosov, posebej med vodstvom in zaposlenimi, se zato v zadnjem času pojavlja v večini literature o uspešnem vodenju. Birokratski način vodenja, ki je temeljil le na avtoriteti in strahospoštovanju, namreč počasi izginja. Večji dostop vseh zaposlenih do informacij in potreba po stalnem sodelovanju na vseh nivojih je pripeljalo do tega, da se zaposleni dodatno izobražujejo tudi na področjih, kot so komunikacija, psihologija in čustvena inteligenca.

#### **4.6.2.3. POHVALE IN GRAJE**

Ena izmed potreb (po Maslowu) je tudi potreba po samospoštovanju, kar se izraža kot potreba po priznanju, ugledu, saj to zvišuje občutek lastne vrednosti posameznika. Zato ima pohvala na delovnem mestu lahko zelo pozitiven motivacijski učinek. Potrebno pa je izbrati pravi trenutek in tudi prostor, kjer se pohvala izreka, sicer lahko zmanjšamo njen učinek; oziroma lahko deluje celo demotivacijsko.

Keenan (1995) izpostavlja naslednje pomembne elemente pri pohvali:

- Prepoznati moramo okoliščine, v katerih bi želeli ljudi pohvaliti, namesto da pustimo, da dobro opravljeno delo mine neopaženo ali ne da bi mu posvetili primerno pozornost.
- Vzeti si moramo čas, da lepo povemo: »To ste pa dobro opravili«, namesto da pohvalo izrečemo kar čez ramo, medtem ko odhajamo domov.
- Pohvaliti moramo brez pridržka.

(po Keenan 1995:38)

Bolj delikatno je kritiziranje nezadovoljivo opravljenega dela. Tudi graja sicer lahko deluje pozitivno, vendar le, če je izrečena kot opozorilo zaradi določene napake pri delu, v obliki prijateljskega pogovora in predvsem kot pogovor na štiri oči. Negativno deluje javno izrečena graja pred sodelavci, še posebej v obliki zasmehovanja. (po Jurman, 1981) Keenan (1995) tudi opozarja na hkratno izrekanje pohvale in graje. V tem primeru si bodo delavci zapomnili le grajo, kar bo vplivalo na izgubo motivacije, namesto na njeno povečanje.

#### **4.6.2.4. VSEBINA DELA**

Ugotovili smo že, da ljudje v procesu dela uresničujejo svoje potenciale in se na ta način razvijajo tako profesionalno kot osebno. Prav zato je za večino ljudi zelo pomembna vsebina njihovega dela. Želijo imeti namreč jasno predstavo o vlogi svojega dela in biti prepričani o njegovi pomembnosti. Marx je veliko pisal o odtujenosti od dela in to se potrjuje v primerih, ko posameznik nima informacij o rezultatih svojega dela. Pomembno je, da je posamezniku delo, ki ga opravlja, zanimivo ter da ima vsaj določeno mero samostojnosti. Tem dejavnikom lahko dodamo še možnost napredovanja, ki v precejšnji meri vpliva na motivacijo zaposlenih. Mlajši, višje izobražen kader, je še posebej dojemljiv za takšne možnosti, ker ima ponavadi precej jasno izražene želje po osebnem razvoju in napredovanju. Vukasovič-Žontar lepo povzame, kako pomemben motivacijski dejavnik je vsebina dela. V primeru namreč, ko posameznik ne razume poslanstva in smotra svojega dela, začne sčasoma doživljati svoje delo kot nesmiselno in posledično začne zgubljati veselje in motivacijo, da ga opravlja še naprej. (po Vukasovič-Žontar, 2004: 82)

### 4.6.3. DEMOTIVATORJI IN NEZADOVOLJSTVO PRI DELU

Ko govorimo o tem, kako motivirati delavce, da bodo delali dobro in ob tem tudi sami čutili zadovoljstvo, pa bi bilo smiselno opozoriti tudi elemente, ki demotivacijsko vplivajo na zaposlene. S spodaj navedenim pristopom k delovni situaciji lahko namreč vodje močno zmanjšajo motivacijo za delo ali jo celo popolnoma uničijo: (Lipičnik, Možina 1993: 50)

- nikoli ne zaupaj idejam, ki prihajajo od spodaj;
- vodja mora vedno kritizirati in s tem pokazati, kaj zna;
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti vodje in podjetja;
- vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo;
- informacije ne smejo prosto krožiti;
- vodja mora zadolžiti podrejene, da bodo čimprej izvajali njegove odločitve.

V vsakem podjetju je zelo pomembno tudi to, da uspemo pravočasno prepoznati nezadovoljstva delavcev. Večina jih namreč to težko izrazi, oziroma se sploh ne zavedajo, kje imajo problem. Vodilni morajo zato pravočasno prepoznati znake, ki kažejo, da se kdo od zaposlenih sooča s pomanjkanjem motivacije. Keenan izpostavlja nekaj takšnih opozorilnih znakov:

- ljudje ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud;
- oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo;
- prihajajo pozno na delo in odhajajo zgodaj, si vzamejo prost dan, ne da bi to zadovoljivo pojasnili;
- podaljšajo si odmor za malico ali kosilo, tako da bi bili več časa z dela;
- zamujajo roke, saj dela ne opravijo pravočasno;
- ne dosežajo zastavljenih norm;
- nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari;
- obtožujejo druge, kadar se kaj zaplete;
- nočejo ravnati po navodilih.

(Keenan, 1995: 6-7)

## 4.7. VOLONTERSKO DELO

Posebno poglavje v okviru različnih delovnih situacij predstavlja prostovoljno ali volontersko delo. Od ostalih načinov se ne razlikuje toliko po vsebini dela kot po vrednotenju dosežkov. Tukaj namreč že na začetku odpade načelo homo-economicusa.

Ekonomski dejavnik zamenjajo izkušnje, občutek povezanosti z ljudmi, nova poznanstva, možnost izražanja svojih prepričanj,...- vse to, kar lahko spravimo v relativno mlad pojem socialni kapital.

Katere so torej bistvene značilnosti prostovoljnega dela (po Mednarodnem združenju za prostovoljstvo):

- Besedo prostovoljec uporabljamo za vse osebe, ki darujejo svoj čas, energijo, znanje in veščine ter svojo dobro voljo v korist svojega okolja. Okolje je lahko ista ulica, ista lokalna skupnost, isti narod ali oddaljeno področje planeta. Pojem torej zajema lokalna in nacionalna prostovoljska prizadevanja, bilatelarne in mednarodne programe.
- Za svoje delo prostovoljci niso plačani. Zadovoljstvo ob delu, pozitivne socialne povratne informacije, usposabljanje ob delu, širjenje lastne socialne mreže so nagrada in motivacija za nadaljevanje prostovoljnega dela.
- Prostovoljec je lahko sleherna oseba- ni pomembno, ali je mlada ali stara, moški ali ženska, telesno zdrava ali invalidna, zaposlena ali nezaposlena. Za vsakega se najde kako koristno delo.
- Vsak človek ima pravico opravljati prostovoljno delo. Možnost za prostovoljsko udejstvovanje mora biti enako dostopna vsem ljudem v skupnosti- pri tem ne sme biti nikakršne diskriminacije.
- Sodobno prostovoljstvo ima številne oblike in vsebine dela. Vključuje različne dejavnosti pomoči posameznikom ali skupinam, samopomoč, zagovorništvo, kampanje in skupnostne akcije. Za vse te oblike delovanja je pojem prostovoljstva popolnoma ustrezen.

- Prostovoljstvo je rezultat svobodne izbire, nihče nima pravice siliti prostovoljce v kakšno dejavnost. Prostovoljci imajo pravico pričakovati priznanje za svoje delo. Organizator jim je dolžan zagotoviti usposabljanje, podporo, spremljanje njihovega dela in povračilo za stroške, povezane s prostovoljnim delom.
- Prostovoljci in prostovoljske organizacije morajo delovati po načelih dobre prakse in kakovost njihovega dela ne sme zaostajati za kakovostjo dela strokovnih in drugih služb.

(Mikuš Kos, 2001: 33-34)

Zgoraj naštetimi opisi prostovoljnega dela nam že sami po sebi dajejo občutek nekakšne presežne vrednosti, ki jo le-ta prinaša. Kljub vsemu se pojavljajo vprašanja, kako motivirati čim več ljudi, da bi del svojega časa namenili prostovoljnemu delu ter kako obstoječe prostovoljce spodbujati, da vztrajajo v dobronamernih dejavnostih. Del odgovora, kaj takšno udejstvovanje prinese posamezniku in družbi, lahko najdemo v spodnjem opisu prostovoljnega dela:

*»Prostovoljno delo pomeni izvabiti iz vsake osebe tisto energijo vzajemnosti, ki jo vsaka družba potrebuje, še najbolj pa družba, ki je strukturno zapisana ravnodušnosti. Prostovoljno delo, kot je razvidno že iz samega imena, razvija neko notranjo moč (logiko) in temelji na drugačnih načelih kot družba. Prostovoljno delo pomeni brezplačno darovati nekaj svojega dela, znanja, sposobnosti, pozornosti, časa in življenja drugim. Prostovoljno delo bi moralo biti protiutež sodobni kulturi ravnodušja, pa ne zato, ker je bolj gibljivo in lahko hitreje priskoči na pomoč ob potrebi kot lena in zbirokratizirana organizacija, pač pa zato, ker človeka pripelje do notranje izpolnitve v odgovorni solidarnosti do drugega.«(Bazjek v Stritih, 2000:30)*

## V. PROFITNE IN NEPROFITNE ORGANIZACIJE

### 5.1. SPLOŠNO O ORGANIZIRANOSTI DRUŽBENEGA SISTEMA V SLOVENIJI

V Sloveniji imamo, prav tako kot v večini svetovnih držav, tri sektorje, ki se med seboj dopolnjujejo in na različne načine zagotavljajo dobrine in storitve svojim državljanom. V prvi vrsti gre seveda za državni ali javni sektor, ki ga (kot je razvidno že iz imena) upravlja država, drugi, tako imenovani privatni sektor, je predmet menjave blaga na trgu, katerega namen je ustvarjanje profita; obstaja pa še tretji, nedržavni, neprofitni, volonterski sektor, kot iniciativa s strani civilne družbe, ki omogoča zadovoljevanje potreb, katerih iz kakršnihkoli vzrokov ni mogoče zadovoljiti v prvih dveh sektorjih.

"Za vsako od teh treh sfer veljajo posebni načini in instrumenti, preko katerih se zagotavljajo blaginjski viri: instrument trga je denar, instrument države je moč in instrument civilne družbe je solidarnost. Koncept lahko imenujemo trisektorski sistem blaginje. Trg je privatni profitni sektor, država je javni sektor in civilna družba je neformalni sektor." (Kolarič v Ambrož, Ovsenik; 1999:91)

Tako kot namen, način delovanja in poslanstvo posameznega sektorja se temu primerno razlikujejo tudi strukture (organizacije) znotraj sektorjev. Tukaj moramo opozoriti na to, da seveda sektorji med seboj niso tako šablonsko ločeni, ampak so žive strukture, ki se med seboj prepletajo, prekrivajo in dopolnjujejo.

"V skladu s slovensko ustavnopravno ureditvijo Abrahamsberg razvršča organizacije glede na ustanovitelje:

- **javne/neprofitne:** organi in organizacije civilne družbe in lokalnih skupnosti, javni zavodi (šole, bolnice, gledališča in druge...), javni gospodarski zavodi (npr. Center za promocijo turizma);
- **napol javne/neprofitne:** gospodarske zbornice, obrtne zbornice, druge zbornice z javnimi pooblastili, Socialna zbornica Slovenije;

- **zasebne/neprofitne:** zavodi, zadruga, gospodarska interesna združenja, politične stranke, društva, ustanove, verske skupnosti, sindikati, poklicna združenja, dobrodelne organizacije, organizacije potrošnikov;
- **javne/profitne:** javno podjetje;
- **napol javne/profitne:** javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala, zasebna podjetja s koncesijo;
- **zasebne/profitne:** samostojni podjetniki, gospodarske družbe (osebne, kapitalske), povezane družbe, banke, zavarovalnice."

(Abrahamsberg v Ambrož, Ovsenik; 1999:87)

V nadaljevanju me bo zanimala primerjava organizacij na podlagi profitnosti oz. neprofitnosti, zato bom izpostavila glavne značilnosti teh dveh principov. Glede na to, da je neprofitni sektor manj poznan in težje opredeljiv, mu v nadaljevanju posvečam malo več pozornosti.



## 5.2. OPREDELITEV NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

V praksi se za to vrsto organizacij uporablja različna poimenovanja, med drugim prostovoljne, dobrodelniške, humanitarne, nevladne, zasebne, organizacije civilne družbe in podobno.

Pojem neprofitno-volonterske organizacije označuje širok spekter organizacij, ki jim je skupno naslednje:

- da so **nevladne oziroma zasebne**, kar pomeni, da so njihovi ustanovitelji/lastniki zasebne fizične in pravne osebe (po čemer se te organizacije razlikujejo od organizacij, katerih ustanovitelj/lastnik je država);
- da so **neprofitne**, kar pomeni, da je temeljni smisel njihovega obstoja delovanje v javno koristne namene in/ali v skupno dobro svojih članov (po čemer se te organizacije razlikujejo od zasebnih profitnih organizacij);
- da so organizacije z določeno stopnjo **formalne** organiziranosti in pravil, ki veljajo za vse, ki so vanje vključeni (po čemer se te organizacije razlikujejo od neformalnih socialnih mrež/skupin);
- so **prostovoljne**, kar pomeni, da članstvo v njih ni zakonsko obvezno, pritegnejo pa večji ali manjši časovni ali denarni vložek volonterjev.

Kolaričeva dobro poznan koncept trikotnika blaginje Kolaričeva v novejših publikacijah še malo nadgradi, in sicer pojem civilna družba loči od pojma skupnosti. Tako naj bi po tej teoriji dejansko obstajale štiri sfere, in sicer sfera trga, sfera države, sfera skupnosti in sfera civilne družbe. Tovrstna razdelitev pa sledi iz razmejevanja štirih sfer: dimenzija **neprofitnosti** (služenje javnemu ali skupnemu interesu kot splošnemu družbenemu interesu) razmejuje sfero civilne družbe od trga(kjer je prevladujoči interes profit), dimenzija **zasebnosti** (ustanoviteljstvo s strani fizičnih in pravnih oseb) jo razmejuje od sfere države (lastnost javnosti) in dimenzija **formalnosti** (pravila in norme) jo razmejuje od sfere skupnosti (značilna neformalnost). (Kolarič 2002: 15-19)

Različni avtorji imajo v svojih publikacijah različno opredeljeno tako imenovano četrto sfero, večina pa jo umešča vmes, med državo, trg in neformalni sektor. Razsežnosti neprofitno/ zasebno/ formalno to sfero hkrati ločujejo in povezujejo z ostalimi tremi, vendar pa na podlagi teh razmejitev lahko povemo, kaj te organizacije so: **neprofitne**, **zasebne** in **formalne**. (po Kolarič 2002: 19)

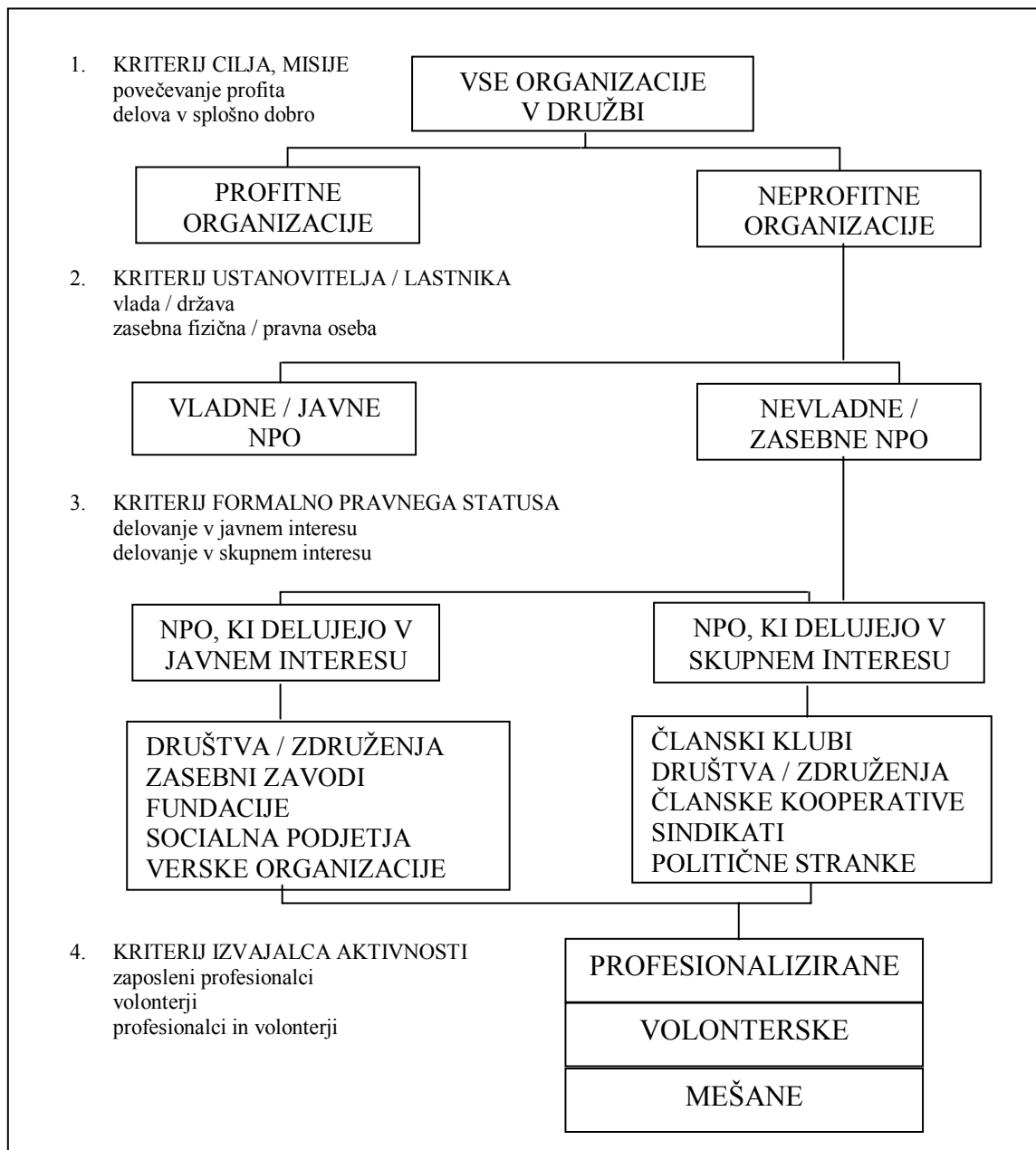
Zgornja ugotovitev pa ne olajša dejstva, da raznovrstnost zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij predstavlja velik problem pri empiričnem, posebej pa komparativnem proučevanju. Zato, da bo kasnejša primerjava proučevanih organizacij čimbolj ekzaktna, bom v nadaljevanju podrobno predstavila tipološko in klasifikacijsko diferenciacijo povzeto po Kolaričevi.

Raznolikost tipov organizacij lahko določimo s pomočjo različnih meril. Kolaričeva predlaga naslednje:

- Glede na **smisel ali cilj** obstoja določene organizacije - v tem primeru ločimo profitne in neprofitne organizacije. Namen prvih je ustvarjanje profita za njihove lastnike, pri slednjih pa je smisel obstoja delovanje v splošne družbeno koristne namene.
- Naslednje merilo je **lastnik**, ustanovitelj določene organizacije. Neprofitne organizacije v tem primeru razdelimo na tiste, katerih ustanovitelj je država in zasebne, katerih lastniki so zasebne fizične in pravne osebe.
- Neprofitne organizacije lahko ločimo tudi glede na formalno-pravno priznan **interes**: enim je priznan status delovanja v javnem interesu, drugim pa v skupnem interesu svojih članov.
- Zadnje opisano merilo je merilo **izvajalca dejavnosti** organizacije. Dejavnosti organizacije namreč nekje izvajajo v celoti z zaposlenimi v organizaciji, lahko pa jih v celoti izvajajo s prostovoljci. Tretja opcija je mešana organizacija, kjer dejavnosti izvajajo z zaposlenimi, k izvajanju pa priteguje tudi prostovoljce.

(po Kolarič 2002: 25-28)

Slika 5.1.: Primer tipologije: Kolarič 2002: 27



Poleg tipološke razdelitve je za lažje sporazumevanje v nadaljevanju pomembno, da organizacije razdelimo po področjih, na katerih neprofitno-volonterske organizacije delujejo. Čeprav obstaja nekaj različnih klasifikacijskih sistemov, bom tukaj predstavila uveljavljeno Mednarodno klasifikacijo neprofitnih organizacij – ICNPO, po kateri so področja, na katerih delujejo neprofitno- volonterske organizacije, naslednja:

1. področje kulture / umetnosti in rekreacije / športa,
2. področje izobraževanja,
3. področje zdravstva,
4. področje socialnega varstva,
5. področje zaščite okolja / varstva živali,
6. področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja,
7. področje prava, zagovorništva in politike,
8. področje nabiranja sredstev / financiranja neprofitnih organizacij in promocije volontarizma,
9. področje mednarodnega delovanja,
10. področje religij,
11. področje poslovnega in poklicnega združevanja,
12. drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno od področij.

(po Kolarič, 2002: 29)

Tudi Slovenija je sedaj članica Evropske Unije, kjer je združenih več držav z različnimi opredelitvami in tudi načini delovanj neprofitno-volonterskih organizacij. Kljub temu pa Evropska Unija teži k poenotenju opredelitev, zaradi lažjega in bolj natančnega sporazumevanja.

"Evropska Unija definira NVO z naslednjimi kriteriji: NVO niso ustanovljene za ustvarjanje dobička (neprofitne); NVO so prostovoljne organizacije, kar pomeni, da so prostovoljno ustanovljene in da je sodelovanje v organizacijah prostovoljno (prostovoljne); NVO so formalno ustanovljene, s čimer so izključene oblike povsem neformalnega, občasnega združevanja ljudi (formalne); NVO so neodvisne, kar pomeni, da so neodvisne od vlade in drugih javnih oblasti, političnih strank ter profitnih podjetij (zasebne); NVO ne delujejo samo zaradi interesov članov, pač pa je osnovni smisel njihovega obstoja delovanje v splošne, družbeno koristne namene (družbeno koristne)."

([http://www.cnvos.si/sektor/1\\_2/feljton.htm](http://www.cnvos.si/sektor/1_2/feljton.htm) )

### 5.2.1. PRAVNA PODLAGA ZA DELOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Neprofitne organizacije so v Sloveniji zakonsko slabo opredeljene, saj "različnih pravnih statusov organizacij tretjega sektorja ne ureja en, temveč več zakonov" (Hvalič, Ramovš, Ramovš), to pa povzroča dilemo glede njihovih obveznosti in omejitev.

Poročilo o nevladnih organizacijah v Sloveniji iz leta 2000 nam zato lahko služi za spoznavanje osnovnih pravnih izhodišč, na podlagi katerih se oblikujejo posamezni zakoni o posameznih oblikah zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah.

Iz najširšega pravnega vidika se delovanje NVO navezuje na tri temeljne človekove pravice oziroma svoboščine. Osrednja je **pravica do zbiranja in združevanja**, v mnogih državah pa v zvezi z NVO omenjajo še **svobodo govora in pravico do zasebne lastnine**.<sup>7</sup>

**Pravica do združevanja in zbiranja** je opredeljena v ustavah večine držav, slovenska ustava pa jo uvršča v poglavje človekovih pravic in temeljnih svoboščin.

Tako določena pravica do združevanja daje osnovo za formalno in neformalno (imenovano tudi »de facto«) združevanje ljudi. Razlika med obema je, da je za formalne oblike združevanja potrebno zadostiti določenim pogojem (omejitvam), ki jih predpisuje zakonodaja. Omejitve so lahko le v obsegu, ki ga pravna doktrina še dopušča, da ni prizadeto samo bistvo pravice.

Svoboda združevanja tako pomeni pozitivno upravičenje (možnost združevanja z drugimi) kot tudi negativno (možnost odklonitve združevanja). Obe upravičenji temeljita na določbah Splošne deklaracije o človekovih pravicah, Mednarodnega pakta o državljanskih in političnih pravicah ter Evropske konvencije o človekovih pravicah.

Z vidika zasebnega prava se dopustnost ustanavljanja NVO povezuje z načelom **zasebne (privatne) avtonomije**, ki poudarja pomen svobodnega oblikovanja razmerij v zasebnem pravu. Zasebna avtonomija se razteza na pogodbeno svobodo, oporočno svobodo in na svobodo ustanavljanja društev in ustanov, ki pa ne smejo preseči meja pravnega reda.

Slovenska ureditev dopušča tudi združevanje med združenji, s čimer svoboda združevanja ni omejena samo na fizične osebe, ampak pripada tudi pravnim. Način združevanja, skladno z ustavo, določi zakon.

Večina državnih ustav opredeljuje tudi **svobodo govora** in **pravico do zasebne lastnine**. Podobno ju določa tudi slovenska ustava. Svoboda izražanja oziroma svoboda govora je neposredno povezana z delovanjem NVO, pravica do zasebne lastnine pa ključna v nekdanjih socialističnih državah. V teh je bila namreč zasebna lastnina nadomeščena z državno (oz. družbeno), ker socialistični sistem (v nasprotju z rimskopravno tradicijo) ni ločeval med javnim in zasebnim pravom. Pravica do zasebne lastnine je za delovanje NVO ključna tudi, ker poudarja načelo enakopravnosti fizične in pravne osebe.

Nekatere možne omejitve pravic, ki se dotikajo svobode združevanja in s tem ustanavljanja in delovanja NVO po ustavi:

- Pravica do svobodnega združevanja pripada vsakemu človeku, možno pa je, da zakonodajalec pravico omeji za tujce ali jo izključno pridrži za državljane Republike Slovenije.
- Pravico do združevanja je mogoče začasno razveljaviti ali omejiti v vojnem ali izrednem stanju, zakonske omejitve pa so dopustne, če to zahteva varnost države ali javna varnost ter varstvo pred širjenjem nalezljivih bolezni.
- Pomembna je še ustavna prepoved spodbujanja k narodni, rasni, verski ali drugi neenakopravnosti ter razpihovanje narodnega, rasnega, verskega ali drugega sovraštva in nestrpnosti ali pa spodbujanje k nasilju in vojni. Za takšne namene torej tudi ni možno združevanje ali ustanovitev NVO.

(po Strojani, Šporar, 2000: 4-6)

## **5.2.2. FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

Financiranje neprofitnih organizacij je eden bistvenih elementov, ki jih ločuje od ostalih organizacij. Na voljo je več različnih možnosti, s katerimi neprofitne organizacije pridobijo potrebna sredstva:

- plačila za storitve (prihodki iz neprofitne dejavnosti, prihodki iz profitne dejavnosti, članarine...);
- dotacije in subvencije države (občine, skladov – loterije);
- zasebne donacije in prispevki posameznikov, podjetij in fundacij (dotacij sorodnih organizacij, zapuščine...).

Iz zgornje razporeditve torej lahko izvedemo tri bistvene modele financiranja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij: model dominacije prihodkov iz lastne dejavnosti, model dominacije državnega financiranja, model dominacije zasebnih donacij. Po raziskavi iz leta 1996 v Sloveniji prevladujejo prihodki iz plačil za storitve (43,8%), na drugem mestu so donacije posameznikov in podjetij (28,8%) ter nekoliko manjši delež odpade na subvencije države (27,3%).

(po Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič 2002: 123-124)

## **5.2.3. POSLANSTVO IN VREDNOTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

Po mojem mnenju so neprofitne organizacije fenomen sodobne družbe, skozi katerega, kljub tržno usmerjenemu sistemu večjega dela sveta, pronicajo tiste temeljne človeške vrednote, ki so nas odmaknile od živalskega, nagonskega boja za preživetje. Čeprav se še danes pogosto srečujemo z Darwinovo razlago, da preživijo le najbolj sposobni posamezniki, ne morem mimo vprašanja, kaj nam je prinesel napredek, če ne možnosti in odgovornosti, da s presežkom dobrin, ki obstaja, poskrbimo za ohranitev in primerno življenje šibkejših členov naše družbe.

Prav na tej točki razmišljanja se srečujem z neprofitnimi organizacijami, katerih namen je Kolaričeva opredelila takole:

"Smisel obstoja neprofitnih organizacij je delovanje v splošnem družbenem interesu, delovanje v splošno družbeno koristne namene." (Kolarič, 2002: 10)

Splošni družbeni interes je definiran kot javni interes in ga s svojim delovanjem uresničujejo vse neprofitne organizacije, medtem ko skupni interes (članov društev, skupin samopomoči..) uresničujejo samo zasebne neprofitne organizacije. (po Kolarič, 2002)

Zasebne neprofitno-volonterske organizacije torej posameznim skupinam omogočajo, s specifičnimi potrebami ali idejami, da jih uresničujejo in implementirajo v širši družbeni skupnosti. Ambrož in Ovsenik ta pojav opišeta takole:

*"Organizacije tretjega sektorja imajo pomembno vlogo pri uresničevanju pluralizma in demokracije v družbi. Posamezniki in prostovoljne organizacije so neizčrpen vir novih idej in predlogov, ki ohranjajo raznolikost z nenehnim preskušanjem in izboljševanjem organizacije sistema blaginje. Organizacije tretjega sektorja spodbujajo iniciativo posameznika, da deluje v skupno dobro, tako kot ga profitne organizacije spodbujajo, da deluje v smeri čim večjega dobička." (Ambrož, Ovsenik, 1999:107)*

Poleg možnosti uresničevanja alternativnih rešitev družbenih problemov pa igrajo neprofitne organizacije s svojim delovanjem tudi pomembno vlogo izražanja skupnih družbenih vrednot, ki se pre pogosto zgublajo v profitno usmerjenih tržnih sistemih.

*» Skupne vrednote pogojujejo oziroma sooblikujejo etiko neprofitne organizacije. So kolektivni koncept o tem, kaj je pomembno in kaj je prav. vrednote običajno potisnejo na površje potrebo po poštemem in celovitem delovanju, ki temelji na zaupanju. S skupnimi vrednotami lahko določimo komunikacijo smisla delovanja organizacije in so latentna vsebina konkretnih razmerij v organizaciji in v socialni interakciji z okoljem.« (O'Reilly in Chatman in Caldwell v Ambrož, Ovsenik, 1999:118).*



#### 5.2.4. PREDNOSTI IN SLABOSTI NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Ovsenikova in Ambrož predstavljata prednosti neprofitnega volonterskega sektorja, ki so po mojem mnenju preveč idealizirane. Večina neprofitnih organizacij se namreč ne more pohvaliti s tovrstnimi prednostmi, kljub temu pa v vsaki najdemo vsaj nekaj teh elementov. Naj jih navedem kot smernice, katerim naj bi se te organizacije približevale.

"Prednost volonterskega sektorja je zlasti v njegovi fleksibilnosti, ki mu omogoča pravočasno prepoznavanje potreb in iskanje možnosti za njihovo zadovoljevanje:

- motivacija je vodilno načelo njihovega delovanja,
- prevladujejo odnosi kooperativnosti nad odnosi tekmovalnosti,
- kakovost njihovih storitev je osrednja prednost,
- ne motijo jih konkurenčne skupine,
- stalno preskušajo nove načine dela - ugotavljanja in zadovoljevanja potreb,
- stalno izboljšujejo svoje storitve in organizacijo,
- so vitalne in močno ciljno usmerjene,
- vire izrabljajo zelo racionalno,
- njihovo delovanje je pregledno in javno."

(Ovsenik, Ambrož, 1999:83)

Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002) po drugi strani navajajo tri temeljne prednosti zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij:

- Te organizacije so majhne, dinamične in nebirokratske, zato so se sposobne hitro in uspešno prilagajati spremembam v družbi.
- Kot drugo prednost navajajo volonterje, ki požrtvovalno izvajajo dejavnosti organizacij. Prav njihova predanost omogoča tem organizacijam da bolje zadovoljijo potrebe uporabnikov.
- Tretja prednost pa so vrednote, ki so vtakane vanje, varovane, promovirane in uresničevane skozi delo teh organizacij. Posebej izpostavljeni vrednoti sta solidarnost in altruizem, skozi njihovo uresničevanje dejansko pomagajo posameznikom v družbi, ki so te pomoči najbolj potrebni.

Navedene prednosti pa se v dejanskih situacijah pogosto spremenijo ali pa nas zgolj zavedejo, da pozabimo na elemente, ki v realnih situacijah niso v skladu z idealnimi predstavami.

Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002:152), kot odgovor navajajo:

- Organizacijska struktura teh organizacij je bolj prilagodljiva le v začetni fazi razvoja, ko organizacije šele oblikujejo svojo identiteto. Z razvojem in rastjo pa se prav tako kot ostale organizacije institucionalizirajo, birokratizirajo in profesionalizirajo.
- Veliko zasebnih neprofitnih organizacij ne priteguje volonterjev, tiste ki pa, jim zaupajo le pomožna, manj pomembna dela. Dogaja se celo, da javne neprofitne organizacije rekrutirajo več volonterjev kot zasebne.
- Zasebne neprofitno-volonterske organizacije, ki se hitro razvijajo, vedno bolj iščejo uporabnike, ki njihove storitve (dobrine) lahko kupijo. Na ta način torej ne sledijo svojemu namenu in sicer pomagati tistim, ki so v družbi najbolj prikrajšani. Te organizacije postajajo komercialne, s tem pa ne pripomorejo k širjenju vrednot solidarnosti in altruizma v določeni družbi.

Za primerjavo pa v Ambrož-Ovsenikovi razlagi najdemo naslednje slabosti neprofitno-volonterskega sektorja:

»Zaradi njegove kompleksnosti ni pregleden, koordinacija med različnimi akterji v njem je nezadostna, neenakomerno dobavlja storitve in težko zagotavlja ponovljivost. Ker ni dovolj strukturiran je težko uveljaviti odgovornost in demokratičnost delovanja.«  
(Ambrož, Ovsenik, 1999: 83)

### **5.2.5. MENEDŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

Bistveno pri vodenju NVO po Druckerju (1990) je, da organizacije določijo jasne in uresničljive cilje. Prav pri tej vrsti organizacij namreč rado pride do širokih in nejasno določenih idej, ki so sicer lahko dobre, vendar zaradi nespecifičnosti ne dosežejo zelenih rezultatov. Kot prvo se morajo torej osredotočiti na oblikovanja misije ali cilja. Pozorne morajo biti predvsem, da je ta cilj izvedljiv, sicer lahko vse ostane le pri dobrih namelih.

Cilj naj odraža, kaj organizacija v resnici želi doseči, in sicer tako, da vsak sodelujoči lahko vidi svoj prispevek v uresničevanju ideje.

Naloga managementa NVO torej mora biti, da pretvori poslanstvo ali vizijo organizacije v jasno določene naloge. Poslanstvo je namreč lahko večno ali vsaj tako dolgo, kot ga lahko predvidimo. Dokler obstaja človeštvo, bodo namreč bolni ljudje, alkoholiki, odvisniki, socialno ogroženi,... Kljub temu so cilji kratkoročni in se jih lahko spreminja, ko so doseženi.

Najpogostejša napaka vodstva je, da želi hkrati narediti preveč stvari. Stalno se mora zavedati, da mora biti cilj preprost in jasen. Naenkrat je mogoče opraviti le določeno število nalog, zato je potrebno znati izbrati pomembne od manj pomembnih opravil.

Po Druckerju torej obstajajo tri nujni elementi za uspešno dosežen cilj: **zmožnost**, **kompetenca** in **predanost**.

Potrebno se je zavedati, kaj lahko opravljamo dobro in se temu posvetimo. Hkrati je treba upoštevati poslanstvo lastne organizacije, le če je to usklajeno, bomo zagotovili predanost določenemu cilju.

Odgovoriti je treba torej na naslednja vprašanja:

1. Kakšne so možnosti, potrebe?
2. Ali organizaciji ustrezajo?
3. Imamo kompetence, da delo dobro opravimo?
4. Smo sposobni izvedbe?
5. Ali verjamemo v to?

(po Drucker, 1990: 3-6)

## 5.2.6. ČLOVEŠKI VIRI V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

Zasebne neprofitno-volonterske organizacije imajo različne možnosti sodelovanja. Nekatere delujejo tako kot ostale organizacije, in sicer s pomočjo zaposlenih, večina pa ima vsaj določen del tistih, ki delo v organizaciji opravljajo prostovoljno. Kljub temu, da se v zadnjem času izpostavlja proces profesionalizacije neprofitno-volonterskih organizacij, je prav prispevek volonterjev tisti, ki jih loči od profitnih organizacij.

Po raziskavi iz leta 1996 je delež tistih, ki so profesionalno opravljali svoje delo v neprofitno-volonterskih organizacijah, v Sloveniji 0,73% vseh zaposlenih, kar znaša 5110 delavcev. Kljub temu pa večina zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij v Sloveniji nima nobenega zaposlenega (85,3%), po enega zaposlenega ima 4,9% organizacij, dva zaposlena 3% in več kot dva zaposlena le 6,8% organizacij. Povprečno je torej v eni zasebni neprofitno-volonterski organizaciji zaposleno 0,4 delavca. (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002: 118)

Pri nas veliko dela še vedno odpade na prostovoljce. Število ur, ki jih opravijo ustreza 53% dela, ki ga opravijo zaposleni; to so tisti, ki za svoje delo prejemajo plačilo. (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002: 120)

Drucker tudi opozarja, da se razlike med plačanimi zaposlenimi in prostovoljci zmanjšujejo, saj prostovoljci prevzemajo vedno zahtevnejše in odgovorne naloge. Prostovoljci so po drugi strani tudi bolj zahtevni glede doseganja rezultatov in občutka uspešnosti, kajti njihov motiv je vedno v nekem višjem cilju. Drucker prav tako izpostavlja pomen prostovoljnega dela za starejše, ki nimajo več eksistenčnih problemov in se lahko popolnoma posvetijo delu, s katerim doprinesejo k izboljševanju družbe. Na ta način torej tudi ohranjamo aktivnost starejše populacije, ki je vedno bolj vitalna. (po Drucker, 1990: 143-145)

Recipročnost, (v smislu: kar daš - dobiš dvakrat povrnjeno) je eno glavnih vprašanj, ki se pojavlja ob prostovoljnem delu. Vzporedno s pojmom altruizem se pogosto pojavlja tudi egoizem. Kateri prevlada, je po mojem mnenju odvisno od osebne perspektive posameznika. Res je, da med prostovoljci najdemo ljudi, ki na ta način zdravijo svoje

občutke osamljenosti ali kakšne druge komplekse, vendar pa to ne velja za vse. Konec koncev, če te osebe dobro opravljajo svoje delo, menim, da je njihova menjava - za večje samospoštovanje - sprejemljiva.

### **5.2.7. USPEŠNOST IN UČINKOVITOST NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

Uspešnost neprofitnih organizacij je težje merljiva kot pri profitnih organizacijah, kjer je profit zelo enostaven pokazatelj, kako deluje organizacija. Drucker opozarja, da je kljub temu potrebno najti merljive rezultate, kajti izgovor, da to ni potrebno, ker služijo višjemu dobremu in izboljšujejo življenje ljudi, ne zadostuje. Samo dobri nameni tudi niso tisti, ki bodo prepričali potencialne donatorje, da bo njihov denar (v določeni organizaciji) koristno uporabljen. (po Drucker 1992: 105-109)

Uspešnost neprofitnih organizacij torej izhaja iz njihovega poslanstva, ki pa je pogosto zelo široko opredeljeno. Če torej želimo meriti uspešnost, si moramo zastaviti zelo ozke, jasne, definirane cilje, ki jih lahko tudi kvantitativno merimo. Ker so ti cilji ponavadi usmerjeni v izboljševanje življenjskih situacij določenih posameznikov, lahko recimo merimo, koliko teh posameznikov je z našo pomočjo premagalo svoje težave (zasvojenost, socialna stiska, nasilje,...). Lahko se odločimo tudi za ocenjevanje zadovoljstva z organizacijo s strani uporabnikov (s pomočjo ankete). Način merjenja uspešnosti se torej med različnimi organizacijami razlikuje - glede na specifične značilnosti posameznih organizacij. (po Hrovatin v Jelovac, 2002)

## **5.3. SPLOŠNO O PROFITNIH ORGANIZACIJAH**

Profitne organizacije so tiste organizacije, ki delujejo v sferi trga. Njihovo poslanstvo je jasno določeno, in sicer gre za ustvarjanje in maksimizacijo profita. Celotno njihovo delovanje je torej tržno usmerjeno. Financirajo se izključno iz lastnih sredstev, torej presežka, ki ga ustvarijo na trgu, seveda pa s temi sredstvi potem tudi razpolagajo po svoji presoji. Ostali elementi, kot so kadri in vodenje, se ne razlikujejo bistveno od zgoraj opisanih v neprofitnih organizacijah, vendar pa vseeno obstaja drugačna percepcija enih in drugih organizacij v družbi.

### **5.3.1. PRIMERJAVA PROFITNIH IN NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

Najlažje si razložimo razliko med profitnimi in neprofitnimi organizacijami tako, da ugotovimo, kdaj se uporabniki njihovih storitev odločajo za eno ali drugo, v primeru seveda, da je ta izbira sploh na voljo.

H.B. Hansmann v svoji teoriji pogodbenega neuspeha ponuja zanimivo razmejitev te dileme. Uporabniki, ki nimajo potrebnih informacij za evalvacijo kvalitete storitev ali produktov in morajo zaupati temu, kar se ponuja, se prej odločijo za neprofitne organizacije. Glavni razlog za takšno odločitev pa naj bi bil ravno v tem, da bolj zaupajo neprofitnim organizacijam, ker naj jih ne bi vodila zgolj težnja po maksimizaciji profita, za razliko od profitnih. Vodilni v neprofitnih organizacijah tudi nimajo nobene osebne koristi na račun kakovosti storitev, zato jim je uporabnik pripravljen bolj zaupati. (po Hansmann v Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002: 33)

Iz zgoraj napisanega lahko izluščimo eno bistvenih razlik med profitnimi in neprofitnimi organizacijami, in sicer poslanstvo. Če so prve zavezane v prvi vrsti maksimizaciji profita, pa naj bi neprofitne postavljale kvaliteto storitev in dobrin pred dobiček. Kajti vsak dobiček, ki ga ustvarijo neprofitne organizacije, se ponovno vrne v obtok v obliki storitev, ki jih ta organizacija neprofitno ponuja. Na ta način neprofitne organizacije predstavljajo tudi pomemben vir impliciranja vrednot solidarnosti, sočutja, sodelovanja,

povezovanja in tudi odgovornosti v družbo. Le-ta je namreč močno pod vplivom maksimizacije profita za vsako ceno, pogosto tudi na račun kvalitete, zdravja ali celo ekološke neoporečnosti.

Prav je sicer, da se zavedamo, da se pod naslovom neprofitni lahko skriva tudi organizacija, ki je sama sebi v namen in deluje po liniji najmanjšega napora. Nekateri ljudje namreč enačijo neprofitnost tudi z delovanjem brez pritiska, saj so rezultati težje merljivi in opravičujejo svoje delovanje z višjim ciljem, ki naj bi mu služile. Na drugi strani pa najdemo med profitnimi organizacijami tudi take, ki imajo visoka etična merila in ne odstopajo od kvalitetnih standardov. Ne smemo tudi pozabiti, da so prav te organizacije vir sredstev v obliki donacij neprofitnim organizacijam.

Uspešnost obeh vrst organizacij je odvisna od dobrega vodenja in motiviranosti zaposlenih. Posebej je to potrebno v neprofitnih organizacijah, kjer je težje meriti uspeh in so potrebni dodatni mehanizmi, ki se vzpostavijo glede na vrsto dejavnosti določene organizacije. Kljub temu, da je lažje meriti uspeh pri profitnih organizacijah, pa ni motivacija zaposlenih nič manj kompleksna kot v neprofitnih. Da obstaja močna potreba po motivaciji zaposlenih poudarja tudi Peter Drucker (1990):

*»Uspešni managerji podjetij so že ugotovili, da delavci niso motivirani izključno s plačo ali napredovanjem, da potrebujejo več, ta potreba pa se v neprofitnih organizacijah še potencira. Tudi plačani delavci v teh organizacijah potrebujejo dosežke, zadovoljstvo ob storitvah, sicer postanejo odtujeni in nezadovoljni. Ne nazadnje, kakšen smisel ima delo v neprofitni organizaciji, če posameznik ne vidi jasnih rezultatov?« (Drucker, 1990:143)*

# VI. RAZISKAVA

## 6.1. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

V teoretičnem delu sem bolj podrobno predstavila teorijo s področja motivacije, procesa dela in opisala bistvene značilnosti profitnih in neprofitnih organizacij. V nadaljevanju pa bom predstavila rezultate raziskave, v kateri sem primerjala motivacijske dejavnike v profitnih in neprofitnih organizacijah. Cilj moje raziskave je predvsem ugotoviti, ali se motivacijski dejavniki zaposlenih v profitnih in neprofitnih slovenskih organizacijah bistveno razlikujejo. V nadaljevanju pa tudi, kaj jih motivira in koliko ter v kakšni meri so ti elementi izpolnjeni v njihovi sedanji organizaciji - spet glede na dimenzijo profitno / neprofitno.

Z raziskavo želim odgovoriti na sledeče hipoteze:

**H1: Izbira najpomembnejših motivacijskih dejavnikov se razlikuje med profitnimi in neprofitno-volonterskimi organizacijami..**

**H2: Plača je med podanimi motivacijskimi dejavniki višje vrednotena v profitnih organizacijah kot v neprofitno-volonterskih.**

**H3: Zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah so bolj ponosni na svoje delo kot v profitnih organizacijah.**

**H4: Zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah čutijo odnose v organizaciji kot bolj prijazne kot v profitnih organizacijah.**

**H5: Zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah so bolje seznanjeni s cilji organizacije kot v profitnih. (v njih v večji meri uresničujejo tudi osebne cilje)**



## **6.2. IZVEDBA RAZISKAVE**

Raziskavo sem izvedla v skupno šestnajstih slovenskih organizacijah, med katerimi jih je 7 profitno, 9 pa neprofitno orientiranih. Zaradi večje primerljivosti sem izbor organizacij omejila še z enim kriterijem, in sicer se vse raziskovane organizacije ukvarjajo z izobraževanjem; oziroma je to ena izmed njihovih glavnih dejavnosti. Primerjala sem izključno zasebne organizacije. Anketo sem ponekod izvedla osebno, v drugih primerih pa sem jo poslala po elektronski pošti, vedno po vnaprejšnjem dogovoru s kontaktno osebo.

Skupno sem razdelila ali poslala 107 anket, od tega je bilo vrnjenih 76. Ker gre za večje število organizacij in nekatere želijo ostati anonimne, jih ne bom poimenovala, poudariti pa moram, da gre v večini primerov za organizacije, ki imajo zaposlenih do pet ljudi, ponekod je zaposlena le ena oseba. V nekaterih neprofitno-volonterskih organizacijah sodelujejo tudi prostovoljci, vendar jih zaradi neprimerljivosti v raziskavo nisem vključila.

## **6.3. METODOLOGIJA RAZISKAVE**

Podatke o motivaciji za delo v zasebnih profitnih in neprofitno-volonterskih organizacijah sem zbirala s pomočjo anketnega vprašalnika. Vprašalnik je sestavljen iz dvajsetih vprašanj, ki so zaradi lažje analize zaprtega tipa.

Prvih pet vprašanj je pomembnih za demografsko analizo vzorca, sprašujem torej po spolu, starosti, stopnji izobrazbe, delovnem razmerju in delovnem mestu. Drug sklop vprašanj (od 6 do 10), odkriva anketirančev odnos do dela, razvršča motivacijske dejavnike po pomembnosti ter zadovoljstvo z njimi. Vprašanja imajo že vnaprej podane odgovore.

V šestem in desetem vprašanju anketiranci izbirajo stopnjo strinjanja ali zadovoljstva s podanimi dejavniki.

Šesto vprašanje vsebuje trditve, strinjanje z njimi pa so anketiranci izrazili v petih različnih stopnjah:

- 1- zelo se strinjam
- 2- se strinjam
- 3- se niti ne strinjam niti strinjam
- 4- se ne strinjam
- 5- sploh se ne strinjam

V desetem vprašanju sem preverjala zadovoljstvo z desetimi motivacijskimi dejavniki. Anketiranci so zopet izbirali med petimi stopnjami zadovoljstva:

- 1- zelo nezadovoljen
- 2- nezadovoljen
- 3- niti zadovoljen niti nezadovoljen
- 4- zadovoljen
- 5- zelo zadovoljen

Izstopa deveto vprašanje, kjer so anketiranci enajst motivacijskih dejavnikov razvrstili po pomembnosti od 1(- najbolj pomemben) do 11(- najmanj pomemben).

Tretji sklop vprašanj (od 11 do 20) se je nanašal na organizacijo, v kateri je anketiranec zaposlen. Zopet so anketiranci izbirali med najprimernejšimi možnimi odgovori.

Podatke, zbrane z anketnim vprašalnikom, sem vnesla v statistični program SPSS, s pomočjo katerega sem jih statistično obdelala. V analizi sem uporabila več podprogramov in statističnih metod tega programskega paketa (frekvenčne porazdelitve, srednje vrednosti, bivariantne analize).

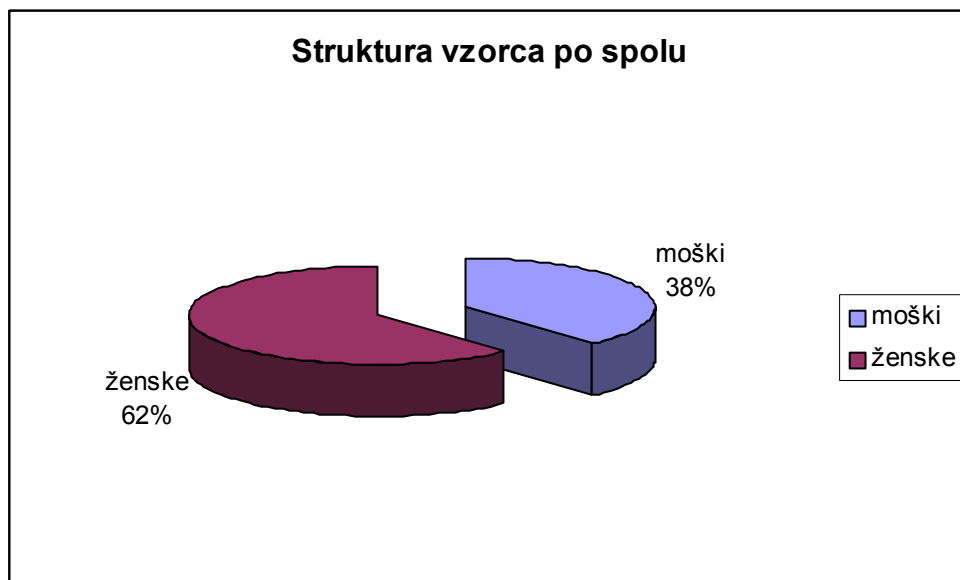
## 6.4. UGOTOVITVE RAZISKAVE

### 6.4.1. DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI VZORCEV

#### Profitne organizacije

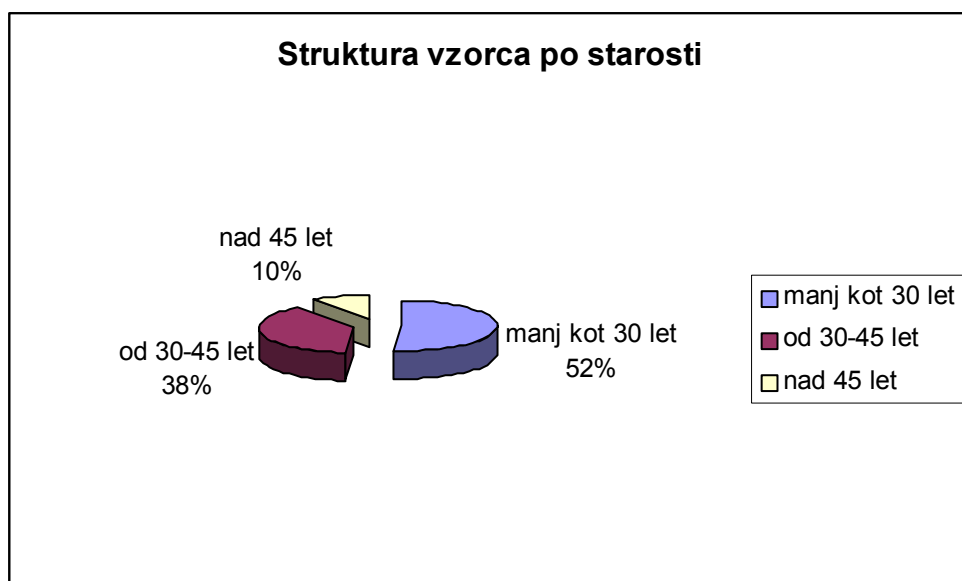
V sedmih zasebnih profitnih organizacijah, ki se vse ukvarjajo z izobraževanjem, sem skupno razdelila 57 vprašalnikov. Od tega sem jih dobila vrnjenih 39. Struktura vzorca je prikazana na spodnjih slikah.

Slika 6.1.: Struktura vzorca po spolu v profitnih organizacijah



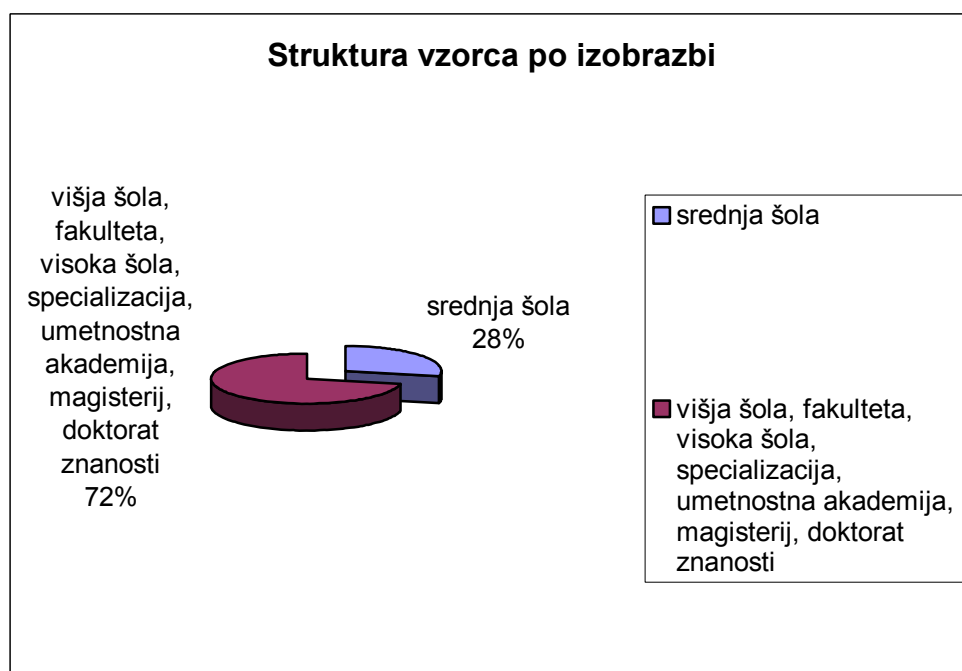
V anketiranem vzorcu prevladujejo ženske, saj jih je kar 62%, medtem ko je moških le 38%. Prevladujoče število žensk bi se verjetno dalo razložiti z dejavnostjo, s katero se ukvarjajo. V izobraževalnih ustanovah namreč (v večini primerov) ženske po številu prevladujejo pred moškimi.

Slika 6.2.: Struktura vzorca po starosti v profitnih organizacijah



Kot je razvidno iz zgornje slike, v raziskovanih organizacijah prevladujejo mlajši od 30 let, saj jih je 52%, sledijo jim stari od 30-45 let, ki jih je 38%, najmanj, 10%, je starejših od 45 let.

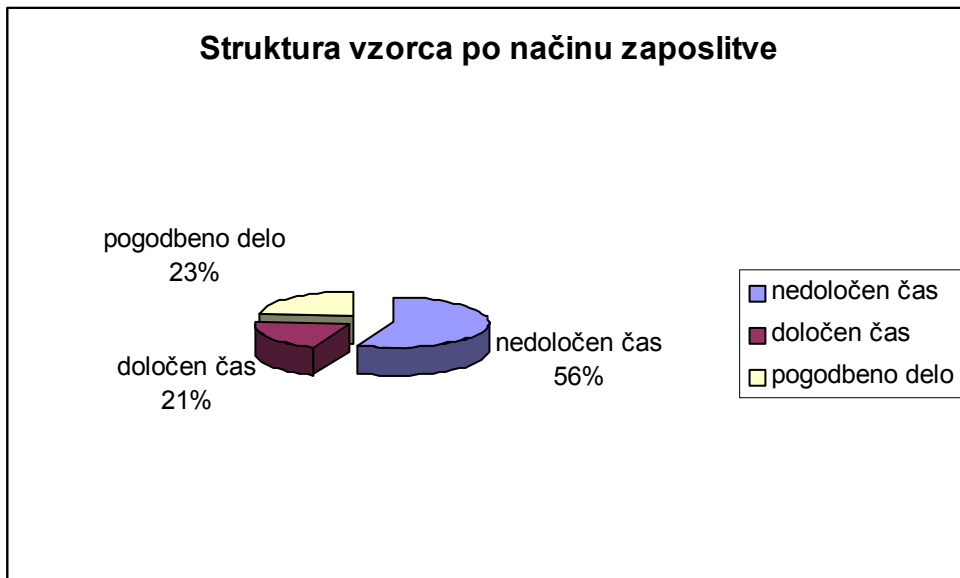
Slika 6.3.: Struktura vzorca po izobrazbi v profitnih organizacijah



Večina anketirancev je končalo višjo šolo, fakulteto, visoko šolo, specializacijo, umetnostno akademijo, magisterij ali doktorat znanosti (72%), preostali pa so zaključili

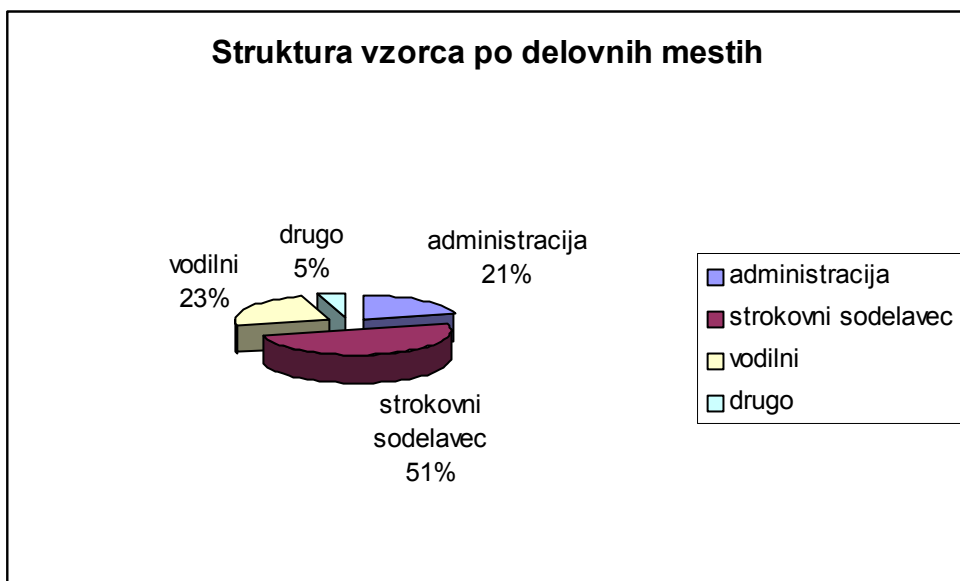
srednjo šolo (28%). Tako visok odstotek visoko izobraženih gre pripisati temu, da gre za izobraževalne organizacije.

Slika 6.4.: Struktura vzorca po načinu zaposlitve v profitnih organizacijah



Največ anketirancev je zaposlenih za nedoločen čas (56%), sledi jim delo po pogodbi (23%), najmanj pa je zaposlenih za določen čas (21%).

Slika 6.5.: Struktura vzorca po delovnih mestih v profitnih organizacijah



Med anketiranci jih je 51% v organizaciji zaposlenih kot strokovnih sodelavcev, 23% je vodilnih kadrov, 21% jih je zaposlenih v administraciji in 5% odpade na druge vrste dela.

## Neprofitno-volonterske organizacije

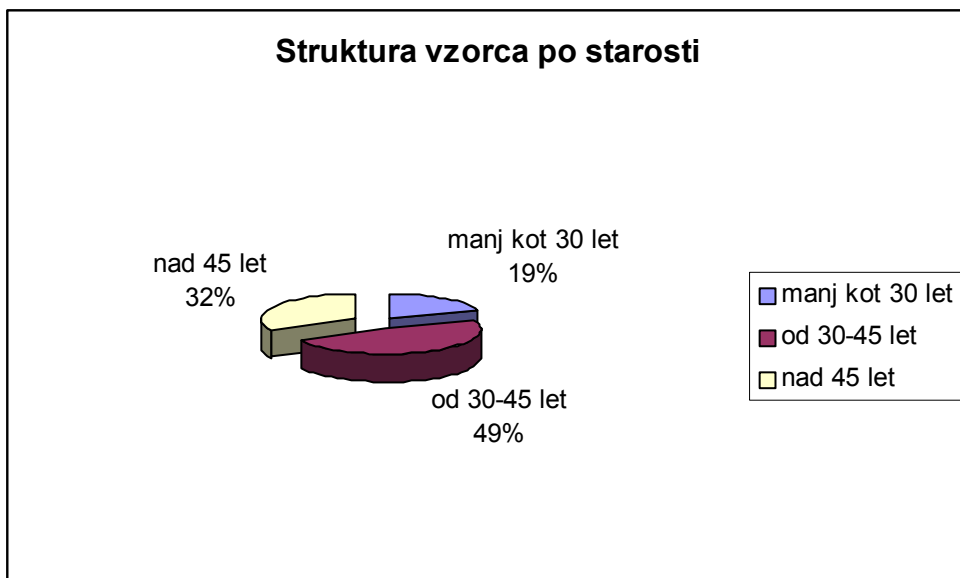
V devetih zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah, ki se prav tako ukvarjajo z izobraževanjem, sem razdelila 50 vprašalnikov in jih 37 dobila vrnjenih. Spodaj je prikazana struktura vzorca.

Slika 6.6.: Struktura vzorca po spolu v neprofitno-volonterskih organizacijah



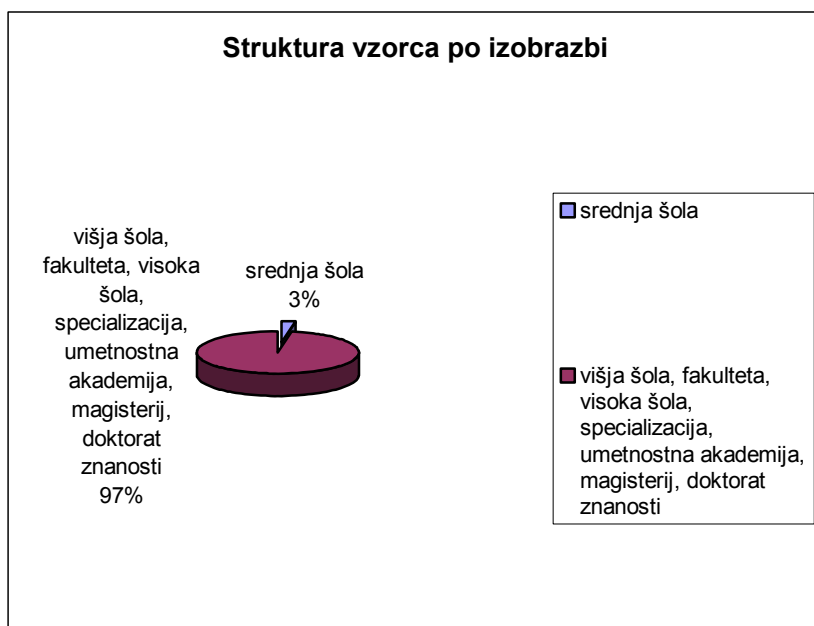
Tudi v tem vzorcu prevladujejo ženske, ki jih je 57%, moških pa 43%.

Slika 6.7.: Struktura vzorca po starosti v neprofitno-volonterskih organizacijah



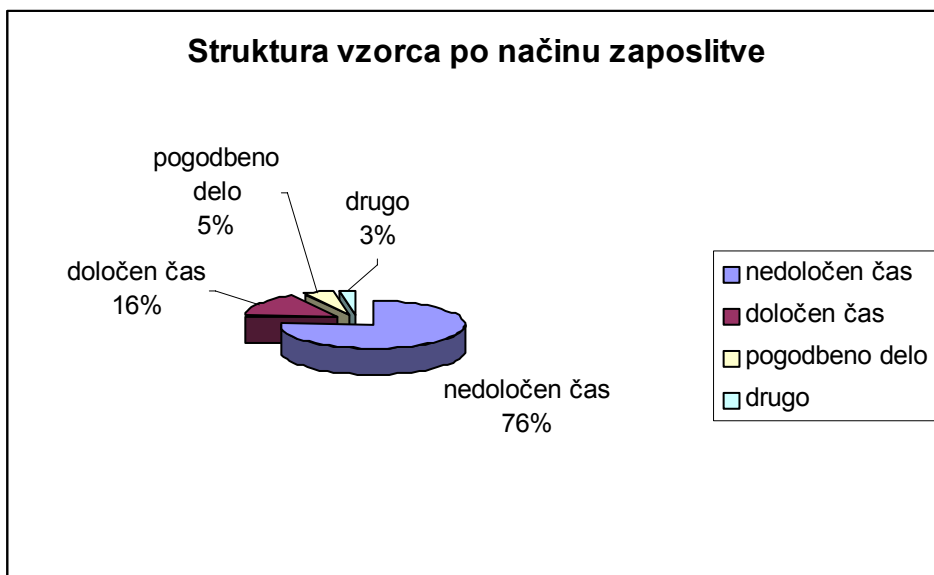
Iz slike je razvidno, da prevladujejo anketiranci, stari od 30-45 let (49%), sledijo jim stari nad 45 let (32%), najmanj pa je mlajših od 30 let (19%).

Slika 6.8.: Struktura vzorca po izobrazbi v neprofitno-volonterskih organizacijah



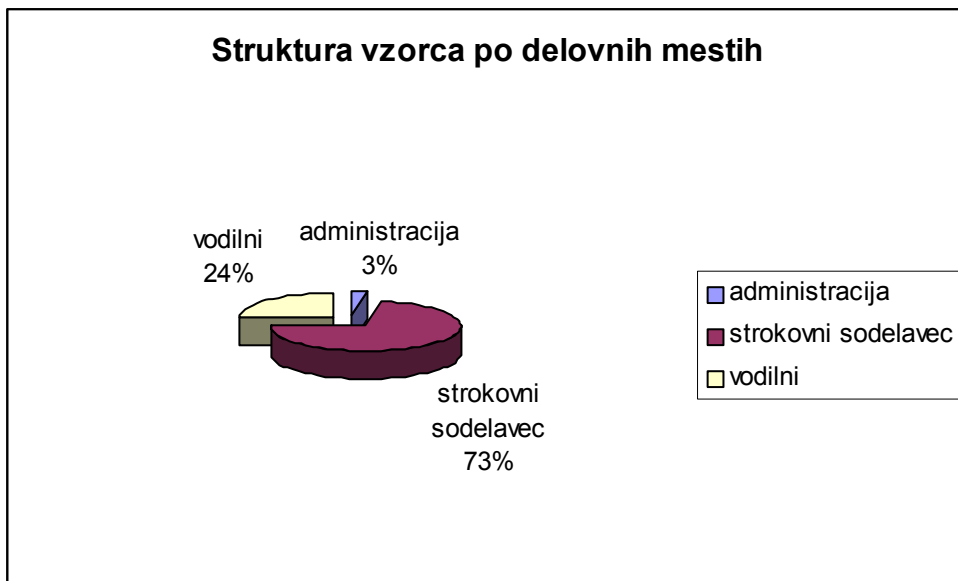
Stopnja izobrazbe je v raziskovanem vzorcu skoraj enotna, saj ima kar 97% anketirancev končanih višjo šolo, fakulteto, visoko šolo, specializacijo, umetnostno akademijo, magisterij ali doktorat znanosti. Preostalih 3% ima zaključeno srednjo šolo.

Slika 6.9.: Struktura vzorca po načinu zaposlitve v neprofitno-volonterskih organizacijah



Velik del anketirancev je zaposlenih za nedoločen čas (76%), sledijo zaposleni za določen čas (16%), po pogodbi jih dela 5%, preostalih 3% pa je zaposlenih na drugačen način.

Slika 6.10.: Struktura vzorca po delovnih mestih v neprofitno-volonterskih organizacijah



V raziskovanem vzorcu je 73% strokovnih sodelavcev, 24% vodilnih in 3% administrativnih delavcev.

### **Primerjava demografskih značilnosti vzorcev**

Iz demografskih značilnosti raziskovanih vzorcev je razvidno, da gre za zelo specifični skupini anketirancev. V obeh skupinah je več žensk kot moških (profitne org.-62%, neprofitno-volonterske org.-57%). V profitnih organizacijah prevladuje kader, ki je mlajši od 30 let (52%), v neprofitno-volonterskih pa je večina vprašanih starih med 30 in 45 leti (49%). V obeh skupinah ima večina anketirancev več kot višjo šolo (profitne org.-72%, neprofitno-volonterske org.-97%). Tako visoke odstotke visoko izobraženih kadrov lahko razložimo s tem, da gre za izobraževalne organizacije, ki pa so hkrati številčno majhne (ponekod je zaposlena le ena oseba). Manjše število zaposlenih posledično pomeni, da v njih ne obstaja neka stroga hierarhična struktura, kar je razvidno tudi iz porazdelitve delovnih mest. V neprofitno-volonterskih organizacijah je namreč le 3% anketirancev zaposlenih na administrativnih delovnih mestih. Tako majhen odstotek je po mojem mnenju posledica tega, da so v manjših organizacijah različna delovna mesta pogosto združena v eni osebi. Tako imamo torej lahko direktorja, ki vodi strokovna izobraževanja in hkrati opravlja administrativna dela. Vzorec profitnih organizacij v tem primeru nakazuje bolj klasično razporeditev delovnih mest, saj imamo 21% administrativnih delavcev, 51% strokovnega kadra in 23% vodilnih. Način zaposlitve je v



obeh skupinah precej »klasičen«, saj je večina zaposlenih za nedoločen čas (profitne org.-56%, neprofitno-volonterske org.-76%), pogodbeno delo kot bolj fleksibilna oblika zaposlitve v profitnih organizacijah obsega 23% anketirancev, v neprofitno-volonterskih pa le 5%.

## 6.4.2. ANALIZA REZULTATOV PROFITNIH IN NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ

Kot sem že omenila, sem vprašalnik vsebinsko razdelila v tri sklope, in sicer odnos do dela, motivi za delo in zadovoljstvo s sedanjo zaposlitvijo.

### ODNOS DO DELA

#### Kako doživljate delo?

Anketiranci so se odločali med petimi stopnjami strinjanja\* s posamezno trditvijo.

1 – zelo se strinjam

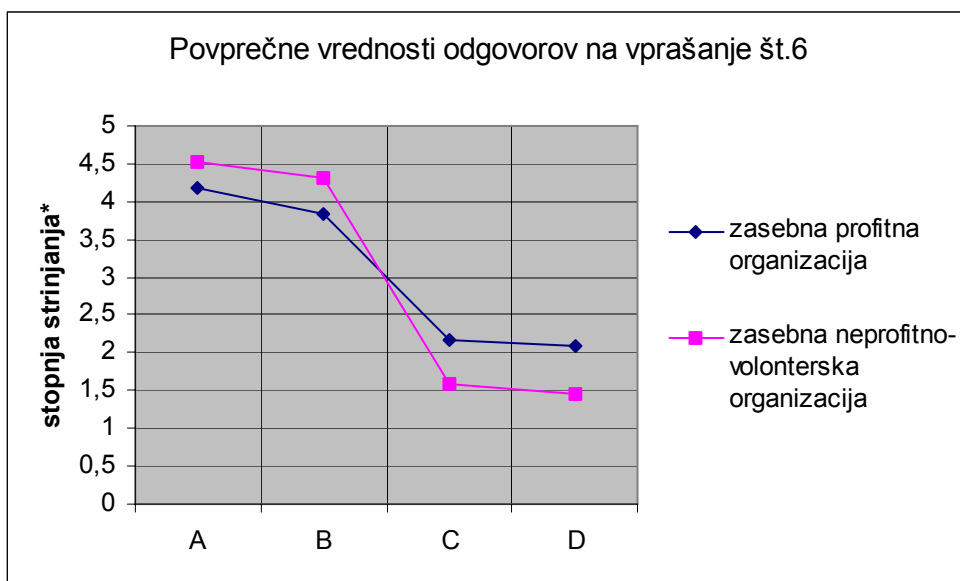
2 – se strinjam

3 – se niti ne strinjam niti strinjam

4 – se ne strinjam

5 – sploh se ne strinjam

Slika 6.11.: Povprečne vrednosti odgovorov na vprašanje št.6



- A – Delo je napor, prisila, delam zato, ker moram
- B – Delo je obveznost, vendar v njem ne vidim višjega zadovoljstva
- C – Delo me izpolnjuje, v njem uživam
- D – Delo je ustvarjalna dejavnost, kjer lahko pokažem svoje sposobnosti

Prva trditev, da je »**delo napor, prisila, delam zato, ker moram**« je v obeh tipih organizacij pokazala precejšnjo mero nestrinjanja (profitne organizacije 4,18, neprofitno-volonterske organizacije 4,51). V profitnih organizacijah se jih 59% s trditvijo ni strinjalo, 30,8% se jih sploh ni strinjalo, 7,7% je bilo neodločenih, 2,6% pa se s trditvijo strinja. V neprofitno-volonterskih organizacijah so rezultati še bolj enotni. Nikogar ni bilo, ki bi se s trditvijo strinjal ali bil vsaj neodločen. S trditvijo se sploh ne strinja 51,4% anketirancev, preostalih 48,6% pa se z njo prav tako ne strinja.

Tudi trditev »**delo je obveznost, vendar v njem ne vidim višjega zadovoljstva**« pri anketirancih ni naletela na strinjanje. Pri profitnih organizacijah se jih 41% s trditvijo ne strinja, 30,8% pa se jih sploh ne strinja. Neodločenih je 10,3% anketirancev, 17,9% pa se jih s trditvijo strinja. Anketiranci iz profitno-volonterskih organizacij so si glede trditve še bolj enotni. 43,2 se jih s trditvijo sploh ne strinja, 51,4% se jih ne strinja, ostanejo torej le 2,7% neodločenih in 2,7% tistih, ki se s trditvijo zelo strinjajo.

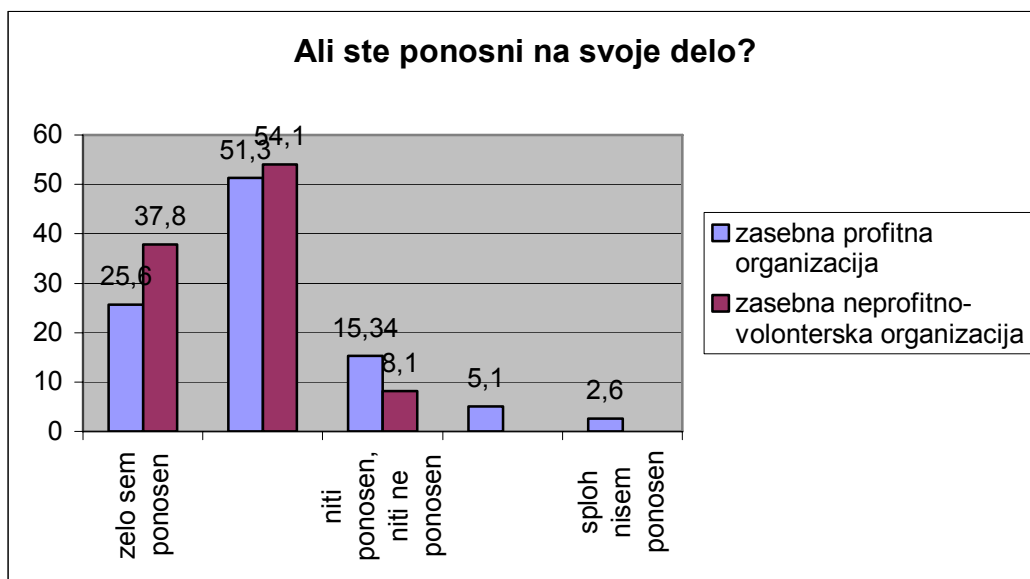
»**Delo me izpolnjuje, v njem uživam**« je za razliko od zgornjih dveh trditev pozitivno formirana in izzove tudi drugačne reakcije. V profitnih organizacijah se 23,1% s trditvijo zelo strinja, 48,7% se strinja, 20,5% je neodločenih, 2,6% se ne strinja in 5,1% se sploh ne strinja. V neprofitno-volonterskih organizacijah so rezultati zopet še bolj enotni. 45,9% se s trditvijo zelo strinja, 51,4% se jih s trditvijo strinja, le 2,7% se jih s trditvijo ne strinja.

Tudi zadnja od štirih trditev raziskuje, kako anketiranci doživljajo delo, in sicer se glasi:»**Delo je ustvarjalna dejavnost, kjer lahko pokažem svoje sposobnosti**«. Anketiranci v profitnih organizacijah se v 38,5% zelo strinjajo, v 35,9% pa strinjajo s trditvijo. Neodločenih je 10,3%, 7,7% se jih ne strinja, prav toliko, 7,7% pa se jih zelo ne strinja. V neprofitno-volonterskih organizacijah se jih 59,5% zelo strinja s trditvijo, 37,8% se jih strinja, le 2,7% se s trditvijo ne strinja.

## Ali ste ponosni na svoje delo?

Povprečno so bolj ponosni na svoje delo tisti, ki delajo v neprofitno-volonterskih organizacijah (mean=1,7), kot tisti, ki so zaposleni v profitnih organizacijah (mean=2,08).

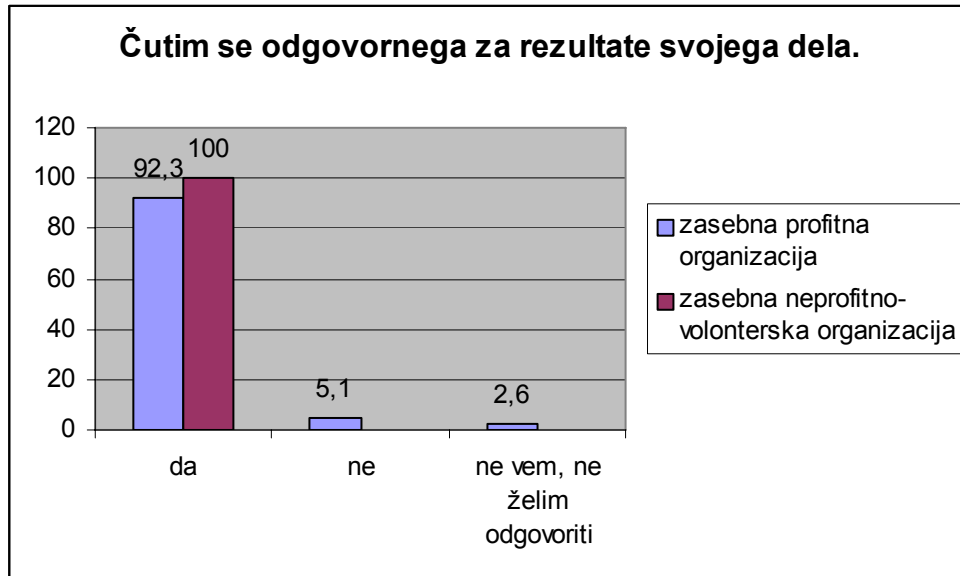
Slika 6.12.: Ponos - primerjava primerjava profitnih in neprofitno-volonterskih organizacij



V profitnih organizacijah se je 25,6% anketirancev izreklo, da so zelo ponosni na svoje delo, 51,3% jih je še kar ponosnih na svoje delo, 15,4% jih je neodločenih, 5,1% jih ni preveč ponosnih, 2,6% pa ne čuti nobenega ponosa ob svojem delu. V neprofitno-volonterskih organizacijah je 37,8% anketirancev zelo ponosnih na svoje delo, 54,1% še kar ponosnih in 8,1% neopredeljenih. Nihče v tej skupini se ni izrekel, da na svoje delo ni ponosen.

## Ali se čutite odgovorni za rezultate svojega dela?

Slika 6.13.: Odgovornost - primerjava profitnih in neprofitno-volonterskih organizacij



V profitnih organizacijah se 92% anketirancev čuti odgovornih za rezultate svojega dela, 5% te odgovornosti ne čuti, 3% vprašanih pa se ni moglo ali želelo opredeliti. Po drugi strani pa anketiranci, zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah, soglasno, torej 100%, čutijo odgovornost za rezultate svojega dela.

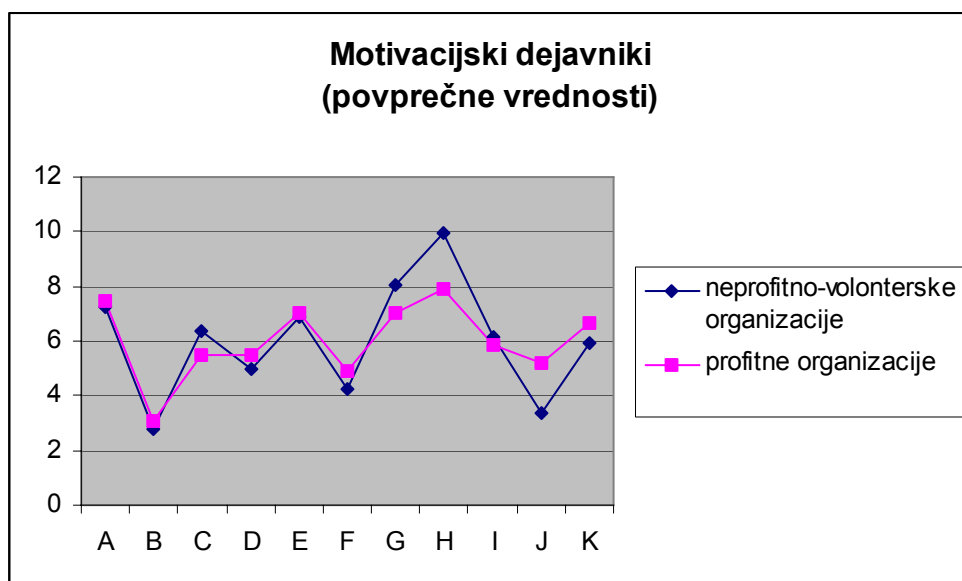
➡ Iz zgornjih rezultatov lahko povzamem, da imajo v obeh skupinah anketiranci zelo pozitiven odnos do dela, v njem uživajo, občutijo izpolnitev ter ga doživljajo kot ustvarjalno dejavnost, kjer lahko pokažejo svoje sposobnosti. Zanimivo je tudi, da svojega dela v večini ne doživljajo kot obveznost ali napor, niti nimajo občutka, da delajo zato, ker morajo. Čutijo se odgovorne za rezultate svojega dela, ki pa jih hkrati v veliki meri navdaja s ponosom. Rezultati neprofitno-volonterskih organizacij so povprečno malo bolj pozitivni kot v profitnih, vendar gre v obeh primerih za anketirance, ki najdejo veliko zadovoljstva v svojem delu. Tako visoka stopnja zadovoljstva bi lahko bila tudi pomanjkanje samokritičnosti, vendar bi izpostavila predvsem podatek, da gre v obeh vzorcih za visoko izobražen kader. Višja izobrazba navadno omogoča večjo izbiro dela, predvsem takšnega, kjer lahko pokažeš tudi svojo ustvarjalnost. Iz sledečih rezultatov bo

razvidno, da so to osebe, ki imajo po Maslowi hierarhiji potreb (glej str.12-13) v večji meri zadovoljene temeljne potrebe, torej tukaj lahko govorimo tudi o težnji in zmožnosti samoaktualizacije oz. osebnem razvoju ter uporabi vseh svojih sposobnosti.

## MOTIVI ZA DELO

Pri devetem vprašanju sem preverjala mojo prvo hipotezo, ki trdi, da se izbira najpomembnejših motivacijskih dejavnikov razlikuje med profitnimi in neprofitno-volonterskimi organizacijami. Anketirance sem prosila, da razvrstijo enajst motivacijskih dejavnikov po pomembnosti. Zanimalo me je, kaj je za njih v delovnem procesu najpomembnejše in kaj najmanj. Povprečne vrednosti razvrstitev sem prikazala v spodnjem grafu.

Slika 6.14.: Motivacijski dejavniki- primerjava povprečnih vrednosti profitnih in neprofitno-volonterskih organizacij



A - varnost zaposlitve

B – zanimivost dela

C – ustrezno plačilo

D – ustrezni delovni pogoji

E – možnost napredovanja

F – dobri odnosi s sodelavci

G – ugled pri delu

H – da delo ni naporno

I – dobri odnosi z nadrejenimi

J – samostojnost pri delu

K – skupno delo za višji cilj

Kakšna je torej razvrstitev motivacijskih dejavnikov v posameznem tipu organizacije je vidno iz spodnje tabele:

Tabela 6.15: Razvrstitev motivacijskih dejavnikov po pomembnosti:

Profitne organizacije:	Neprofitno-volonterske organizacije:
1. zanimivost dela (B)	1. zanimivost dela (B)
2. dobri odnosi s sodelavci (F)	2. samostojnost pri delu (J)
3. samostojnost pri delu (J)	3. dobri odnosi s sodelavci (F)
4. ustrezno plačilo (C)	4. ustrezni delovni pogoji (D)
5. ustrezni delovni pogoji (D)	5. skupno delo za višji cilj (K)
6. dobri odnosi z nadrejenimi(I)	6. dobri odnosi z nadrejenimi (I)
7. skupno delo za višji cilj (K)	7. ustrezno plačilo (C)
8. možnost napredovanja (E)	8. možnost napredovanja (E)
9. ugled pri delu (G)	9. varnost zaposlitve (A)
10. varnost zaposlitve(A)	10. ugled pri delu(G)
11. da delo ni naporno (H)	11. da delo ni naporno (H)

➡ V obeh skupinah anketirancev je na prvem mestu po pomembnosti **zanimivost dela** ter na zadnjem **da delo ni naporno**. Večja razlika je pri **ustreznem plačilu**, ki je v profitnih organizacijah na četrtem mestu, pri neprofitno-volonterskih pa šele na sedmem mestu. S tem podatkom se mi potrjuje hipoteza, da je plača višje vrednotena v profitnih organizacijah kot v neprofitno-volonterskih. Kasneje bom preverila še njihovo zadovoljstvo s tem dejavnikom in ali je dovolj močan argument za zamenjavo zaposlitve. Izpostavila bi še razliko v dejavniku **skupno delo za višji cilj**, ki je na višjem mestu v neprofitno-volonterskih organizacijah kot v profitnih. S tem dejavnikom sem želela prepoznati razliko, ki naj bi izhajala iz namena neprofitno-volonterskih organizacij: "... delovanje v splošnem družbenem interesu, delovanje v splošno družbeno koristne namene." (Kolarič, 2002: 10)

Zanimiva se mi je zdela tudi relativna nepomembnost dejavnika **varnost zaposlitve**, ki je v neprofitno-volonterskih organizacijah na devetem mestu med podanimi dejavniki, v profitnih pa še mesto nižje. Tak rezultat je verjetno posledica dejstva, da gre v obeh

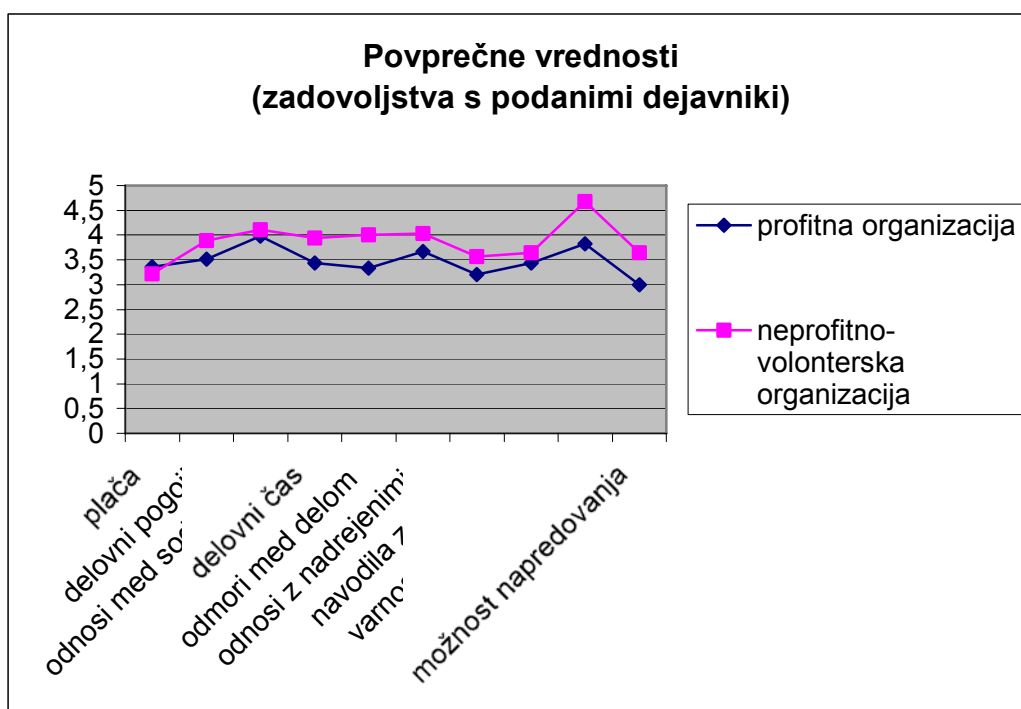
vzorcih za povprečno visoko izobražen in mlad kader. Ta del populacije se navadno ne počuti tako ogroženega na svojih delovnih mestih, saj so zaradi specifičnih znanj težje zamenljivi, prav tako pa jim je lažje najti novo zaposlitev kot tistim, ki so brez izobrazbe in starejši.

## ZADOVOLJSTVO S SEDANJO ZAPOSLOTVIJO

### Zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki

Deseto vprašanje je vsebovalo deset motivacijskih dejavnikov. Povprečne vrednosti rezultatov so prikazane v spodnjem grafu. Zadovoljstvo so lahko izrazili v petih stopnjah: 1- zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen, niti nezadovoljen, 4 - zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

Slika 6.16: Povprečne vrednosti zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki



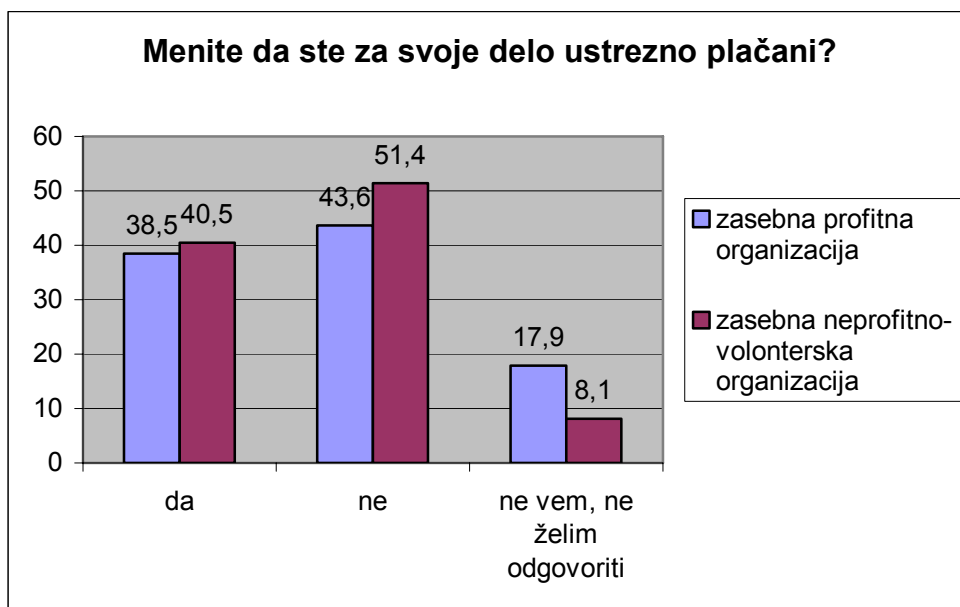
S prvim dejavnikom, plačo, so anketiranci v profitnih organizacijah (3,36) povprečno malo bolj zadovoljni kot v neprofitnih (3,22), vendar pa so delovni pogoji po mnenju anketirancev boljši v neprofitno-volonterskih organizacijah. Z odnosi med sodelavci so

povprečno malenkost bolj zadovoljni v neprofitno-volonterskih organizacijah (4,11) kot v profitnih organizacijah (3,97). Zadovoljstvo je v neprofitno volonterskih organizacijah povprečno višje tudi glede delovnega časa( 3,95; 3,44), odmorov med delom(4,0; 3,33), odnosov z nadrejenimi(4,03; 3,67), navodil za delo(3,57; 3,21), varnosti zaposlitve(3,65; 3,44), zanimivosti dela(4,68; 3,82) in možnosti napredovanja(3,65; 3,0).

### Ustreznost plačila

Še enkrat sem se dotaknila vprašanja ustreznosti plačila za opravljeno delo. V profitnih organizacijah 38,5% vprašanih meni, da so za svoje delo ustrezno plačani, 43,6% meni, da temu ni tako, 7% pa se ni znalo ali želelo opredeliti. V neprofitno-volonterskih organizacijah se je 40,5% opredelilo, da so ustrezno plačani, 51,4% se s tem ne strinja, 8,1% pa je tudi tukaj neopredeljenih.

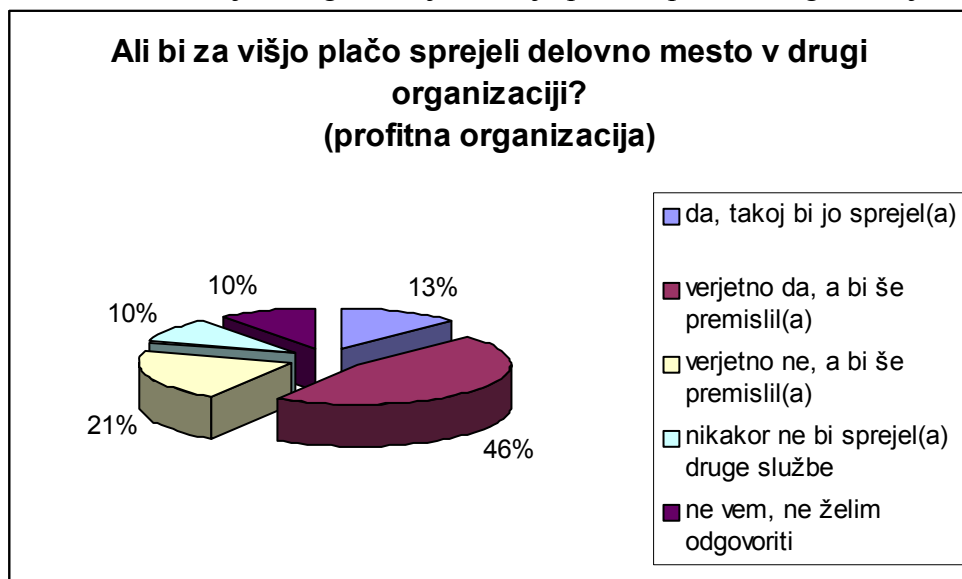
Slika 6.17.: Ustreznost plačila / primerjava: profitne/ neprofitno-volonterske org.





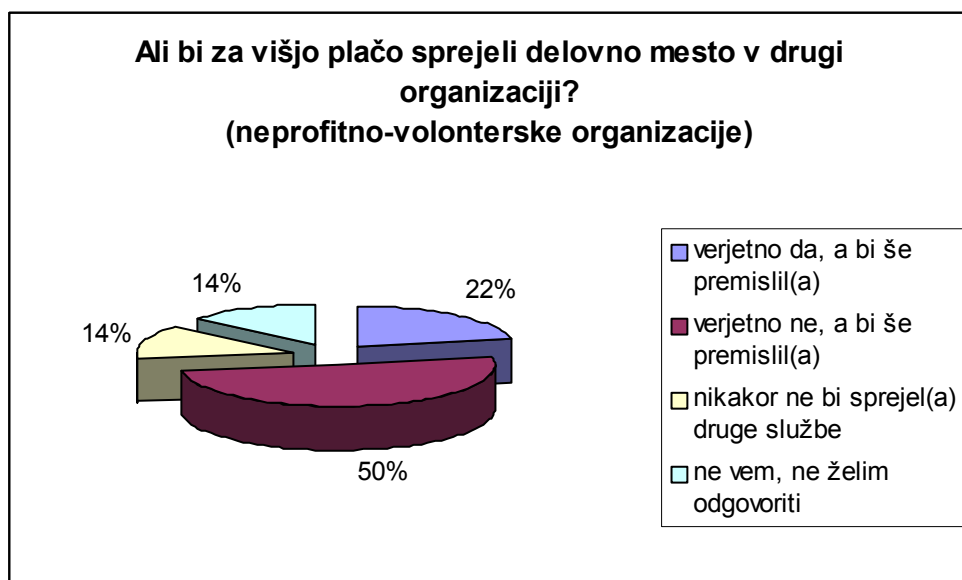
## Pripadnost

Slika 6.18: Zamenjava organizacije za višjo plačo – profitne organizacije



V profitnih organizacijah bi 13% takoj zamenjalo organizacijo za višje plačilo, 46% bi to verjetno storilo, ampak po premisleku, 21% verjetno ne bi, a bi vsekakor prej premislili. Le 10% organizacije ne bi zamenjali za večjo plačo, prav toliko pa je neodločenih.

Slika 6.19: Zamenjava organizacije za višjo plačo – neprofitno-volonterske organizacije



V neprofitno-volonterskih organizacijah nihče ne bi takoj zamenjal organizacije za višje plačilo, 22% bi verjetno to storilo po premisleku, 50% verjetno ne bi zamenjali

organizacije, bi pa o tem razmislili, 14% nikakor ne bi zamenjali sedanje organizacije za višje plačilo, prav toliko pa je neodločenih.

Iz zgornjih podatkov lahko sklepam o povezanosti spremenljivk tipa organizacije in pripadnosti organizaciji. Vendar pa sem želela potrdilo, da ta povezanost obstaja. V ta namen sem zgornje rezultate združila v dve skupini: na tiste, ki se nagibajo k temu, da bi zamenjali delo za višje plačilo in na tiste, ki se ne nagibajo k temu.

Tabela 6.20.: Pripadnost – profitne / neprofitno-volonterske organizacije

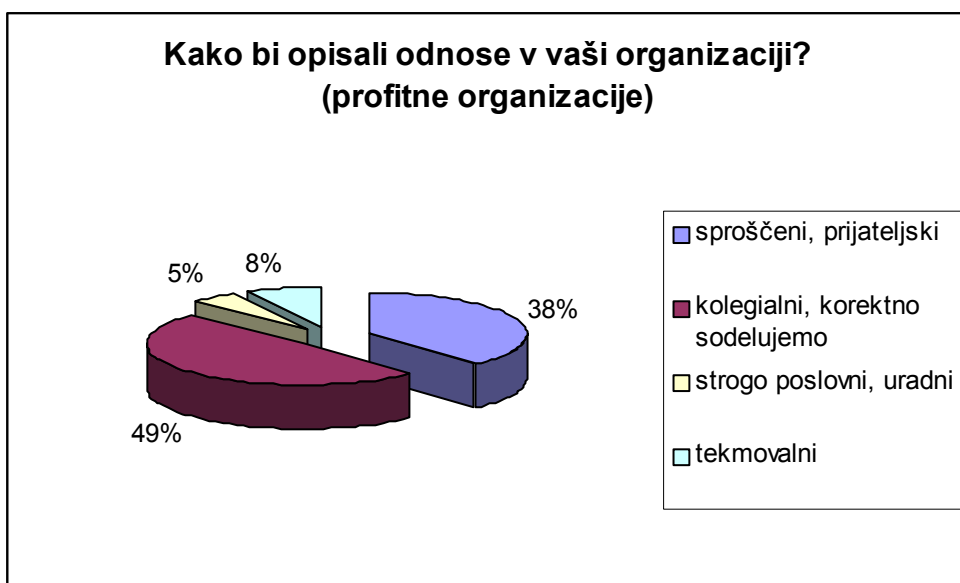
Tip organizacije	Ali bi sprejeli delo v drugi organizaciji za višjo plačo?		Skupaj
	verjetno da	verjetno ne	
Profitna organizacija	65,7%	34,3%	100%
Neprofitno-volonterska org.	25,0%	75,0%	100%
Skupaj	46,3%	53,7%	100,0%

Pearsonsov  $\chi^2$  test je pokazal, da lahko z 0,1% tveganjem zavrnem domnevo o nepovezanosti in sprejem domnevo, da sta spremenljivki povezani. Iz tega torej lahko sklepam, da zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah čutijo večjo pripadnost kot v profitnih, saj bi slednji prej zamenjali zaposlitev, če bi jim to predstavljalo večje finančne ugodnosti.

### **Odnosi na delovnem mestu**

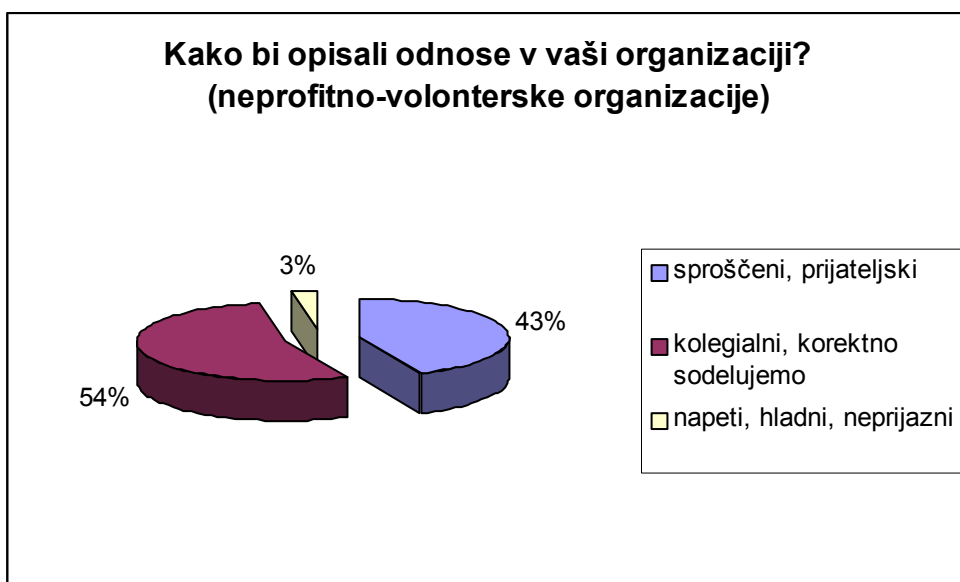
Zanimalo me je, kako doživljajo anketiranci odnose na delovnem mestu. Spomnimo se namreč, da je po pomembnosti ta dejavnik pristal na drugem (profitne organizacije) in tretjem (neprofitno-volonterske organizacije) mestu med enajstimi motivacijskimi dejavniki. Po podatkih o zadovoljstvu z odnosi na delovnem mestu, pa so v neprofitno-volonterskih organizacijah z njimi so nekoliko bolj zadovoljni kot v profitnih organizacijah.

Slika 6.21.: Odnosi – profitne organizacije



V profitnih organizacijah 38% vprašanih doživlja odnose na delovnem mestu kot sproščene in prijateljske, 49% jih doživlja kot kolegialne in korektne, 8% kot tekmovalne in 5% kot strogo poslovne in uradne.

Slika 6.22.: Odnosi – neprofitno-volonterske organizacije



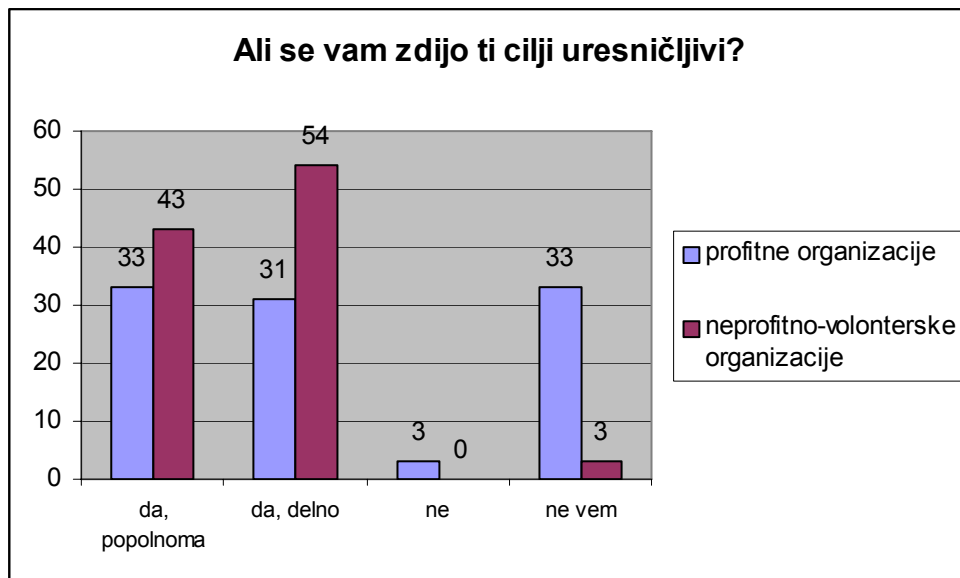
V neprofitno-volonterskih organizacijah 43% anketirancev doživlja odnose na delovnem mestu kot sproščene in prijateljske, 54% kot kolegialne in korektne, 3% pa kot napete, hladne in neprijazne.

➔ Za enega najpomembnejših motivacijskih dejavnikov je v obeh skupinah dobro poskrbljeno, zaposleni so v veliki meri zadovoljni z odnosi na delovnem mestu in jih tudi doživljajo kot kolegialne ter (v nekaterih primerih) celo prijateljske.

### Poznavanje ciljev organizacije

Koliko vprašanih pozna cilje organizacije, v kateri so zaposleni? V profitnih organizacijah je takšnih 66,7%, v neprofitno-volonterskih pa kar 97,3%. To je razveseljiv podatek glede na Druckerjevo teorijo, ki izpostavlja pomembnost poznavanja ciljev, posebej za motivacijo v neprofitno-volonterskih organizacijah.

Slika 6.23: Cilji – primerjava profitnih in neprofitno-volonterskih organizacij

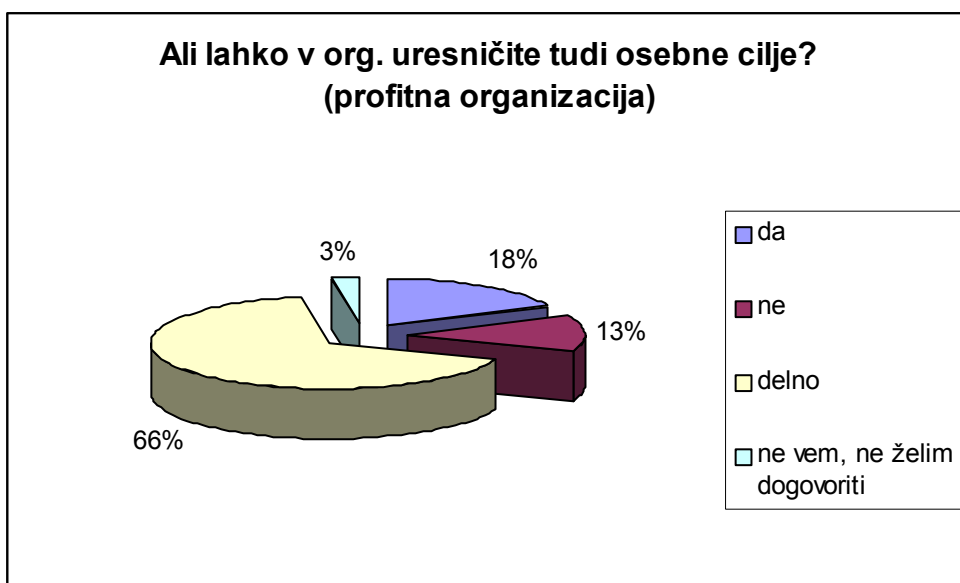


Popolnoma uresničljivi se zdijo v profitnih organizacijah 33% vprašanim, delno uresničljivi 31%, neopredeljenih je 33%, neuresničljivi pa se zdijo 3% anketirancem.

V neprofitno-volonterskih organizacijah se zdijo bolj pozitivni glede možnosti uresničitve zastavljenih ciljev. 43% se zdijo cilji popolnoma uresničljivi, 54% delno uresničljivi, le 3% pa je neopredeljenih. Nikomur se v tej skupini ni zdelo, da so zastavljeni cilji neuresničljivi. Razliko v rezultatih bi lahko razlagali s tem, da so primarni cilji profitnih organizacij vedno ekonomski. Ti cilji pa so v veliki meri odvisni od zunanjih dejavnikov, kot je npr. stanje na trgu, konkurenca,...

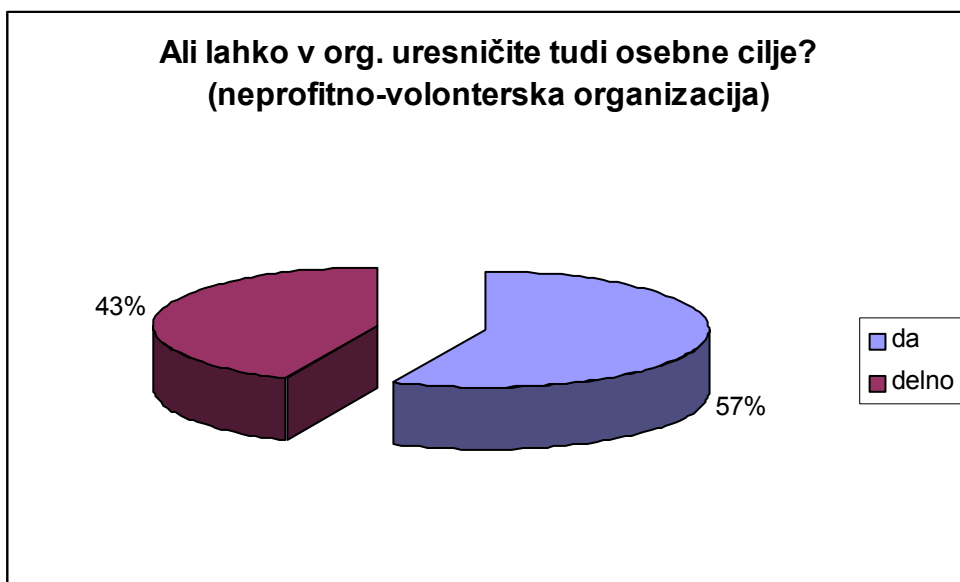
Naslednje vprašanje je bilo, ali lahko anketiranci v organizaciji, kjer so zaposleni, uresničijo tudi osebne življenjske cilje.

Slika 6.24.: Osebni cilji – profitna organizacija



V profitnih organizacijah 18% anketirancev lahko uresniči tudi osebne cilje, delno jih lahko uresniči 66%, 13% jih ne more uresničiti, 3% pa je neopredeljenih.

Slika 6.25.: Osebni cilji – neprofitno-volonterska organizacija

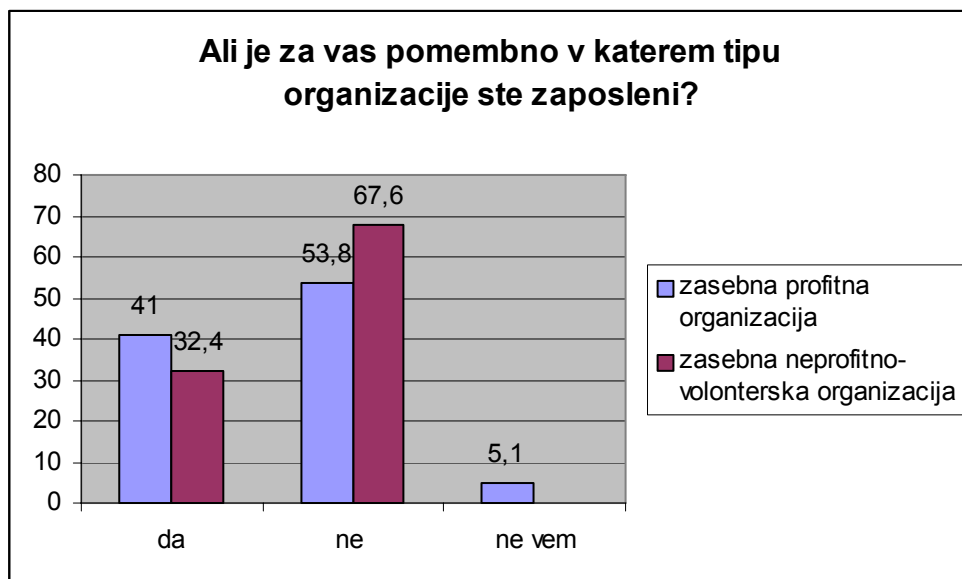


Anketiranci v neprofitno-volonterskih organizacijah lahko v 57% uresničijo tudi osebne življenjske cilje, ostalih 43% pa vsaj delno.

## Dejavnik profitno /neprofitno

V enajstem vprašanju so anketiranci označili tip organizacije v katerem so zaposleni. Na ta način sem potem ločevala sicer anonimne vprašalnike na dve skupini, ki jih primerjam. V naslednjem vprašanju pa me je zanimalo ali je za anketirance pomemben podatek da so zaposleni v profitni ali neprofitno-volonterski organizaciji.

Slika 6.26.: Pomembnost tipa organizacije- primerjava

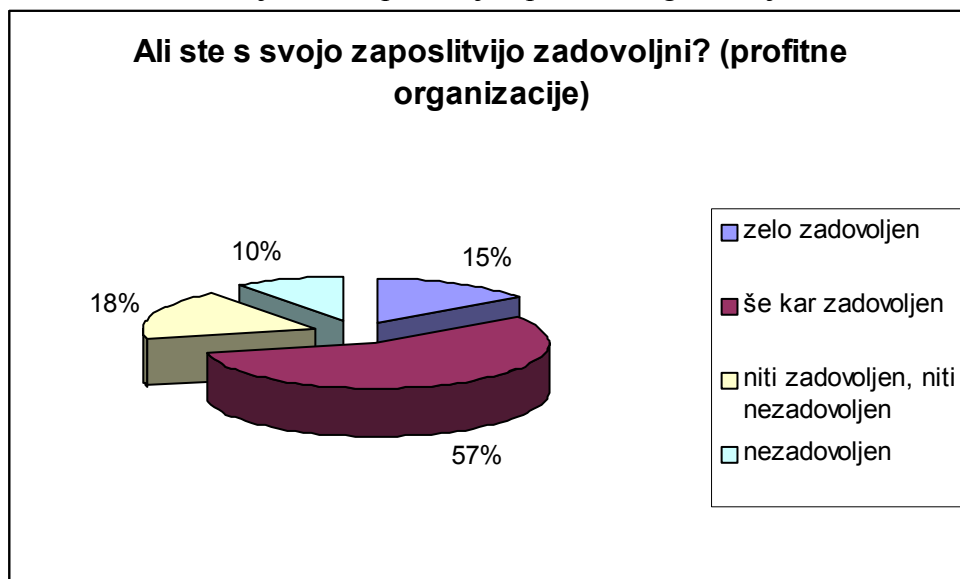


Rezultati so sledeči: v profitnih organizacijah je ta podatek pomemben 41% vprašanim, nepomemben 53,8% vprašanim, neopredeljenih do tega vprašanja pa je bilo 5,1% anketirancev. V neprofitno-volonterskih organizacijah je ta podatek pomemben 32,4% , nepomemben pa 67,6% vprašanim. Neopredeljenih ni bilo.

➡ S pomočjo tega vprašanja sem si lahko razložila pomembnost tipa organizacije za posameznika, ki je v njej zaposlen. Iz zgornjega grafa lahko razberemo, da večini vprašanih (profitne org.-53,8%, neprof.-volonterske org.-67,6%) ta podatek ni pomemben. Vzrok bi lahko našli v tem, da gre v obeh primerih za visoko izobražene in v veliki meri strokovne sodelavce. Tovrsten kader se ponavadi bolj identificira s stroko in zadovoljstvom v delu kot organizacijo, kljub temu da v okviru nje (v veliki meri) uresničuje tudi osebne cilje.

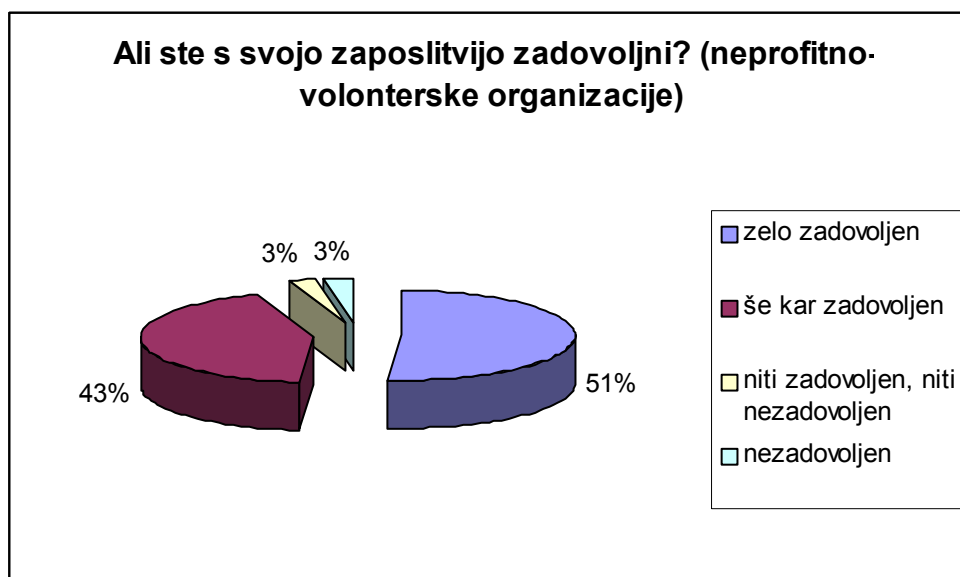
## Splošno zadovoljstvo

Slika 6.27.: Zadovoljstvo z zaposlitvijo– profitne organizacije



V profitnih organizacijah je bilo med vprašanimi s svojo zaposlitvijo 15% zelo zadovoljnih, 57% še kar zadovoljnih, 18% neodločenih in 10% nezadovoljnih s svojo sedanjo zaposlitvijo.

Slika 6.28.: Zadovoljstvo z zaposlitvijo– neprofitno-volonterske organizacije



V neprofitno-volonterskih organizacijah je odstotek zelo zadovoljnih precej višji, in sicer 51%, 43% je še kar zadovoljnih, le 3% nezadovoljnih in 3% neopredeljenih.

Zadnje anketno vprašanje je bilo, ali bi se anketiranci ponovno odločili za zaposlitev v sedanji organizaciji. V profitnih organizacijah je pozitivno odgovorilo 66,7% vprašanih, negativno 20,5% in neopredeljenih je bilo 12,8%. V neprofitno-volonterskih organizacijah bi se za sedanjo organizacijo ponovno odločilo kar 91,9% vprašanih, 5,4% je takih, ki tega ne bi storili, 2,7% pa je neopredeljenih.

## **6.5. PREVERJANJE HIPOTEZ**

**H1: Izbira najpomembnejših motivacijskih dejavnikov se razlikuje med profitnimi in neprofitno-volonterskimi organizacijami.**

To je glavna hipoteza moje diplomske naloge in dilema, ki sem jo z različnimi vprašanji skušala razrešiti in potrditi. Pri analizi razvrstitve najpomembnejših motivacijskih dejavnikov pa sem prišla do ugotovitve, da so si rezultati zelo podobni. Na prvih treh mestih (med enajstimi motivacijski dejavniki) so pri obeh skupinah sledeči elementi:

- **zanimivost dela**
- **samostojnost pri delu**
- **dobri odnosi s sodelavci**

Tudi ostali dejavniki so zelo podobno razporejeni, od četrtega do sedmega mesta so:

- **ustrezno plačilo**
- **ustrezni delovni pogoji**
- **skupno delo za višji cilj**
- **dobri odnosi z nadrejenimi**

Vrstni red se med tipoma organizacij rahlo razlikuje, vendar gre le za razliko mesta ali dveh. Najbolj izstopa ustrezno plačilo, katerega pomembnost bom dokazovala pri naslednji hipotezi in je višje vrednoteno v profitnih organizacijah; ter skupno delo za višji cilj, ki je višje vrednoteno v neprofitno-volonterskih organizacijah.



Na zadnjih treh mestih po pomembnosti so pri obeh organizacijah tile dejavniki:

- ugled pri delu
- varnost zaposlitve
- da delo ni naporno

S stališča Herzbergove teorije, so tudi v tem primeru najpomembnejši dejavniki motivatorji, oziroma ekstrinzični faktorji, torej zanimivost dela ter samostojnost pri delu. Dobri odnosi s sodelavci so po njegovem mnenju higieniki, vendar pa so v danem primeru rangirani zelo visoko in iz tega sklepam, da delujejo bolj motivacijsko, kot jim je to pripisal Herzberg. Zanimivo je tudi, da je ugled pri delu v zadnjem delu lestvice - glede na to, da gre za visoko izobražen kader. To bi lahko bila posledica tega, da gre tukaj za že uveljavljen strokoven kader, ki je v svojem delu verjetno že dobil potrditev svojih sposobnosti.

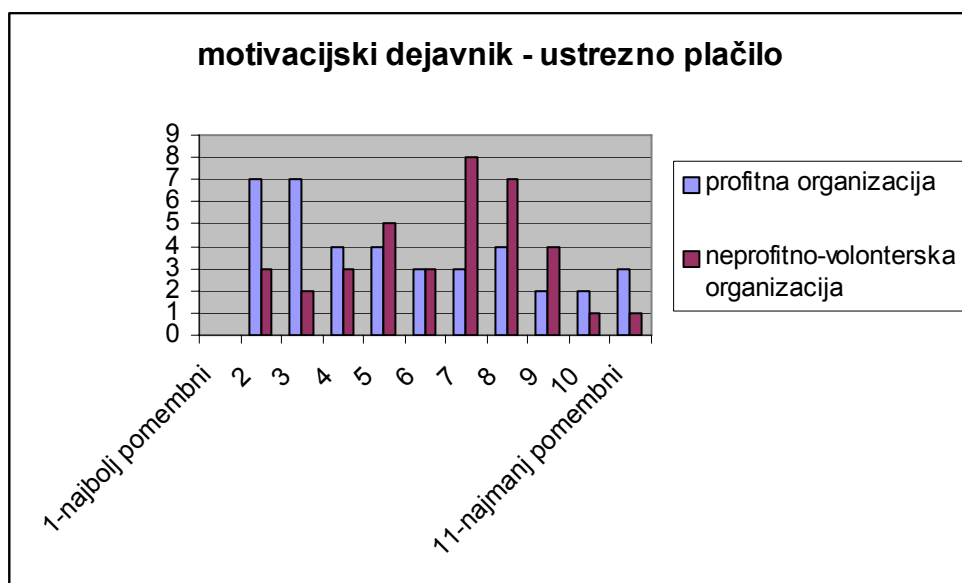
Glede na zgoraj opisane rezultate bom svojo glavno hipotezo o vplivu tipa organizacije na izbiro najpomembnejših motivacijskih dejavnikov zavrnila.

## **H2: Plača je med podanimi motivacijskimi dejavniki višje vrednotena v profitnih organizacijah kot v neprofitno-volonterskih.**

To hipotezo sem potrdila že v poglavju analiza rezultatov, kjer sem s pomočjo izračuna aritmetičnih sredin ugotovila, da med enajstimi podanimi motivacijskimi dejavniki, v primeru, da je 1 – najpomembnejši dejavnik, ustrezno plačilo zasede 4. mesto v profitnih organizacijah in 7. mesto v neprofitno-volonterskih organizacijah.

Kljub temu sem želela ugotoviti, na katero mesto po pomembnosti so anketiranci najpogosteje uvrščali ustrezno plačilo. Pomagala sem si z izračunom dodatne srednje vrednosti –modusa, ki predstavlja vrednost spremenljivke, okoli katere se vrednosti najbolj gostijo.(po Ferligoj, 1995:33)

Slika 6.29.: Motivacijski dejavniki – ustrezno plačilo



V profitnih organizacijah je največ anketirancev (skupaj 35,9%) postavilo ustrezno plačilo na drugo in tretje mesto (v celotni razvrstitvi enajstih motivacijskih dejavnikov po pomembnosti). V tem vzorcu imamo torej dva modusa:  $Mo_1=2$  in  $Mo_2=3$ . Pri neprofitno-volonterskih organizacijah izstopa sedmo mesto, ki ga je izbralo 21,6% anketirancev, sledi pa mu osmo z 18,9%. Modus v tem primeru je  $Mo=7$ .

Hipotezo, da je plača med podanimi motivacijskimi dejavniki višje vrednotena v profitnih organizacijah kot v neprofitno-volonterskih, torej lahko potrdim.

**H3: Zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah so bolj ponosni na svoje delo kot v profitnih organizacijah.**

Tabela 6.30.: Ponos – profitno / neprofitno-volonterske organizacije (kontingenčna tabela)

Tip organizacije	Ali ste ponosni na svoje delo?		Skupaj
	da	ne	
Profitna organizacija	90,9%	9,1%	100%
Neprofitno-volonterska org.	100%	0%	100%
Skupaj	95,5%	4,5%	100,0%

Vrednosti odgovorov na vprašanje ali ste ponosni na svoje delo, sem s pomočjo funkcije Recode preoblikovala v dve vrednosti. Združila sem odgovora zelo sem ponosen in še kar sem ponosen v odgovor da, ter ne preveč ponosen in sploh nisem ponosen v odgovor ne. Odgovora niti ponosen, niti ne ponosen ter ne vem, ne želim odgovoriti sem definirala kot manjkajočo vrednost ter ju tako izločila iz nadaljne analize.

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da je večji odstotek tistih, ki so zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah, ponosnih na svoje delo kot tistih v profitnih organizacijah.

S pomočjo Pearsonsovega  $\chi^2$  testa sem ugotovila, da ne morem zavrniti ničelne hipoteze, ki pravi, da spremenljivki nista povezani. Tveganje ob zavrnitvi ničelne hipoteze je namreč 7,2%, kar je preveč, da bi lahko trdili, da obstaja povezanost med spremenljivkama.

Odstotek ponosnih na svoje delo je v obeh skupinah anketirancev zelo visok, skromna razlika, ki se je pokazala, je lahko tudi posledica majhnega vzorca. Hipotezo o tem, da so zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah bolj ponosni na svoje delo kot v profitnih, zato zavračam.

#### **H4: Zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah čutijo odnose v organizaciji kot bolj prijazne kot v profitnih organizacijah.**

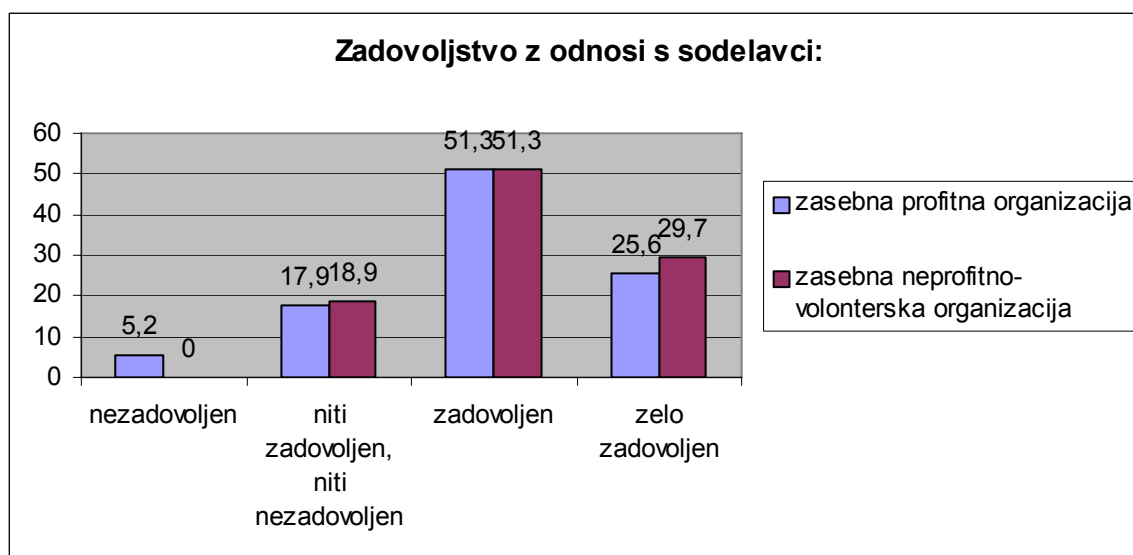
Tabela 6.31.: Odnosi - profitno / neprofitno-volonterske organizacije (kontingenčna tabela)

Tip organizacije	Kako bi opisali odnose v vaši organizaciji?		Skupaj
	prijazni	neprijazni	
Profitna organizacija	87,2%	12,8%	100,0%
Neprofitno-volonterska org.	97,3%	2,7%	100,0%
Skupaj	92,1%	7,9%	100,0%

Odgovore na vprašanje o odnosih v raziskovanih organizacijah sem združila v dve skupini, in sicer prijazni in neprijazni. Kontingenčna tabela jasno pokaže, da je v obeh skupinah velika večina odgovorila, da so odnosi v njihovi organizaciji prijazni. Ta

odstotek je res višji v neprofitno-volonterskih organizacijah, vendar pa ta razlika ni velika. Pri razvrstitvi motivacijskih dejavnikov so dobri medosebni odnosi v obeh tipih organizacij prišli med najpomembnejše tri.

Tabela 6.32.: Zadovoljstvo z odnosi - profitno / neprofitno-volonterske organizacije



V zgornjem grafu sem predstavila še dimenzijo zadovoljstva z odnosi med sodelavci, kjer so anketiranci izbirali med petimi stopnjami zadovoljstva, od zelo nezadovoljen, česar ni izbral nihče, do zelo zadovoljen. Zopet so si rezultati zelo podobni; v obeh skupinah je večina vprašanih zadovoljna ali zelo zadovoljna z medsebojnimi odnosi.

Glede na izjemne podobnosti rezultatov o doživljanju, pomembnosti in zadovoljstvu z odnosi zavračam četrto hipotezo, ki pravi, da zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah čutijo odnose v organizaciji kot bolj prijazne kot v profitnih organizacijah.

**H5: Zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah so bolj seznanjeni s cilji organizacije kot v profitnih. (v njih v večji meri uresničujejo tudi osebne cilje)**

Tabela 6.33.: Cilji - profitno / neprofitno-volonterske organizacije (kontingenčna tabela)

Tip organizacije	Ali poznate cilje organizacije v kateri ste zaposleni?		Skupaj
	da	ne	
Profitna organizacija	66,7%	33,3%	100,0%
Neprofitno-volonterska org.	97,3%	2,7%	100,0%
Skupaj	81,6%	18,4%	100,0%

Iz zgornje kontingenčne tabele lahko vidimo, da je 66,7% zaposlenih v profitnih organizacijah seznanjeno s cilji organizacije, v kateri so zaposleni. Ta odstotek pa je višji v neprofitno-volonterskih organizacijah, kjer je takšnih kar 97,3% vprašanih.

Pearsonsov  $\chi^2$  test je tokrat pokazal vrednost 11,854 ter signifikanco 0,001. Z 0,1% tveganjem torej lahko zavrnem ničelno hipotezo in sprejemem domnevo, da sta spremenljivki na vzorcu povezani.

Tabela 6.34.: Cilji - profitno / neprofitno-volonterske organizacije (kontingenčna tabela)

Tip organizacije	Ali lahko v organizaciji kjer ste zaposleni uresničite tudi osebne življenjske cilje?		Skupaj
	da	ne	
Profitna organizacija	84,6%	15,4%	100,0%
Neprofitno-volonterska org.	100,0%	0%	100,0%
Skupaj	92,1%	7,9%	100,0%

Drug del zadnje hipoteze predpostavlja, da zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah lahko v večji meri uresničujejo tudi osebne življenjske cilje. Iz tabele je razvidno, da je v raziskovanem vzorcu odstotek oseb, ki so zaposlene v neprofitno-

volonterskih organizacijah in lahko na delovnem mestu uresničujejo tudi osebne cilje 100%. Ta odstotek je sicer manjši, a še vedno precej visok v profitnih organizacijah.

Pearsonsov  $\chi^2$  test ima vrednost 6,180 in obstaja 1,3% tveganje ob sprejetju predpostavke o povezanosti spremenljivk tip organizacije in možnost uresničevanja osebnih ciljev v organizaciji. Kljub temu povezanosti ne morem potrditi, kajti odstotek celic, kjer bi bila pričakovana frekvenca manjša od 5, presega 20%. V tem primeru interpretacija  $\chi^2$  testa ni veljavna.

Z gotovostjo torej lahko potrdim prvi del hipoteze, ki pravi, da so zaposleni v neprofitnih organizacijah bolj seznanjeni s cilji organizacije kot v profitnih. Drug del hipoteze predpostavlja, da v njih v večji meri uresničujejo tudi osebne cilje, kar moram v tem primeru zavrniti, saj je vzorec premajhen za dokazilo o povezanosti spremenljivk.

## VII. ZAKLJUČEK

Nekateri ljudje so pripravljene delati več in bolje zato, ker uživajo v svojem delu, drugi zato, ker si s tem povečujejo občutek lastne vrednosti in tretji zato, da več zaslužijo.

Vsak posameznik deluje na svojo edinstveno kombinacijo motivacijskih dejavnikov. Obstajajo pa določene predpostavke o tem, kateri motivacijski dejavniki prevladujejo v določenih poklicih, v določenih okoljih in tudi tipih organizacije. Ne nazadnje tudi organizacije vse bolj uporabljajo znanja o določanju tipa osebnosti ter lastnostih posameznika, ko se odločajo za nove sodelavce.

V svoji diplomski nalogi sem se odločila primerjati motivacijske dejavnike za delo v profitnih in neprofitno-volonterskih organizacijah. Zanimanje za to področje se je pojavilo prav ob predpostavkah, na katere sem naletela ob spoznavanju neprofitno-volonterskih organizacij. In sicer, da so zaposleni v teh organizacijah nepopravljivi idealisti, ki so pripravljene na velike presežke dela zgolj zato, ker verjamejo v neke višje cilje. Ob tem pa naj bi to počeli še za zelo majhno plačilo, nekateri, volonterji, celo brez njega.

Obstajajo primeri družbeno visoko ozaveščenih posameznikov, ki s pomočjo neprofitno-volonterskih organizacij veliko pripomorejo k prepoznavnosti marginaliziranih skupin v družbi ter opozarjajo na družbene probleme. Vendar pa samo naziv neprofitno-volonterski še ne zagotavlja takšnih presežkov.

Raziskavo sem zaradi primerljivosti omejila na organizacije, ki se ukvarjajo z izobraževanjem. Želela sem namreč čim bolj izenačiti predpogoje delovanja v enem ali drugem tipu organizacije. Posledično pa je to pomenilo, da sem v raziskavo zajela velik odstotek visoko izobraženih ljudi. Ta odstotek je bil posebej izrazit v neprofitno-volonterskih organizacijah, vendar je to lahko povezano tudi s povprečno višjo starostjo od anketirancev v profitnih organizacijah. Pričakovala sem zelo različne rezultate med obema skupinama, vendar so bili odgovori z nekaj izjemami precej homogeni.

Ugotovila sem, da se izbira najpomembnejših motivacijskih dejavnikov ne razlikuje bistveno med obema tipoma organizacij. S tem sem zavrnila svojo prvo hipotezo:

**H1: Izbira najpomembnejših motivacijskih dejavnikov se razlikuje med profitnimi in neprofitno-volonterskimi organizacijami..**

Obe skupini sta namreč med prve tri najpomembnejše dejavnike uvrstili zanimivost dela, samostojnost pri delu in dobre odnose s sodelavci. Če to povežem še z ugotovitvami o odnosu do dela, lahko povzamem, da so v obeh skupinah visoko izobraženi strokovnjaki, ki so s svojim delom zelo zadovoljni. Delo namreč doživljajo kot področje, kjer lahko pokažejo svoje sposobnosti in v tem uživajo. Najpomembnejše se jim zdi, da je delo zanimivo in da imajo pri opravljanju dela dovolj avtonomije. Precej pomembni so jim dobri odnosi s sodelavci, kar je verjetno še bolj pomembno zato, ker so zaposleni v številčno majhnih organizacijah. Glede vrednotenja dela in doživljanja odnosov s sodelavci, so si rezultati obeh skupin zelo podobni, zato sem obe hipotezi, ki sta predpostavljali razlike zavrnila:

**H3: Zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah so bolj ponosni na svoje delo kot v profitnih organizacijah.**

**H4: Zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah čutijo odnose v organizaciji kot bolj prijazne kot v profitnih organizacijah.**

Bistvena razlika v motivacijskih dejavnikih, ki sem jo ugotovila med raziskovanima skupinama se nanaša na drugo hipotezo:

**H2: Plača je med podanimi motivacijskimi dejavniki višje vrednotena v profitnih organizacijah, kot v neprofitno-volonterskih.**

To hipotezo sem tekom raziskave potrdila, saj so plačo v profitnih organizacijah uvrstili nekaj mest višje kot v neprofitno-volonterskih. Da je plača zaposlenim v profitnih organizacijah pomemben motivacijski dejavnik, se pokaže tudi pri odgovorih na vprašanje, če bi zamenjali delovno mesto za višje plačilo. Več kot polovica, kar 66,7% anketirancev iz profitnih organizacij bi verjetno zamenjala delovno mesto za višjo plačo, medtem ko je med vprašanimi iz neprofitno-volonterskih organizacij takšnih oseb le 25%. Takšen razkorak je zanimiv predvsem zato, ker so zaposleni v profitnih organizacijah v povprečju bolj zadovoljni s trenutno plačo, kot v neprofitno-volonterskih organizacijah.



Res pa je tudi, da jih 43,6% meni, da za svoje delo niso ustrezno plačani, vendar je v neprofitno-volonterskih organizacijah ta odstotek še višji, saj znaša 51,4%. Lahko torej potrdim, da je plača v profitnih organizacijah pomembnejši motivacijski dejavnik, saj vpliva tudi na potencialno menjavo delovnega mesta s strani zaposlenih.

V poglavju o uspešnosti in učinkovitosti neprofitnih-volonterskih organizacij sem pisala o veliki potrebi po jasno določenih ciljih (Hrovatin v Jelovac 2002), saj le-ti hitro ostanejo le v dobrih namenih, če jim ne zagotovimo merljivosti. Hipotezo v anketnem vprašalniku sem torej postavila v smislu zavedanja pomembnosti poznavanja ciljev:

**H5: Zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah so bolj seznanjeni s cilji organizacije kot v profitnih. (v njih v večji meri uresničujejo tudi osebne cilje)**

Rezultati so pokazali vpliv tipa organizacije na poznavanje ciljev, pa tudi, da so zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah z njimi v večji meri seznanjeni. Zanimiv je tudi optimizem glede uresničljivosti ciljev. Veliki večini se zdijo namreč ti cilji uresničljivi, če ne popolnoma pa vsaj delno. Vsi zaposleni v neprofitno-volonterskih organizacijah so tudi odgovorili, da v organizacijah vsaj delno uresničujejo tudi osebne cilje in morda je to tisti dejavnik, ki vpliva na večjo predanost organizaciji, posledično pa spodbuja delovno motivacijo.

Raziskava, ki sem jo izvedla je bila sicer časovno in številčno omejena, zato rezultatov ne morem posplošiti na celotno populacijo, vendar pa specifičnost izbranih vzorcev vseeno nakazuje določene prevladujoče značilnosti. Skupini predstavljata zaposlene, ki v delovnem procesu ne iščejo zgolj načina za preživetje, ampak tudi možnost samouresničevanja in predvsem uporabe vseh svojih sposobnosti. Ti posamezniki imajo torej v večji meri individualizirane potrebe, ki so bolj vezane na delo, ki ga opravljajo, kot na samo organizacijo v kateri se to dogaja. Uspeli so namreč prerasti stopnjo, ko delajo zaradi nuje in jim delo predstavlja le možnost uresničevanja lastnega potenciala. Kljub visoki motiviranosti za delo, ki je opazna pri obeh skupinah, pa moram vseeno še enkrat poudariti finančni motivacijski faktor, ki je nedvomno bolj prisoten v profitnih organizacijah in na nek način tudi opravičuje njihov profitni namen.

## VIII. VIRI

- AMBROŽIČ Franci, LESKOŠEK Bojan (2000), Uvod v SPSS, Ljubljana
- BARKOL Rina (1989), Motivation to work and the cultural aspect (The Israeli case), Tel-Aviv
- BREGAR Lea, OGRAJENŠEK Irena, BAVDAŽ Mojca (2005), Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme, Narodna univerzitetna knjižnica, Ljubljana
- DRUCKER Peter (1990), Managing the non-profit organization, Butterworth-Heinemann, Oxford
- DRUCKER Peter (1998), O managementu, GV Založba, Ljubljana
- FERLIGOJ Anuška (1995), Osnove statistike na prosojnicah, Ljubljana
- FERLIGOJ Anuška, LOZAR MANFREDA Katja, GNIDOVEC Meta, KOGOVŠEK Tina (2003), Vaje iz multivariantne analize, FDV, Univerza v Ljubljani
- FROMM Erich (2004), Imeti ali biti, Vale-Novak, Ljubljana
- GAŠPERŠIČ Jožef (2004), Nematerialna motivacija, Glas gospodarstva, marec
- JELOVAC Dejan (2002), Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij, Visoka šola za management, Koper
- 11. JUNG John (1978), Understanding human motivation, USA
- JURMAN Benjamin (1981), Človek in delo, Mladinska knjiga, Ljubljana
- JUŽNIČ Stane, (1978), Socialna in politična antropologija, Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo, Partizanska knjiga, Znanstveni tisk

- KANJUO MRČELA Aleksandra (2002), Sodobna rekonceptualizacija dela: delo med racionalnim in emocionalnim. Teorija in praksa, 39, 1, 30-48
- KEENAN Kate (1995), Kako motiviramo, Založba Mladinska Knjiga, Ljubljana
- KOLARIČ Zinka, ČRNKA- MEGLIČ Andreja, VOJNOVIČ Maja, (2002), Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi, Založba FDV
- KOLARIČ Zinka, (2003): "Neprofitno-volonterske organizacije in njihov razvoj – od volontarizma k profesionalizmu". Teorija in praksa, 40, 1, str. 37-56
- LIPIČNIK Bogdan, MOŽINA Stane (1994), Management, Didakta, Radovljica
- MARTELANC Tomo, SAMEC Tatjana (2000), Prostovoljno delo, včeraj, danes in jutri, Slovenska filantropija- Združenje za promocijo prostovoljstva, Ljubljana
- MASLOW Abraham (1982), Motivacija i ličnost, Beograd
- MARUŠIČ Sveto (1990), Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Zagreb
- MOORE Thomas (1995), Nega duše, Eno, Nova Gorica
- MOŽINA S., JEREB J., FLORJANČIČ J., SVETLIK I., JAMŠEK F., LIPIČNIK B., VODOVNIK Z., SVETIC A., STANOJEVIČ M., MERKAČ M. (1998), Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- MUSEK Janek (1993), Osebnost in vrednote, Educy d.o.o., Ljubljana
- MUSEK Janek, PEČJAK Vid (1995), Psihologija, Educy d.o.o., Ljubljana
- NIETZSCHE Friedrich, (2004), Jutranja zarja: misli o moralnih predsodkih, Slovenska matica v Ljubljani

- OVSENIK Marija, AMBROŽ Milan (1999), Neprofitni avtopoietični sistemi, Institut za samorazvoj d.o.o., Škofja Loka
- PAVLIN Samo (2000), Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo pri delu, diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- PETZ Boris (1987), Psihologija rada, Školska knjiga, Zagreb
- POGAČNIK Vid (1997), Lestvice delovna motivacije, Produktivnost, Ljubljana
- ROMIH Polona (2004), Motivacija za delo v podjetju Kozmetika Afrodita d.o.o., diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- SAMEC Tatjana (2001), 3.slovenski kongres prostovoljstva –Zbornik prispevkov, Slovenska filantropija – Združenje za promocijo prostovoljstva, Ljubljana
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (1995), DZS, Ljubljana
- SVETLIK Ivan, KOS Drago, BOH Katja, ZRIMŠEK Zdravko (1988), Neformalno delo, Delavska enotnost, Ljubljana
- TREVEN Sonja (2001), Mednarodno organizacijsko vedenje, GV Založba, Ljubljana
- UHAN Stane (1989), Vrednotenje dela, Moderna organizacija, Kranj
- UHAN Stane (2000), Vrednotenje dela II., Moderna organizacija, Kranj
- XIX. Posvetovanje društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj (Bled 2004), Motivacija, kompetence in plače zaposlenih, Zbornik referatov, DVD, Kranj

- [http://www.delam-dobro.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=54](http://www.delam-dobro.si/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=54)
- [http://www.cnvos.si/sektor/1\\_2/feljton.htm](http://www.cnvos.si/sektor/1_2/feljton.htm)
- [http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/jelovac\\_dejan1.html](http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/jelovac_dejan1.html)
- <http://www.ajpes.si>

# IX. PRILOGE

## A - VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Julija Dolinšek in sem študentka na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani.

Svoj študij bom zaključila z diplomsko nalogo na temo: »**Motivacija za delo, primerjava profitnih in neprofitnih organizacij**«. V ta namen Vam pošiljam spodnji vprašalnik in Vas lepo prosim, da ga izpolnite. Izpolnjevanje Vam bo vzelo približno pet minut časa.

Na vprašanja odgovarjate tako, da obkrožite številko pred odgovorom, ki ste ga izbrali ali sledite drugim dodatnim navodilom. Prosim Vas da vprašanja natančno preberete in na njih odgovarjate čimbolj iskreno. Vprašalnik je namreč anonimen in se Vam ni treba podpisati. Rezultate bom uporabila izključno v namen izdelave diplomske naloge.

Za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem!

1. **Spol** (obkrožite odgovor) 1. ženski 2. moški
2. **Koliko ste stari?** (obkrožite odgovor)
  1. manj kot 30 let
  2. od 30- 45 let
  3. nad 45 let
3. **Obkrožite najvišjo doseženo stopnjo izobrazbe:**
  1. manj kot osnovna šola, osnovna šola
  2. krajše izobraževanje, poklicna šola
  3. srednja šola
  4. višja šola, fakulteta, visoka šola, umetnostna akademija, specializacija, magisterij, doktorat znanosti
4. **Obkrožite v kakšnem delovnem razmerju ste v raziskovani organizaciji?**
  1. zaposlitev za nedoločen čas
  2. zaposlitev za določen čas
  3. občasno, pogodbeno delo
  4. volontersko delo
  5. drugo
5. **Na katerem delovnem mestu ste v organizaciji?** (obkrožite odgovor)

1. administracija
2. strokovni sodelavec
3. vodilni
4. drugo

6. **V kakšni meri se lahko strinjate s spodaj navedenimi trditvami?**

	1- zelo se strinjam	2- se strinjam	3- se niti ne strinjam niti strinjam	4- se ne strinjam	5- sploh se ne strinjam
Delo je napor, prisila, delam zato ker moram					
Delo je obveznost, vendar v njem ne vidim višjega zadovoljstva					
Delo me izpolnjuje, v njem uživam					
Delo je ustvarjalna dejavnost, kjer lahko pokažem svoje sposobnosti					

7. **Ali ste ponosni na svoje delo?**

1. zelo sem ponosen
2. še kar sem ponosen
3. niti ponosen niti ne ponosen
4. ne preveč ponosen
5. sploh nisem ponosen
6. ne vem, ne želim odgovoriti...

8. **Čutim se odgovornega za rezultate svojega dela.**

1. da
2. ne
3. ne vem, ne želim odgovoriti...

9. **Razvrstite spodnje dejavnike po pomembnosti:**

(po vrsti od 1 do 11 :1-najbolj pomemben,11-najmanj pomemben)

varnost zaposlitve (stalnost)	
zanimivost dela	
ustrezno plačilo	
ustrezni delovni pogoji	
možnost napredovanja	
dobri odnosi s sodelavci	
ugled pri delu	
da delo ni naporno	
dobri odnosi z nadrejenimi	
samostojnost pri delu	
skupno delo za višji cilj	

10. **Obkrožite ustrezno številko zraven vsakega od naštetih dejavnikov;**

1-zelo nezadovoljen, 2-nezadovoljen, 3-niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4-zadovoljen, 5-zelo zadovoljen.

	1-zelo nezadovoljen	2- nezadovoljen	3-niti zadovoljen niti nezadovoljen	4- zadovoljen	5-zelo zadovoljen
Plača	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Odmori med delom	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5



Navodila za delo	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Zanimivost dela	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5

11. **V katerem tipu organizacije ste zaposleni?** (obkrožite ustrezen odgovor)
1. zasebna profitna organizacija
  2. zasebna neprofitno-volonterska organizacija
  3. drugo (prosim dopišite tip organizacije: \_\_\_\_\_)
12. **Ali je za vas pomemben podatek, da delate v organizaciji, ki je profitna (neprofitna)?**
1. da
  2. ne
  3. ne vem, ne želim odgovoriti...
13. **Ali poznate cilje organizacije v kateri ste zaposleni?**
1. da
  2. ne
  3. ne vem, ne želim odgovoriti
14. **Se vam zdijo ti cilji uresničljivi ?**
1. da, popolnoma
  2. da, delno
  3. ne, preveč so oddaljeni od realnih možnosti
  4. ne vem, ne želim odgovoriti...
15. **Ali se vam zdi, da v organizaciji lahko uresničite tudi osebne življenjske cilje?**
1. da
  2. ne

3. delno
  4. ne vem, ne želim odgovoriti
16. **Menite, da ste za svoje delo ustrezno plačani?** (obkrožite ustrezen odgovor)
1. da
  2. ne
  3. ne vem, ne želim odgovoriti...
17. **Če bi vam ponudili delo v drugem podjetju za višjo plačo, ali bi jo sprejeli?**
1. da, takoj bi jo sprejel(-a)
  2. verjetno da, a bi še premislil(-a)
  3. verjetno ne, a bi še premislil(-a)
  4. nikakor ne bi sprejel(-a) druge službe
  5. ne vem, ne želim odgovoriti...
18. **Kako bi opisali odnose med zaposlenimi v vaši organizaciji?**
1. sproščeni in prijateljski
  2. kolegialni, korektno sodelujemo
  3. strogo poslovni, uradni
  4. tekmovalni
  5. napeti, hladni, neprijazni
  6. drugo
19. **Ali ste s svojo zaposlitvijo zadovoljni?**
1. zelo zadovoljen (-a)
  2. še kar zadovoljen (-a)
  3. niti zadovoljen (-a) niti nezadovoljen (-a)
  4. nezadovoljen (-a)
  5. zelo nezadovoljen (-a)
  6. ne vem, ne želim odgovoriti...
20. **Bi se ponovno odločili za zaposlitev v vaši organizaciji?**
1. da
  2. ne
  3. ne vem, ne želim odgovoriti...

To bo vse, hvala da ste si vzeli čas in zdržali do konca!:)

## B - DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI VZORCEV

### spol anketiranca

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid	ženski	24	61,5	61,5	61,5
		moški	15	38,5	38,5	100,0
		Total	39	100,0	100,0	
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid	ženski	21	56,8	56,8	56,8
		moški	16	43,2	43,2	100,0
		Total	37	100,0	100,0	

### starost anketiranca

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid	manj kot 30 let	20	51,3	51,3	51,3
		od 30-45 let	15	38,5	38,5	89,7
		nad 45 let	4	10,3	10,3	100,0
		Total	39	100,0	100,0	
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid	manj kot 30 let	7	18,9	18,9	18,9
		od 30-45 let	18	48,6	48,6	67,6
		nad 45 let	12	32,4	32,4	100,0
		Total	37	100,0	100,0	

### dosežena izobrazba

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid	srednja šola	11	28,2	28,2	28,2
		viš.šola, fakult., visok.šola, um.akad.,mag., dr.	28	71,8	71,8	100,0
		Total	39	100,0	100,0	
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid	srednja šola	1	2,7	2,7	2,7
		viš.šola, fakult., visok.šola, um.akad.,mag., dr.	36	97,3	97,3	100,0
		Total	37	100,0	100,0	

**delovno razmerje v organizaciji**

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid	zaposlitev za nedoločen čas	22	56,4	56,4	56,4
		zaposlitev za določen čas	8	20,5	20,5	76,9
		občasno, pogodbeno delo	9	23,1	23,1	100,0
		Total	39	100,0	100,0	
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid	zaposlitev za nedoločen čas	28	75,7	75,7	75,7
		zaposlitev za določen čas	6	16,2	16,2	91,9
		občasno, pogodbeno delo	2	5,4	5,4	97,3
		drugo	1	2,7	2,7	100,0
		Total	37	100,0	100,0	

**delovno mesto v organizaciji**

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid	administracija	8	20,5	20,5	20,5
		strokovni sodelavec	20	51,3	51,3	71,8
		vodilni	9	23,1	23,1	94,9
		drugo	2	5,1	5,1	100,0
		Total	39	100,0	100,0	
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid	administracija	1	2,7	2,7	2,7
		strokovni sodelavec	27	73,0	73,0	75,7
		vodilni	9	24,3	24,3	100,0
		Total	37	100,0	100,0	

## C – ANALIZA REZULTATOV

### Descriptive Statistics

v katerem tipu		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
zasebna profitna organizacija	delo je napor, prisila, delam ker moram	39	2	5	4,18	,683
	delo je obveznost, vendar v njem ne vidim višjega zadovoljstva	39	2	5	3,85	1,065
	delo me izpolnjuje, v njem uživam	39	1	5	2,18	,997
	delo je ustvarjalna dejavnost, kjer lahko pokažem svoje sposobnosti	39	1	5	2,10	1,231
	Valid N (listwise)	39				
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	delo je napor, prisila, delam ker moram	37	4	5	4,51	,507
	delo je obveznost, vendar v njem ne vidim višjega zadovoljstva	37	1	5	4,32	,784
	delo me izpolnjuje, v njem uživam	37	1	4	1,59	,644
	delo je ustvarjalna dejavnost, kjer lahko pokažem svoje sposobnosti	37	1	4	1,46	,650
	Valid N (listwise)	37				

### ali ste ponosni na svoje delo

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid	zelo sem ponosen	10	25,6	25,6	25,6
		še kar sem ponosen	20	51,3	51,3	76,9
		niti ponosen, niti ne ponosen	6	15,4	15,4	92,3
		ne preveč ponosen	2	5,1	5,1	97,4
		sploh nisem ponosen	1	2,6	2,6	100,0
		Total	39	100,0	100,0	
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid	zelo sem ponosen	14	37,8	37,8	37,8
		še kar sem ponosen	20	54,1	54,1	91,9
		niti ponosen, niti ne ponosen	3	8,1	8,1	100,0
		Total	37	100,0	100,0	

čutim se odgovornega za rezultate svojega dela

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
zasebna profitna organizacija	Valid	da	36	92,3	92,3	92,3	
		ne	2	5,1	5,1	97,4	
		ne vem, ne želim odgovoriti	1	2,6	2,6	100,0	
		Total	39	100,0	100,0		
zasebna			Valid	da	37	100,0	100,0

Descriptive Statistics

v katerem tipu		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
zasebna profitna organizacija	varnost zaposlitve	39	2	11	7,46	2,999	
	zanimivost dela	39	1	11	3,10	3,127	
	ustrezno plačilo	39	2	11	5,46	2,937	
	ustrezni delovni pogoji	39	1	9	5,46	2,490	
	možnost napredovanja	39	2	11	7,00	2,636	
	dobri odnosi s sodelavci	39	2	11	4,87	2,618	
	ugled pri delu	39	3	11	7,03	2,334	
	da delo ni naporno	39	1	11	7,87	4,047	
	dobri odnosi z nadrejenimi	39	2	11	5,87	2,430	
	samostojnost pri delu	39	1	11	5,18	2,981	
	skupno delo za višji cilj	39	1	11	6,69	3,045	
	Valid N (listwise)		39				
	zasebna neprofitno-volonterska organizacija	varnost zaposlitve	37	1	11	7,24	2,967
zanimivost dela		37	1	9	2,76	2,278	
ustrezno plačilo		37	2	11	6,38	2,302	
ustrezni delovni pogoji		37	1	10	4,95	2,403	
možnost napredovanja		37	2	11	6,89	2,470	
dobri odnosi s sodelavci		37	1	10	4,24	2,314	
ugled pri delu		37	2	11	8,05	2,297	
da delo ni naporno		37	1	11	9,95	2,134	
dobri odnosi z nadrejenimi		37	2	11	6,16	2,609	
samostojnost pri delu		37	1	7	3,35	1,961	
skupno delo za višji cilj		37	1	11	5,92	3,320	
Valid N (listwise)		37					

### Descriptive Statistics

v katerem tipu		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
zasebna profitna organizacija	plača	39	2	5	3,36	,843
	delovni pogoji	39	2	5	3,51	,854
	odnosi med sodelavci	39	2	5	3,97	,811
	delovni čas	39	2	5	3,44	,968
	odmori med delom	39	1	5	3,33	1,084
	odnosi z nadrejenimi	39	1	5	3,67	1,009
	navodila za delo	39	1	5	3,21	,951
	varnost zaposlitve	39	1	5	3,44	1,071
	zanimivost dela	39	2	5	3,82	,914
	možnost napredovanja	39	1	5	3,00	,973
	Valid N (listwise)	39				
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	plača	37	2	5	3,22	,917
	delovni pogoji	37	2	5	3,89	,699
	odnosi med sodelavci	37	3	5	4,11	,699
	delovni čas	37	1	5	3,95	,880
	odmori med delom	37	3	5	4,00	,577
	odnosi z nadrejenimi	37	1	5	4,03	,986
	navodila za delo	37	2	5	3,57	,835
	varnost zaposlitve	37	1	5	3,65	,919
	zanimivost dela	37	3	5	4,68	,530
	možnost napredovanja	37	2	5	3,65	,824
	Valid N (listwise)	37				

### menite, da ste za svoje delo ustrezno plačani

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid	da	15	38,5	38,5	38,5
		ne	17	43,6	43,6	82,1
		ne vem, ne želim odgovoriti	7	17,9	17,9	100,0
		Total	39	100,0	100,0	
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid	da	15	40,5	40,5	40,5
		ne	19	51,4	51,4	91,9
		ne vem, ne želim odgovoriti	3	8,1	8,1	100,0
		Total	37	100,0	100,0	

če bi vam ponudili delov drugem podjetju za višjo plačo, ali bi sprejeli

v katerem tipu organizacije ste zaposleni	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid da, takoj bi jo sprejel(a)	5	12,8	12,8
	verjetno da, a bi še premislil(a)	18	46,2	46,2
	verjetno ne, a bi še premislil(a)	8	20,5	20,5
	nikakor ne bi sprejel(a) druge službe	4	10,3	10,3
	ne vem, ne želim odgovoriti	4	10,3	10,3
	Total	39	100,0	100,0
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid verjetno da, a bi še premislil(a)	8	21,6	21,6
	verjetno ne, a bi še premislil(a)	19	51,4	51,4
	nikakor ne bi sprejel(a) druge službe	5	13,5	13,5
	ne vem, ne želim odgovoriti	5	13,5	13,5
	Total	37	100,0	100,0

katerem tipu organizacije ste zaposleni \* ali bi sprejeli delo v drugem podjetju za višjo plačo? Crosstabulation

			ali bi sprejeli delo v drugem podjetju za višjo plačo?		Total
			verjetno da	verjetno ne	
v katerem tipu organizacije ste zaposleni	zasebna profitna organizacija	Count	23	12	35
		% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	65,7%	34,3%	100,0%
		% within ali bi sprejeli delo v drugem podjetju za višjo plačo?	74,2%	33,3%	52,2%
		% of Total	34,3%	17,9%	52,2%
		Std. Residual	1,7	-1,6	
	zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Count	8	24	32
		% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	25,0%	75,0%	100,0%
		% within ali bi sprejeli delo v drugem podjetju za višjo plačo?	25,8%	66,7%	47,8%
		% of Total	11,9%	35,8%	47,8%
		Std. Residual	-1,8	1,6	
Total		Count	31	36	67
		% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	46,3%	53,7%	100,0%
		% within ali bi sprejeli delo v drugem podjetju za višjo plačo?	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	46,3%	53,7%	100,0%



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,146 <sup>b</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>a</sup>	9,569	1	,002		
Likelihood Ratio	11,515	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	10,980	1	,001		
N of Valid Cases	67				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,81.

### kao bi opisali odnose med zaposlenimi v vaši organizaciji

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid	sproščeni, prijateljski	15	38,5	38,5	38,5
		kolegialni, korektno sodelujemo	19	48,7	48,7	87,2
		strogo poslovni, uradni	2	5,1	5,1	92,3
		tekmovalni	3	7,7	7,7	100,0
		Total	39	100,0	100,0	
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid	sproščeni, prijateljski	16	43,2	43,2	43,2
		kolegialni, korektno sodelujemo	20	54,1	54,1	97,3
		napeti, hladni, neprijazni	1	2,7	2,7	100,0
		Total	37	100,0	100,0	

### se vam zdijo ti cilji uresničljivi

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid	da, popolnoma	13	33,3	33,3	33,3
		da, delno	12	30,8	30,8	64,1
		ne, preveč so oddaljeni od realnih možnosti	1	2,6	2,6	66,7
		ne vem, ne želim odgovoriti	13	33,3	33,3	100,0
		Total	39	100,0	100,0	
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid	da, popolnoma	16	43,2	43,2	43,2
		da, delno	20	54,1	54,1	97,3
		ne vem, ne želim odgovoriti	1	2,7	2,7	100,0
		Total	37	100,0	100,0	

**ali lahko v organizaciji uresničite tudi osebne življenjske cilje**

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid	da	7	17,9	17,9	17,9
		ne	5	12,8	12,8	30,8
		delno	26	66,7	66,7	97,4
		ne vem, ne želim dogovoriti	1	2,6	2,6	100,0
		Total	39	100,0	100,0	
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid	da	21	56,8	56,8	56,8
		delno	16	43,2	43,2	100,0
		Total	37	100,0	100,0	

**ali je za vas pomemben podatek, da delate v org., ki je profitna (neprofitna)**

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid	da	16	41,0	41,0	41,0
		ne	21	53,8	53,8	94,9
		ne vem, ne želim odgovoriti	2	5,1	5,1	100,0
		Total	39	100,0	100,0	
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid	da	12	32,4	32,4	32,4
		ne	25	67,6	67,6	100,0
		Total	37	100,0	100,0	

**ali ste s svojo zaposlitvijo zadovoljni**

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid	zelo zadovoljen	6	15,4	15,4	15,4
		še kar zadovoljen	22	56,4	56,4	71,8
		niti zadovoljen, niti nezadovoljen	7	17,9	17,9	89,7
		nezadovoljen	4	10,3	10,3	100,0
		Total	39	100,0	100,0	
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid	zelo zadovoljen	19	51,4	51,4	51,4
		še kar zadovoljen	16	43,2	43,2	94,6
		niti zadovoljen, niti nezadovoljen	1	2,7	2,7	97,3
		nezadovoljen	1	2,7	2,7	100,0
		Total	37	100,0	100,0	

## D – PREVERJANJE HIPOTEZ

### ustrezno plačilo

v katerem tipu organizacije ste zaposleni			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
zasebna profitna organizacija	Valid	2	7	17,9	17,9	17,9
		3	7	17,9	17,9	35,9
		4	4	10,3	10,3	46,2
		5	4	10,3	10,3	56,4
		6	3	7,7	7,7	64,1
		7	3	7,7	7,7	71,8
		8	4	10,3	10,3	82,1
		9	2	5,1	5,1	87,2
		10	2	5,1	5,1	92,3
		najmanj pomembni	3	7,7	7,7	100,0
		Total	39	100,0	100,0	
zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Valid	2	3	8,1	8,1	8,1
		3	2	5,4	5,4	13,5
		4	3	8,1	8,1	21,6
		5	5	13,5	13,5	35,1
		6	3	8,1	8,1	43,2
		7	8	21,6	21,6	64,9
		8	7	18,9	18,9	83,8
		9	4	10,8	10,8	94,6
		10	1	2,7	2,7	97,3
		najmanj pomembni	1	2,7	2,7	100,0
		Total	37	100,0	100,0	

**v katerem tipu organizacije ste zaposleni \* Ali ste ponosni na svoje delo? Crosstabulation**

			Ali ste ponosni na svoje delo?		Total
			da	ne	
v katerem tipu organizacije ste zaposleni	zasebna profitna organizacija	Count	30	3	33
		% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	90,9%	9,1%	100,0%
		% within Ali ste ponosni na svoje delo?	46,9%	100,0%	49,3%
		% of Total	44,8%	4,5%	49,3%
		Std. Residual	-,3	1,3	
	zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Count	34	0	34
		% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	100,0%	,0%	100,0%
		% within Ali ste ponosni na svoje delo?	53,1%	,0%	50,7%
		% of Total	50,7%	,0%	50,7%
		Std. Residual	,3	-1,2	
Total		Count	64	3	67
		% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	95,5%	4,5%	100,0%
		% within Ali ste ponosni na svoje delo?	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	95,5%	4,5%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,236 <sup>b</sup>	1	,072		
Continuity Correction <sup>a</sup>	1,459	1	,227		
Likelihood Ratio	4,394	1	,036		
Fisher's Exact Test				,114	,114
Linear-by-Linear Association	3,188	1	,074		
N of Valid Cases	67				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,48.

**v katerem tipu organizacije ste zaposleni \* kako bi opisali odnose v vaši organizaciji Crosstabulation**

			kako bi opisali odnose v vaši organizaciji		Total
			prijazni	neprijazni	
v katerem tipu organizacije ste zaposleni	zasebna profitna organizacija	Count	34	5	39
		% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	87,2%	12,8%	100,0%
		% within kako bi opisali odnose v vaši organizaciji	48,6%	83,3%	51,3%
		% of Total	44,7%	6,6%	51,3%
		Std. Residual	-,3	1,1	
	zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Count	36	1	37
		% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	97,3%	2,7%	100,0%
		% within kako bi opisali odnose v vaši organizaciji	51,4%	16,7%	48,7%
		% of Total	47,4%	1,3%	48,7%
		Std. Residual	,3	-1,1	
Total	Count	70	6	76	
	% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	92,1%	7,9%	100,0%	
	% within kako bi opisali odnose v vaši organizaciji	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	92,1%	7,9%	100,0%	

**katerem tipu organizacije ste zaposleni \* ali poznate cilje organizacije v kateri ste zaposleni Crosstabulator**

			ali poznate cilje organizacije v kateri ste zaposleni		Total
			da	ne	
v katerem tipu organizacije ste zaposleni	zasebna profitna organizacija	Count	26	13	39
		% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	66,7%	33,3%	100,0%
		% within ali poznate cilje organizacije v kateri ste zaposleni	41,9%	92,9%	51,3%
		% of Total	34,2%	17,1%	51,3%
		Std. Residual	-1,0	2,2	
	zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Count	36	1	37
		% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	97,3%	2,7%	100,0%
		% within ali poznate cilje organizacije v kateri ste zaposleni	58,1%	7,1%	48,7%
		% of Total	47,4%	1,3%	48,7%
		Std. Residual	1,1	-2,2	
Total	Count	62	14	76	
	% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	81,6%	18,4%	100,0%	
	% within ali poznate cilje organizacije v kateri ste zaposleni	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	81,6%	18,4%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,854 <sup>b</sup>	1	,001		
Continuity Corrector <sup>a</sup>	9,904	1	,002		
Likelihood Ratio	13,771	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,000
Linear-by-Linear Association	11,698	1	,001		
N of Valid Cases	76				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,82.

**katerem tipu organizacije ste zaposleni \* ali lahko v organizaciji uresničite tudi osebne cilje Crosstabulator**

			ali lahko v organizaciji uresničite tudi osebne cilje		Total
			da	ne	
v katerem tipu organizacije ste zaposleni	zasebna profitna organizacija	Count	33	6	39
		% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	84,6%	15,4%	100,0%
		% within ali lahko v organizaciji uresničite tudi osebne cilje	47,1%	100,0%	51,3%
		% of Total	43,4%	7,9%	51,3%
		Std. Residual	-,5	1,7	
	zasebna neprofitno-volonterska organizacija	Count	37	0	37
		% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	100,0%	,0%	100,0%
		% within ali lahko v organizaciji uresničite tudi osebne cilje	52,9%	,0%	48,7%
		% of Total	48,7%	,0%	48,7%
		Std. Residual	,5	-1,7	
Total	Count	70	6	76	
	% within v katerem tipu organizacije ste zaposleni	92,1%	7,9%	100,0%	
	% within ali lahko v organizaciji uresničite tudi osebne cilje	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	92,1%	7,9%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,180 <sup>b</sup>	1	,013		
Continuity Corrector <sup>a</sup>	4,246	1	,039		
Likelihood Ratio	8,494	1	,004		
Fisher's Exact Test				,026	,015
Linear-by-Linear Association	6,099	1	,014		
N of Valid Cases	76				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,92.