

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Judita Peterlin**

**STRATEGIJE VKLJUČEVANJA, MOTIVIRANJA IN  
OHRANJANJA PROSTOVOLJCEV V NEPROFITNIH  
ORGANIZACIJAH**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2005**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Judita Peterlin  
mentorica: red. prof. dr. Zinka Kolarič**

**STRATEGIJE VKLJUČEVANJA, MOTIVIRANJA IN OHRANJANJA  
PROSTOVOLJCEV V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2005**

## ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, prof. dr. Zinki Kolarič, za usmerjanje in strokovno pomoč.

Zahvaljujem se tudi mojim domačim, Aniti, Cirilu in Urbanu, za podporo v času mojega študija.

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1. OPREDELITEV PROSTOVOLJSTVA</b> .....	<b>9</b>
1.1 <i>SOCIALNO-PSIHOLOŠKI TEORETSKI OKVIR PROSTOVOLJSTVA</i> .....	9
1.1.1 Definiranje prostovoljstva in prostovoljcev .....	12
1.1.1.1 Motivi prostovoljcev za prostovoljno delo .....	15
1.2 <i>ETIČNA NAČELA PROSTOVOLJSTVA</i> .....	19
1.2.1 Osnutek Kodeksa o prostovoljstvu .....	20
1.3 <i>PRAVNA OPREDELITEV PROSTOVOLJSTVA V SLOVENIJI</i> .....	21
1.3.1 Osnutek Zakona o prostovoljnem delu .....	21
<b>2. MENEDŽMENT PROSTOVOLJCEV V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH ...</b>	<b>27</b>
2.1 <i>DEFINICIJA POJMA NEPROFITNA ORGANIZACIJA</i> .....	27
2.2 <i>MENEDŽMENT PROSTOVOLJCEV V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH</i> .....	30
2.2.1 Ključni procesi menedžmenta prostovoljcev .....	30
2.2.1.1 Pridobivanje in vključevanje prostovoljcev .....	31
2.2.1.2 Motiviranje prostovoljcev .....	35
2.2.1.2.1 Interpersonalna komunikologija kot strateška znanost sodobnega menedžmenta .....	35
2.2.1.2.2 Komunikacijsko ozračje neprofitnih organizacij .....	36
2.2.1.2.3 Kultura neprofitnih organizacij .....	37
2.2.1.3 Ohranjanje prostovoljcev .....	39
<b>3. IDEALNI MODEL MENEDŽMENTA PROSTOVOLJCEV</b> .....	<b>41</b>
3.1 <i>OPIS DELOVNEGA MESTA PROSTOVOLJCA</i> .....	43
3.2 <i>VPELJEVANJE PROSTOVOLJCEV V PROSTOVOLJNO DELO</i> .....	44
3.3 <i>MEDSEBOJNO SEZNANJANJE: PROSTOVOLJEC – ORGANIZACIJA – ZAPOSLENI</i> .....	46
3.3.1 Zaposleni – prostovoljci .....	47
3.4 <i>USPOSABLJANJE PROSTOVOLJCEV</i> .....	48
3.5 <i>SPREMLJANJE REZULTATOV DELA PROSTOVOLJCEV</i> .....	49
3.5.1 Menedžer prostovoljcev .....	49
3.5.2 Supervizor .....	51
3.5.3 Mentor prostovoljcev .....	52
3.6 <i>SPODBUJANJE IN OHRANJANJE MOTIVACIJE ZA PROSTOVOLJNO DELO</i> .....	52
<b>4. PRIMER: ANALIZA MODELA MENEDŽMENTA PROSTOVOLJCEV PRI PROJEKTU HIŠA SVETOV (V SODELOVANJU DRUŠTEV SLOVENSKA FILANTROPIJA IN HUMANITAS)</b> .....	<b>55</b>
4.1 <i>OPREDELITEV SLOVENSKE FILANTROPIJE</i> .....	55
4.1.1 Organi društva Slovenska filantropija .....	56

4.1.2 Center za promocijo prostovoljstva .....	58
4.1.2.1 Promocija prostovoljstva.....	59
4.1.2.2 Posredovalnica prostovoljstva – informacijski sistem.....	60
4.1.2.3 Usposabljanje prostovoljcev, mentorjev in organizatorjev.....	60
4.1.2.4 Podpora prostovoljcem, mentorjem in organizatorjem (menedžerjem prostovoljcev).....	61
4.1.2.5 Spremljanje aktivnosti prostovoljnega dela v Sloveniji .....	61
<b>4.2 SODELOVANJE Z NEPROFITNIMI ORGANIZACIJAMI, VLADO IN STROKOVNIMI SLUŽBAMI</b>	<b>62</b>
4.2.1 Sodelovanje z društvom Humanitas pri projektu Hiša svetov .....	62
<b>4.3 OPREDELITEV DRUŠTVA HUMANITAS IN PROJEKTA HIŠA SVETOV.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4 MENEDŽMENT PROSTOVOLJCEV PRI PROJEKTU HIŠA SVETOV .....</b>	<b>65</b>
4.4.1 Ključni procesi menedžmenta prostovoljcev .....	65
4.4.1.1 Pridobivanje in vključevanje prostovoljcev .....	65
4.4.1.2 Motiviranje prostovoljcev .....	66
4.4.1.3 Ohranjanje prostovoljcev .....	67
<b>4.5 MODEL MENEDŽMENTA PROSTOVOLJCEV V HIŠI SVETOV.....</b>	<b>68</b>
4.5.1 Opis delovnega mesta prostovoljca .....	68
4.5.2 Vpeljevanje prostovoljcev v prostovoljno delo.....	68
4.5.3 Medsebojno seznanjanje: prostovoljec – organizacija – zaposleni .....	69
4.5.4 Usposabljanje prostovoljcev .....	70
4.5.5 Spremljanje rezultatov dela prostovoljcev.....	71
4.5.6 Spodbujanje in ohranjanje motivacije za prostovoljno delo .....	71
<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>73</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>75</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>82</b>

## KAZALO TABEL IN SLIK

Tabela 1.1: Opredelitev motivov prostovoljcev in menedžerjev prostovoljcev za prostovoljno delo .....	18
Tabela 2.2: Kakovost prostovoljnega dela (prirejeno po Badelt v Trunk Širca in drugi, 1998: 100).....	34
Slika 1.1: Model motivov za prostovoljno delo .....	17

## UVOD

Prostovoljci so v neprofitnih organizacijah poglavitni in po mnenju mnogih najdragocenejši človeški vir. Njihovo delo je povečevanje kakovosti življenja soljudi. Da bi lahko svoje poslanstvo učinkovito izvajali, jim morajo neprofitne organizacije zagotoviti prijazno delovno okolje. Moja teza je, da to najučinkoviteje naredijo z vpeljavo menedžmenta prostovoljcev, in posvetitvijo posebne pozornosti procesom vključevanja, motiviranja in ohranjanja prostovoljcev.

Osnovni namen diplomskega dela je osvetliti pomen prostovoljcev v neprofitnih organizacijah. Zanimajo nas predvsem načini, kako neprofitne organizacije, še posebej pa društvi Humanitas in Slovenska filantropija, obravnavajo prostovoljce in njihovo delo.

Za doseg tega cilja diplomu sestavlja teoretični del, temelječ na domači in tuji literaturi s področja menedžmenta prostovoljcev in neprofitnih organizacij. Temu sledi praktični del, v katerem je predstavljen menedžment prostovoljcev pri projektu Hiša svetov, ki poteka v sodelovanju Slovenske filantropije in Humanitasa.

Projekt Hiša svetov razvija znanja o kulturni raznolikosti in premagovanju nestrpnosti do ljudi, ki jih naša družba dojema kot drugačne. Spodbuja različne poglede, razbija stereotipe in skuša pripomoči k bolj razumevajoči kulturi. V sebi združuje štiri osnovne dejavnosti (Info-kulturni center, Pravična trgovina, Botrstvo in Medkulturne delavnice), ki temeljijo na prostovoljnem delu. Z razvojem delovanja se je oblikovala potreba po učinkovitem menedžmentu prostovoljcev, ki bi omogočal lažje izvajanje del in vključevanje, motiviranje ter ohranjanje prostovoljcev.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri sklope.

V prvem poglavju nas zanima pomen in značilnosti prostovoljstva, različne definicije in umeščenost prostovoljstva v družbeni prostor. Prek osnutkov Zakona in Kodeksa o prostovoljstvu je opredeljena ureditev prostovoljnega dela v Sloveniji. Za lažjo obravnavo so natančneje opisani prostovoljci, njihove pravice, dolžnosti in motivi za prostovoljno delo.

Drugo poglavje se osredotoča na menedžment neprofitnih organizacij, kjer je najprej definiran pojem neprofitna organizacija, nato pa menedžment prostovoljcev v neprofitnih organizacijah, katerega ključni procesi so opredeljeni kot pridobivanje in vključevanje, motiviranje ter ohranjanje prostovoljcev.

V tretjem poglavju analiziram idealni model menedžmenta prostovoljcev. Svetujem implementacijo 6-stopenjskega modela: opis delovnega mesta prostovoljca, vpeljevanje prostovoljcev v prostovoljno delo, medsebojno seznanjanje: prostovoljec – organizacija – zaposleni, usposabljanje prostovoljcev, spremljanje rezultatov dela prostovoljcev in spodbujanje ter ohranjanje motivacije za prostovoljno delo.

V četrtem poglavju teoretski okvir, razvit v predhodnih poglavjih, uporabim za analizo menedžmenta prostovoljcev pri Hiši svetov. Najprej podam kratek opis društev Slovenska filantropija in Humanitas ter projekta Hiša svetov, čemur sledi pregled ključnih procesov in analiza dejanskega menedžmenta prostovoljcev Hiše svetov. Praktični del diplome na primeru projekta nazorno prikazuje sodelovanje dveh neprofitnih organizacij pri menedžmentu prostovoljcev.

V zaključku so povzete ključne ugotovitve.



# 1. OPREDELITEV PROSTOVOLJSTVA

Za lažje razumevanje obravnavane tematike bomo najprej opredelili ključne pojme, ki so prisotni v nadaljevanju in nam bodo pomagali razumeti razpon in globino prostovoljstva v družbi.

## 1.1 SOCIALNO-PSIHOLOŠKI TEORETSKI OKVIR PROSTOVOLJSTVA

Pomoč v stiski, nudenje uslug prijateljem, sodelovanje prostovoljcev v neprofitnih organizacijah; vse to imenujemo pozitivno socialno oz. prosocialno delovanje. Številni avtorji izenačujejo termin altruizem s terminom prosocialno vedenje, da poudarijo odsotnost sebičnosti v situacijah prosocialnega vedenja. Čeprav so psihologi razvili razmeroma obsežno število teorij o altruističnem, filantropskem, prostovoljnem in drugih oblikah prosocialnega vedenja človeka, pa po mnenju Lohmana (v Kolarič in drugi, 2002: 52) večina le-teh ostaja na individualni ravni in zaenkrat še ni celovitejše teorije prosocialnega vedenja človeka.<sup>1</sup>

Večina socialnopsiholoških raziskav je usmerjenih v motivacijski proces ter v razlaganje motivov tistih, ki dajejo prostovoljne prispevke, bodisi v denarju ali delu. Pomembna ugotovitev, ki jo nudijo socialni psihologi je, da imajo največjo težo pri razlagi prostovoljnega dela tiste izjave, ki predstavljajo koeksistenco različnih motivov, in sicer primarno povezanost in privrženost skupini ali skupnosti, religioznost, ideološka pripadnost, priložnost za učenje in beg od vsakdanje rutine, dobrodelni motiv posredovanja pomoči drugim, osebni razvoj, samoaktualizacijo in samorealizacijo. Gidon pri tem poudarja, da sta egoizem in altruizem enako pomembna motivatorja za prostovoljstvo (Kolarič in drugi, 2002: 48).

**Altruizem**<sup>2</sup> oz. nesebičnost v psihologiji definirajo kot obnašanje, s katerim pomagamo drugim, ne da bi za to pričakovali zunanje nagrade. Altruist<sup>3</sup> je poplačan z notranjim

---

<sup>1</sup> Po mnenju Van Tilla (v Kolarič in drugi, 2002: 52) bi bilo nujno razviti interdisciplonarno teorijo o vlogi prostovoljne akcije v družbi, in sicer zato, ker je hkrati: 1) proizvod specifičnih organizacij, ki niso primarno usmerjene v profit ali v usklajenost s kategoričnimi imperativi zakona, ter 2) individualna ali skupinska dejavnost, ki ni primarno motivirana z biološkimi imperativi, ekonomskim dobičkom ali silo avtoritete.

<sup>2</sup> **Altruizem** –zma m *ravnanje, nazor, pri katerem človek upošteva korist drugih, nesebičnost*: njegov altruizem je občudovanja vreden; storiti kaj iz altruizma (SSKJ, 1998: 11)

<sup>3</sup> **Altruist**–a m (fr. *altruiste*, Comte 1830, iz *autrui* bližnji) nesebičnež, človekoljub nasproti egoist; **altruističen** –čna –o nesebičen, človekoljuben, požrtvovalen; **altruizem** –zma m nesebičnost, nesebična ljubezen do drugega (Verbinc, 1991: 44)

zadovoljstvom, da je storil dobro delo in da se je obnašal v skladu s svojimi oz. družbenimi načeli.

A. Simon altruizem poimuje kot rezultat biološke pogojenosti motivacije pri človeku za lastno ohranitev in ohranitev skupine, katere član je. Za razliko od njega pa G. Hardin zavrača čisti altruizem kot posredovanje pomoči brez pričakovanja povračila in uvede termin recipročni altruizem, ki pomeni vzorec vedenja, v katerem se posreduje pomoč med dvema nepovezanima posameznikoma, šele ko sta pripravljena stopiti v medsebojni odnos in prevzeti svoji vlogi, eden kot dobrotnik/darovalec in drugi kot prejemnik/koristnik (Kolarič in drugi, 2002: 50).

Bierhoff (v Ule Nastran, 2000: 238) je določil dva pogoja altruizma:

- namen, da drugi osebi storimo kaj dobrega in
- svoboda izbire (npr. prostovoljec se sam javi pomagati).

Dobronamernost in prostovoljnost sta torej temeljna elementa altruizma. Zastavi se vprašanje, zakaj sta pri nekaterih ljudeh bolj izražena kot pri drugih. Raziskave so pokazale, da današnji altruisti niso nujno altruisti od vekomaj, pa tudi ne altruisti za zmeraj. Današnji egoisti pa so lahko jutrišnji altruisti (Ule Nastran, 2000: 239). Najbolj sprejemljiva razlaga v moderni socialni psihologiji, zakaj smo (včasih) altruisti, je interakcionistična razlaga, ki pravi, da človeška dejanja izhajajo iz interakcije med osebnostnimi dispozicijami in situacijskimi dejavniki (Gergen, Gergen v Ule Nastran, 2000: 247). Torej moramo v oceni posameznikovega vedenja upoštevati vse odnose, v katere je vpleten, vključno s temeljnimi normami družbe, v kateri živi. Socializacija ne oblikuje 'altruistične osebnosti' ali osebnostnih lastnosti, ki vodijo v altruistično obnašanje, ampak kvečjemu vodi v večjo pripravljenost za altruistično vedenje v določenih situacijah (Ule Nastran, 2000: 246).

Pomembno izhodišče za študij filantropskega in prostovoljnega dela daje poleg interakcionistične teorije, teorije motivacije in teorije socialnega izbora tudi teorija socialne izmenjave. V alternativnih modelih socialne izmenjave, kot so pokroviteljstvo, potlach in darovanje, G. C. Homans vidi vrsto izmenjave med ljudmi ali skupinami ljudi, ki ne živijo pod rizično eksistenčno mejo in se prostovoljno odrekajo svojim osebnim interesom ter se združujejo z drugimi zaradi uresničevanja skupnih interesov (Kolarič in drugi, 2002: 50–51).

Filantropija oz. človekoljubje je definirana kot ljubezen do ljudi in pripravljenost pomagati jim (SSKJ, 1998: 215). Thomas B. Murphy (1993: 8) filantropijo poimenuje kot prostovoljno redistribucijo dobrin. Drug izraz, ki je v splošni rabi, je dobrodelnost. Filantrop<sup>4</sup> (gr. fil – ljub in anthropos – človek) pa je človek, ki v dejanjih izkazuje ljubezen do bližnjega (Verbinc, 1991: 212). Paul G. Schervish (1993: 12) govori celo o filantropski identiteti, katere značilnost je velika predanost dobrodelnosti. Identiteto filantropije pa vidi v tem, da skrb za druge postane poklic(anost). Stanley N. Katz (1999: 74) pravi, da se je proučevanje filantropije razvilo relativno pozno in da je bila sama beseda filantropija v začetku 20. stoletja razumljena ozko kot investiranje v izboljšanje družbe.

Vito Flaker trdi, da prostovoljnega dela ne moremo enačiti z dobrodelnostjo 19. stoletja in obdobjem pred tem, ki naj bi bila vedno izkazovanje presežka družbene moči in v funkciji nadzorovanja prebivalstva. Jones (v Flaker, 2001: 305) celo pravi, da je bila dobrodelnost imperativ meščanskega razreda; način, kako se odkupiti za grehe ali prikupiti nebesom. Dobrodelnost je bila vedno v službi opravičevanja obstoječega družbenega reda, prostovoljno delo pa ga noče le kritizirati, temveč tudi spremeniti. Medtem ko je karitativnost način legitimacije vladajočega razreda, je prostovoljno delo priložnost, da se uveljavijo obrobnejše skupine, in sicer na sebi lasten način. Sam potek raziskovanja filantropije je sedaj močno vezan na razvoj tretjega oz. neodvisnega sektorja.

---

<sup>4</sup> Drugi pomen besede filantrop, ki se navadno uporablja v množini filantropi oz. filantropinisti, pomeni pedagog iz 18. stoletja (npr. Basedow), ki so skušali v vzgojni praksi uveljaviti načela filantropinizma. Ta pedagoška smer 18. stoletja je skušala v vzgojni praksi uveljaviti naravne, prvotne človeške odnose (Verbinc, 1991: 212).

### 1.1.1 Definiranje prostovoljstva in prostovoljcev<sup>5</sup>

Prostovoljci so veseli darovalci (O'Connor in Johnson, 1989: 414).

Prostovoljstvo, kateremu bo v diplomskem delu posvečene največ pozornosti, je opredeljeno kot nepoklicno delo na področju družbenih dejavnosti, ki ga izvajalci ne opravljajo kot delavci v delovnem ali pogodbenem razmerju ali kot občani, ki z osebnim delom in s svojimi sredstvi samostojno opravljajo kako dejavnost; za katerega izvajalci ne prejemajo osebnega dohodka; ki se zanj prostovoljno odločajo, ne da bi se morali ukvarjati z njim zaradi zadovoljevanja eksistenčnih potreb, zaradi dolžnosti ali obveznosti, ki izvirajo iz pravnih norm pa tudi ne zaradi moralnih norm, ki urejajo družinske, sorodstvene in sosedske odnose, zaradi običajev in lastne vloge v družini, sorodstvu ali soseski (Mesec, 1984: 17).

Tradicionalne definicije prostovoljstva se osredotočajo na tri elemente:

- darovanje časa,
- svoboda izbire in
- odsotnost plačila (Sheard, 1995: 115).

Prostovoljno delo v sebi nosi dve pomembni komponenti: pomaga kreirati stabilno in kohezivno družbo ter delu dodaja vrednote humanosti (Dingle v Mesec, 2004: 4). Jože Ramovš (2001: 314) prostovoljstvo definira kot osnovno sodobno obliko osebne solidarnosti v socialnem delovanju. Pojmuje ga kot specifično postmoderno obliko solidarnosti, ker gre za osebno izbiro smiselne socialne dejavnosti, kateri se človek posveti del svojega prostega časa ob rednih službenih in življenjskih obveznostih. Anica Mikuš Kos (2001: 32) pa pojmuje prostovoljstvo predvsem kot aktivno prosocialno državljansko vedenje. Zasebne neprofitno-prostovoljske organizacije v današnjem pomenu so predvsem meščanskega izvora, kljub temu pa so na Slovenskem določeni zametki obstajali že v staroslovanskih rodovno-plemenskih skupnostih (fantovske in dekliške združbe ipd.). Šele v srednjeveških mestih in zunaj njih so

---

<sup>5</sup> Glede različne terminologije prostovoljec / volonter:

**Prostovoljec** –ja m : *kdor se prostovoljno odloči, prijavi za določeno delo, dejanje*: prostovoljci so stopili iz vrste; iskati prostovoljce za nevarno delo // *kdor stopi prostovoljno v vojsko*: prostovoljci so takoj dobili orožje; četa prostovoljcev; boriti se kot prostovoljec / enoletni prostovoljec *v stari Avstriji vojaški obveznik, ki mu je zaradi izobrazbe dovoljen enoletni vojaški rok* (SSKJ, 1998: 1089).

**Volonter** –ja m (fr. volontaire iz lat. voluntarius prostovoljen) 1. prostovoljec (v vojni službi), 2. pripravnik, kdor brezplačno opravlja kako službo, da si pridobi potrebno prakso (Verbinc, 1991: 761) Ustrenejši je termin prostovoljec, saj bolj natančno definira osebo, ki se posveča prostovoljnemu delu, zato bom v nadaljevanju uporabljala termin prostovoljec/ ka.

se pojavile prve formalno organizirane oblike interesnega združevanja medsebojne pomoči med ljudmi (Kolarič in drugi, 2002: 80).

Univerzalna deklaracija o prostovoljstvu le-tega vidi kot enega temeljnih kamnov civilne družbe, saj oživlja najplemenitejša stremjenja človeštva – prizadevanja za mir, svobodo, varnost in pravičnost za vse ljudi. V dobi globalizacije in nenehnih sprememb, ko postaja svet vse bolj zapleten, dogajanja v njem pa bolj soodvisna, daje prostovoljstvo:

- priložnost za podpiranje in krepitev človeških vrednot, skupnosti in pomoči,
- posameznikom kot članom skupnosti, ki se vse življenje učijo in rastejo, možnost za uveljavitev njihovih pravic in odgovornosti ter uresničitve vseh njihovih človeških potencialov in
- možnosti za premagovanje razlik, ki nas ločujejo, da lahko živimo skupaj v zdravih, zadovoljnih skupnostih, da skupaj delamo in iščemo inovativne rešitve za skupne probleme.

Žorga (1991) je prostovoljno delo opredelila kot organizirano psihološko oziroma socialno akcijo, katere namen je nudenje pomoči ljudem ali skupinam, ki so z vidika socialne varnosti ali duševnega zdravja kakorkoli ogroženi. Da je delo prostovoljno pomeni predvsem, da se osebe v to delo vključijo svobodno, torej ne zaradi delovne obveznosti ali denarnega nadomestila, pač pa zaradi lastnih motivov in osebnega zadovoljstva, ki izvira iz tega dela.

Ločimo neformalno (spontano) in formalno (organizirano) prostovoljstvo. V nadaljevanju se bomo osredotočili na formalno prostovoljstvo, ki je definirano kot neplačano in neobvezno delo za druge ljudi, organizacije ali družbo kot celoto in se izvaja znotraj organizacijskega konteksta (Van Daal v Hustinx in Lammertyn, 2003: 167). Prostovoljno delo je organizirano in strokovno vodeno, če pri njem sodelujejo tudi strokovnjaki, ki izbirajo, usposablajo in vodijo prostovoljne sodelavce ter predstavljajo prostovoljno delo javnosti. Poudarek pri formalnem prostovoljstvu je, da ga izvajamo organizirano in znotraj organizacije za razliko od spontanega prostovoljstva, ki poteka v okviru neformalnih skupin.

Prostovoljno delo z ljudmi skuša v svoje aktivnosti vnašati humanost in skrb za človeka, ki je pomoči potreben. Prostovoljci naj bi delovali skrbno, prijazno in svoje delovanje omejili na tisto področje, na katerem je njihovo prostovoljno posredovanje potrebno **in** zaželeno.

Prostovoljci naj bi bili zrele osebe, ki so sposobne in odgovorne ter posvečajo svoj prosti čas za prostovoljno delo. Prostovoljec lahko postane vsakdo, ki dela zavestno za dobro drugih in je fizično in psihično sposoben (Ochman in Jordan, 1997: 6–7). Reed in Selbee (2000) sta ugotavljala, kaj loči prostovoljce od neprostovoljcev in prišla do zaključka, da je za prostovoljce značilna večja stopnja vključevanja v civilno družbo in številne druge aktivnosti, ki jih vodijo vrednote prijaznosti, skromnosti, darovanja in druženja. Anica Mikuš Kos (v Rihter, 2003: 22) navaja, da je za prostovoljce značilna predvsem prosocialna usmerjenost in večja empatija; ostali ljudje tega vedenja nimajo razvitega v tolikšnem obsegu. V javnosti najbolj znana karakteristika prostovoljcev je, da so to ljudje, ki za svoje delo ne prejemajo denarnega plačila. Kljub temu pa so upravičeni do povrnitve potnih stroškov in nagrajevanja njihovega dela.

Idealni lik prostovoljca:

- ima osnovno znanje o področju, na katerem dela,
- ima osebne kvalitete, kot so: čustvena toplina, intuicija, pristnost in empatija,
- je neposesiven,
- obvlada komunikacijske veščine,
- se udeležuje ustreznega usposabljanja (Kristančič, 2004: 34).

Podobno tudi Ochman in Jordan (1997: 7) opredeljujeta dobrega prostovoljca kot osebo odprtega duha, tolerantnega, motiviranega, nesebičnega, senzitivnega; sposobnega sodelovanja in profesionalnega odnosa, klub temu, da delo ni plačano.

Ramovš (2001: 318) ugotavlja, da se za prostovoljno delo pogosteje odločajo ljudje srednjega sloja, ki iščejo ravnotežje med osebno in skupno blaginjo ter ženske, čemur feministična gibanja nasprotujejo, saj menijo, da so ženskam v prostovoljstvu namenjena zgolj dela, ki iz njih delajo drugorazredne državljanke in so odklon od emancipacije žensk (Rainman Schindler, 1988).

Če tako prostovoljci kot neprofitna organizacija izpolnjujejo svoje dolžnosti, sta obe strani zadovoljni, kar pomeni, da nemoteno in uspešno delujeta. V primeru, da ena stran ne izpolnjuje svojih odgovornosti ali pričakovanj druge strani, pa lahko pride do prekinitve sodelovanja. Za neprofitno organizacijo si je velikokrat kar nemogoče predstavljati, da bi odslovlila prostovoljca, ker naj bi bilo odpuščanje značilnost profitno naravnanih podjetij.

Vendar je za uspešen menedžment prostovoljcev nujno, da pove neustreznemu prostovoljcu, da se njegovo partnerstvo z organizacijo ne bo izšlo. To lahko stori (Ochman in Jordan, 1997: 24–25) med uvodnim razgovorom; ob koncu usposabljanja oz. poskusne dobe ali po poskusni dobi, ko pride do nesoglasij. Odslovitev prostovoljca na prijazen način, ne glede na okoliščine odpusta, je znak organizacije visokega ranga.

Prostovoljec pa lahko preneha s prostovoljnim delom tudi po svoji želji. Sčasoma lahko ne čuti več zadovoljstva ob prostovoljnem delu in odide. Ključna za prenehanje je nezadostna motivacija za prostovoljno delo, bodisi notranja ali zunanja, zato je pri upravljanju s prostovoljci treba posvetiti posebno pozornost motivom, ki vodijo ljudi v prostovoljno delo, in načinom, kako ohraniti motivacijo prostovoljcev za dolgoročno sodelovanje.

### ***1.1.1.1 Motivi prostovoljcev za prostovoljno delo***

Prostovoljstvo je za današnjega človeka košček osebnega časa za »biti«, v nasprotju z glavnino njegovega časa za »imeti«.

Jože Ramovš (2001: 318)

Glede na to, da je število ur, ki jih opravijo prostovoljci v slovenskih zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah, tako veliko, da ustreza 53% dela, ki ga opravijo zaposleni oziroma delavci, ki za svoje delo prejema plačilo (Kolarič in drugi, 2002: 120), bi bilo koristno natančneje pogledati, kateri mehanizmi vodijo prostovoljce k in pri prostovoljnem delu. Sprašujemo se torej po dinamizmih, ki privedejo ljudi v prostovoljno delo. Ti dinamizmi se v psihologiji imenujejo motivi in so vzroki oz. razlogi dejanj posameznikov. Skupna teoretska predpostavka vseh teorij motivacije v psihologiji je, da motiv izhaja iz stanja neravnovesja, bodisi v psihofizičnem sistemu posameznika ali v odnosu med posameznikom in okoljem. Zadovoljitev motiva povzroči ukinitvev napetosti in ponovno vzpostavitev ravnovesja. Motiv<sup>6</sup> je torej vse tisto, kar nam daje energijo in kar nas usmerja k določenim objektom in dejavnostim.

Ena največjih prednosti neprofitnih organizacij je, da ljudje v njih ne delajo za preživetje, ampak sledijo neki ideji - življenjskemu nazoru, zato imajo te organizacije veliko

---

<sup>6</sup> Z motivi so povezani pojmi kot potrebe, želje, interesi. Potrebe so objektivno stanje neravnovesja v posamezniku, ki sproži občutke napetosti, pomanjkanja v posamezniku. Na osnovi potreb se formirajo v človeku želje. Včasih je tisto, kar posameznik izjavi o svojih željah, v nasprotju z njegovimi dejanskimi potrebami ali pa več želja ustreza isti osnovni potrebi (Ule in Kline, 1996: 161). Interesi pa izražajo naša zanimanja in preferenco.

odgovornost, da ohranjajo motivacijo ljudi za delovanje (Drucker, 1990: 150). Poznavanje motivov za prostovoljno delo koristi menedžmentu prostovoljnih aktivnosti, da zadosti potrebam in željam prostovoljcev po nematerialnih dobrinah ter tako ohranja njihovo prizadevnost. Motiviranje prostovoljcev pa je ključno tudi za uspeh menedžerjev prostovoljcev. Ker imajo malo možnosti za denarno nagrajevanje, saj je prostovoljstvo brezplačno opravljanje storitev, je razumevanje motivov za vključevanje in nadaljevanje prostovoljnega dela nujno za uspešno upravljanje prostovoljcev, saj vodi v učinkovitost neprofitne organizacije (Liao-Troth in Dunn, 1999: 347).

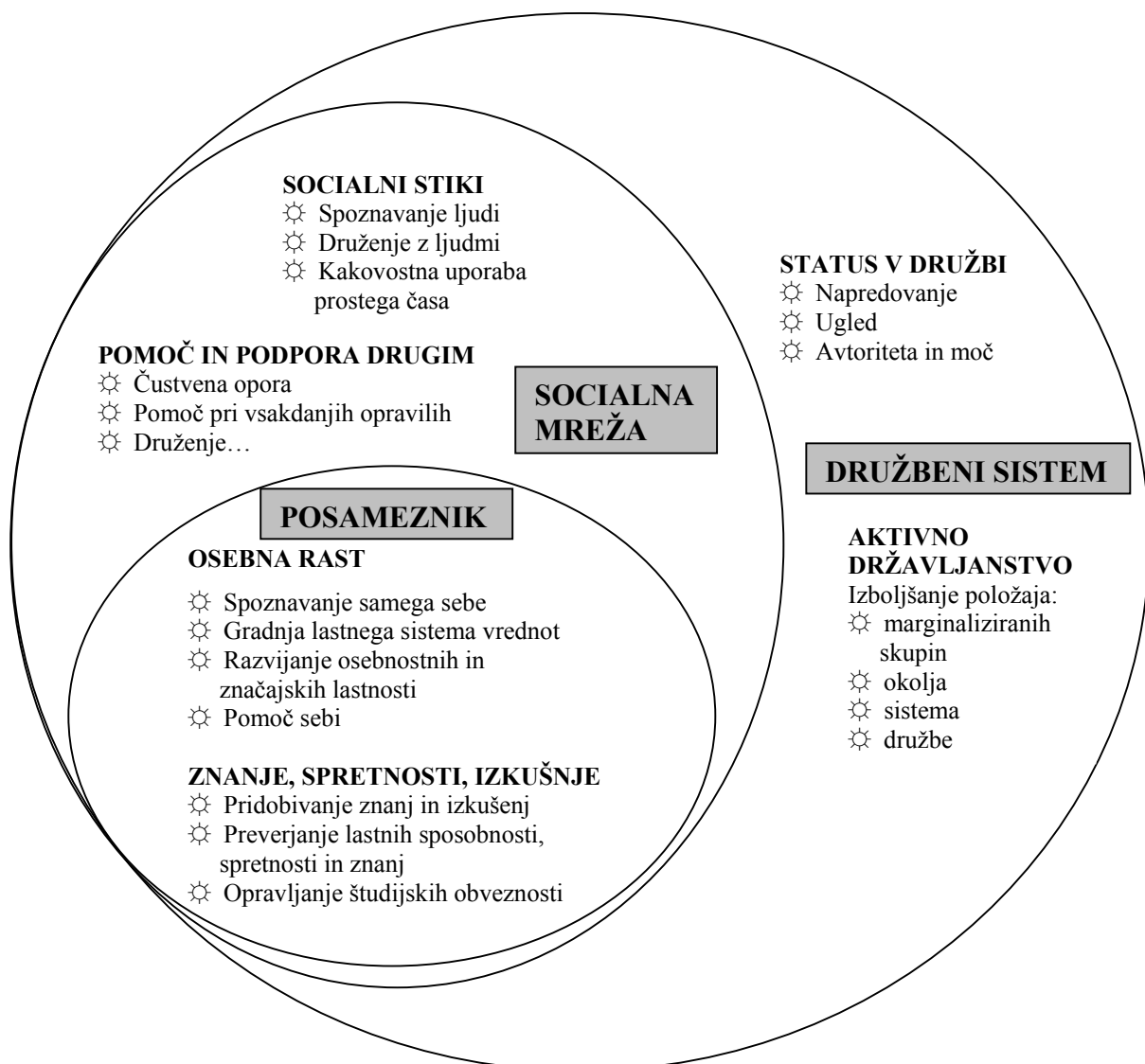
Znanstveniki, ki proučujejo motivacijo za prostovoljstvo, različno dojemajo razloge, zakaj nekdo postane prostovoljec. Nekateri (Baker, Dekker, Van den Broek v Hustinx in Lammertyn, 2003: 174) govorijo o novem tipu prostovoljstva, ki ga vodi usmerjenost k sebi, namesto k drugim in je torej primarni cilj zadostiti svoje potrebe prek prostovoljstva oz. pomoči drugim. Kuhnlein in Boehle (v Hustinx in Lammertyn, 2003: 174) pa menita, da imamo premalo podatkov za tako predpostavko in da je ideja o novem tipu prostovoljstva veliko verjetneje posledica povečane družbene in znanstvene pozornosti za multidimenzionalno naravo motivacije prostovoljcev, kot pa dejanske spremembe vedenja prostovoljcev.

Pri odločanju za prostovoljstvo se pojavljajo številni motivi, med katerimi so tako motivi usmerjeni k sebi (egoistični), kot tudi motivi usmerjeni k drugim (altruistični). Ni nujno, da se ti motivi med seboj izključujejo. Lahko se celo med seboj dopolnjujejo. Individualna motivacija je jedro udeleževanja v prostovoljnem delu (Yeung, 2004: 21) in hkrati tudi odločilna za nadaljevanje ali prenehanje prostovoljnega dela. Ljudje se vključijo v prostovoljno delo na osnovi mešanice razlogov, ki so odsev njihovih osebnih potreb/želja. Predanost skupnemu dobremu je visoko cenjena lastnost prostovoljcev, kateri so pogosto podrejeni osebni motivi (Jakob v Hustinx in Lammertyn, 2003: 173), ki pa se s časom in delom spreminjajo. Prostovoljci delajo, dokler je zadovoljen vsaj del njihovih motivov za prostovoljno delo, če pa ni, prenehajo z njim.

Društvo za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela in Slovenska filantropija sta razvila model motivov posameznika za prostovoljno delo (glej slika 1.1). V posamezniku so lahko prisotni vsi naštetni motivi za prostovoljstvo ali le nekaj izmed njih.



**Slika 1.1:** Model motivov za prostovoljno delo



Vir: Uvodni seminar za prostovoljke in prostovoljce v Ljubljani, 7. 11. 2004

Motivi za prostovoljstvo so pogosto označeni kot altruistično-egoistični (Clary, Davis Smith, Nylund, Van Til v Yeung, 2004: 23), kar pomeni, da prostovoljec želi pomagati drugim kot tudi zadostiti svojim osebnim potrebam. Ekstremni altruizem je slaba podlaga za moralno delovanje, ker zanemari osnovne potrebe lastnega človeškega organizma (O'Neill, 1989: 272). Hustinx in Lammerty (2003: 168) menita, da sta individualizacija in sekularizacija restrukturirali motivacijsko osnovo za prostovoljstvo tako, da dandanes pripravljenost zanj temelji bolj na osebnih interesih in potrebah prostovoljca kot pa na etiki služenja in občutka odgovornosti do skupnosti. Podobno sta Liao-Troth in Dunn (1999) predpostavljala, da menedžerji prostovoljcev bolj objektivno in nepristransko zaznavajo motive prostovoljcev kot pa prostovoljci sami, ki naj bi pri izražanju motivov za prostovoljstvo bili pristranski in večji

poudarek dajali altruističnim kot pa egoističnim motivom. Vendar pa sta pri primerjavi zaznavanj motivacije za prostovoljstvo pri prostovoljcih in menedžerjih prostovoljcev ugotovila, ne samo dokaj podobne rezultate, ampak se je celo izkazalo, da oboji kot najpomembnejši motiv za prostovoljno delo pojmujejo željo po pomoči drugim; sledi potreba po občutku koristnosti, šele kot tretji najpomembnejši motiv pa so navedli potrebo po samoaktualizaciji<sup>7</sup> (glej tabela 1.1). Pri motivih, ki sledijo, so rahla, toda ne bistvena odstopanja, iz česar lahko sklepamo, da je samozaznava prostovoljcev dokaj nepristranska, in da je altruizem opredeljen kot ključna komponenta za vključitev v prostovoljno delo, tako s strani prostovoljcev kot tudi menedžerjev prostovoljcev (Liao-Troth in Dunn, 1999).

**Tabela 1.1:** Opredelitev motivov prostovoljcev in menedžerjev prostovoljcev za prostovoljno delo

MOTIV	PROSTOVOLJCI	MENEDŽERJI PROSTOVOLJCEV
Pomoč drugim	1	1
Občutek koristnosti	2	2
Samoaktualizacija	3	3
Izboljšanje lokalne skupnosti	5	4
Osebni razvoj	4	5
Pridobitev delovnih izkušenj	8	6
Spoznavanje ljudi	7	7
Družabnost	10	8
Zapolnitev prostega časa	6	9
Prijateljevanje	9	10

Vir: Liao-Troth, Matthew A. in Dunn, Craig P. (1999): »Social Constructs and Human Service: Managerial Sensemaking of Volunteer Motivation«. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, 10, 4, str. 355.

<sup>7</sup> Po Maslowi teoriji prostovoljstvo *lahko* pomeni zadovoljevanje najvišje ravni človekovih potreb – potrebo po samoaktualizaciji. Abraham Maslow je namreč predstavil model zadovoljevanja človekovih potreb. Za nazoren prikaz je uporabil petstopenjsko piramido potreb, pri čemer morajo biti najprej potešene primarne, da lahko zadovoljimo višje potrebe. Potrebe, ki jih je identificiral so: fiziološke (žeja, lakota, toplota), povezane z varnostjo (zaščita pred nevarnostmi, poškodbami), socialne (prijateljstvo, biti pripaden, biti sprejet), potreba po ugledu (samospoštovanje, status, osebnost) in potreba po samoaktualizaciji (razvoj človekove osebnosti in sposobnosti) (Ochman, Jordan, 1997: 9).

V uravnoteženem prostovoljstvu se najbolje vidi neločljiva povezanost med osebno koristjo in pomočjo drugim, torej med samopomočjo in solidarnostjo. V osnovi prostovoljstva se nahaja motivacijska multiplikativnost, kjer si altruizem in egoizem »podajata roko« (Kolarič, 2002: 34). Poraja se v človekovem notranjem dialogu med njegovo zavestjo in zunanjimi okoliščinami. Skrivnost dobrega prostovoljstva je torej uravnovešena dvocentričnost motivacije iz samopomoči in iz solidarnosti (Ramovš, 2001). Prostovoljno delo je lahko po eni strani priložnost, da prostovoljci svoje izkušnje posredujejo v družbeno organiziranem okviru, po drugi pa priložnost, da prostovoljec spozna kaj novega in se sooči s konkretnimi manifestacijami drugosti (Flaker, 2001: 308).

Znanje, o tem, kaj motivira prostovoljce, pomaga neprofitnim organizacijam, da prave prostovoljce razporedijo na prava mesta in hkrati omogoča menedžerjem prostovoljcev, da razumejo, kakšno podporo in vzpodbudo potrebuje vsak posamezni prostovoljec za nadaljnje delo. Podpora prostovoljcu pri njegovem delu pa je med drugim tudi ustrezna etično-pravna ureditev prostovoljstva.

## 1.2 ETIČNA NAČELA PROSTOVOLJSTVA

Etika je ključni temelj in hkrati opora pravne ureditve prostovoljstva. Nadomestiti je ne more ne pravni sistem in ne tržišče. Ukvarja se s tem, kaj je obče dobro. Sruk (v Tavčar, 2000: 38) jo opredeljuje kot filozofsko disciplino, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega<sup>8</sup> in nemoralnega; je teoretična filozofska refleksija o nramnosti in pojavih, ki so moralno relevantni. Etični kodeks pa je zbirka moralnih načel za delo, ki nas zavezujejo in nam pomagajo pri iskanju odgovorov na vprašanje:

**Kako naj delamo, da bomo delali dobro, in na kaj moramo paziti, da pri svojem delu ne bomo povzročali škode?**

---

<sup>8</sup> Morala (lat. mos – običaj in moralis – nramen) je skupek predpisov, norm, vrednot, idealov, ki so sankcionirani s posebno notranjo, subjektivno sankcijo, katero subjekt uporablja sam na sebi zaradi morebitnega kršenja omenjenih nramstvenih predpostavk (Sruk v Tavčar, 2000: 38).

Etičnost prostovoljnega dela je na kratko opredeljena v Kodeksu etičnih načel v socialnem varstvu, in sicer se izrecno nanaša na prostovoljce le 5. člen, ki pravi:

*Prostovoljne sodelavke/sodelavci prevzemajo konkretne delovne naloge na osnovi usposobljenosti in izkušenj ter tega Kodeksa etičnih načel. Prostovoljno delo poteka v okviru sprejetega dogovora med izvajalci in uporabniki pomoči ter odgovornim organizatorjem prostovoljnega dela. Prostovoljnimi delavkam/delavcem je potrebno omogočiti usposabljanje in supervizijo (prav tam).*

Vidimo, da so prostovoljci dolžni delovati le na področjih, kjer so kompetentni in kjer bodo prispevali k dobrobiti uporabnikov pomoči. Potek prostovoljnega dela določijo skupaj s svojimi mentorji in uporabniki. Imajo hkrati pravico in dolžnost do izpopolnjevanja svojega znanja.

### **1.2.1 Osnutek Kodeksa o prostovoljstvu**

Trenutno je v nastajanju Kodeks prostovoljstva (glej prilogo A), katerega težava je, da se je težko sporazumeti glede univerzalnih etičnih načel za vse prostovoljce, saj le ti opravljajo različne dejavnosti, ki jih je težko opredeliti z enim samim kodeksom, zato je pomembno, da je kodeks pravil delovanja in obnašanja vzajemno sprejet med prostovoljcem in organizacijo, v kateri bo deloval.

Namen Kodeksa prostovoljstva je:

- oblikovati standarde za prostovoljce,
- informirati in zaščititi prostovoljce,
- sprejeti odgovornost do tistih, katerim je prostovoljno delo namenjeno; do organizacije in širše skupnosti,
- vzpodbuditi optimalno raven praktičnih aktivnosti,
- zaščititi področje dela v mejah etičnih pravil,
- opredeliti obveznosti prostovoljne organizacije, opredeliti lik prostovoljca/ke (Kristančič, 2004: 33).

Etični kodeks naj bi imel naslednjo strukturo:

1) Etični kodeks prostovoljstva na splošno:

- prostovoljno delo je neizkoriščevalska aktivnost, ki temelji na vrednotah spoštovanja etike dela,
- vse aktivnosti prostovoljnega dela morajo zagotavljati varnost prostovoljcev,
- prostovoljci razvijajo svojo kompetentnost v okviru področij, na katerih delujejo.

## 2) Etika praktičnega dela:

- vsebuje vrednote in etična načela, ki se porajajo v praksi prostovoljstva,
- odgovornost prostovoljcev do njih samih; oseb, katerim je namenjeno prostovoljno delo; sodelavcev in drugih,
- prostovoljci prevzemajo vso odgovornost, da prejemniki prostovoljnega dela ne bodo kakorkoli oškodovani (Kristančič, 2004: 33).

Obojestransko sprejet Kodeks prostovoljstva, tako s strani prostovoljca kot neprofitne organizacije, je koristno vodilo za doseg uspešnega dolgoročnega odnosa.

## 1.3 PRAVNA OPREDELITEV PROSTOVOLJSTVA V SLOVENIJI

Ureditev prostovoljnega<sup>9</sup> dela je bila v Sloveniji do nedavnega nezadovoljiva, sedaj pa so začeli prostovoljci in neprofitne organizacije, ki sodelujejo s prostovoljci, posvečati večjo pozornost tudi zakonskemu in etičnemu urejanju prostovoljstva.

### 1.3.1 Osnutek Zakona o prostovoljnem delu

Na podlagi finančnih sredstev UNDP (United Nations Development Programme – Razvojni program združenih narodov) je Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij prek Službe Vlade RS za evropske zadeve, kot odgovornega nosilca za pripravo Zakona o prostovoljnem delu, zadolžil Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC. PIC sedaj skupaj z drugimi nevladnimi organizacijami pripravlja tretji osnutek besedila zakona (Drugi delovni osnutek Zakona o prostovoljnem delu).

---

<sup>9</sup> Termin **prostovoljno** izpostavlja, da je izvedeno brez prisile in, da je izvedeno po lastni presoji. SSKJ pridevnik **prostovoljen** definira kot nekaj, kar *temelji na svobodni volji, ne pa na prisili, obveznosti*: prostovoljna odločitev; udeležba je prostovoljna (SSKJ, 1998: 1086)

Veljavna zakonodaja najbolj razvidno priznava prostovoljno delo v Zakonu o socialnem varstvu, Zakonu o gasilstvu, Zakonu o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami ter Zakonu o vojaški dolžnosti. Tudi na področju šolstva je bil z oblikovanjem nacionalne mreže prostovoljnega dela šolske mladine narejen velik korak. Vendar pa prostovoljstvo še vedno ni definirano celovito, niti niso določeni osnovni okviri pravic in položaja prostovoljca v sistemu socialne varnosti ter v primerjavi z delavcem v delavnem razmerju (prav tam).

Prostovoljsko<sup>10</sup> delo je tako družbeno pomembno, da je nujno, da sta njegova prepoznavnost in okvir zakonsko določena. Velik prispevek prostovoljcev, na eni strani kot nematerialen prispevek k kvaliteti življenja in blaginji prebivalstva, na drugi strani pa kot povsem materialni prihranek pri stroških, zavezuje državo k odgovornosti, da zagotovi stabilnejše pogoje za delovanje prostovoljskih organizacij, saj s tem med drugim prispeva tudi k racionalnejši porabi sredstev davkoplačevalcev. Glede na navedeno mora država imeti interes, da podpira razvoj prostovoljnega dela; predvsem s finančno podporo ter s sprejemom ustrezne zakonodaje. Prostovoljno delo se lahko dopolnjujoče izvaja na mnogih področjih delovanja države in neprofitnih organizacij, zato je nujna profesionalizacija v smislu kvalitetne organiziranosti in spremljanja prostovoljnega dela (prav tam).

Zakon o prostovoljnem delu naj bi predvsem opredelil prostovoljno delo, obseg osnovnih pravic prostovoljcev, ki naj bi prostovoljno delo spodbujale, uvedel možnost programa prostovoljnega socialnega leta za brezposelne, na drugi strani pa zavezal državo k finančni in raznovrstni podpori in k sodelovanju z neprofitnimi organizacijami (prav tam).

Zakon je sestavljen iz podpoglavij Splošne določbe, Opredelitev pojmov, Temeljna načela, Pogoji opravljanja prostovoljnega dela, Pravice iz socialnega zavarovanja, Vloga države in lokalnih skupnosti pri razvoju prostovoljnega dela, Kazenske določbe, Prehodne in končne določbe.

Prvi člen opredeli pomembnost prostovoljnega dela kot komplementarno dopolnilo strokovnemu delu in družbeni organiziranosti, ki omogoča izboljšanje kakovosti življenja

---

<sup>10</sup> Termin **prostovoljsko** pa se nanaša na to, kdo izvaja delo. Prostovoljci izvajajo prostovoljsko in prostovoljno delo. Pridevnik **prostovoljski** pomeni *nanašajoč se na prostovoljce ali prostovoljstvo*: stopiti v prostovoljsko četo / prostovoljski rok (SSKJ, 1998: 1089).

Pravilna sta oba termina, razlika je le v odtenkih pomena in v poudarku. Pogosteje se uporablja prostovoljno delo, zato ga bom tudi jaz uporabljala v diplomi.

posameznikov in družbenih skupin ter prispeva k razvoju bolj enakopravne družbe, posamezniki pa z njim, kot višjo obliko vključenosti v družbena dogajanja, izpolnjujejo svoj občutek socialne odgovornosti ter pridobijo nova znanja in izkušnje, ki prispevajo k osebni rasti posameznika (prav tam).

**Prostovoljno delo**, kot ga obravnava ta zakon, je dejavnost posameznika, ki temelji na njegovi svobodni odločitvi, in jo brez pričakovanja materialnih koristi izvaja v dobro drugih, v okviru dejavnosti organizacij, ki so po zakonu, ki ureja njihovo delovanje, opredeljene kot neprofitne (prav tam). Kot prostovoljno delo po tem členu ne šteje delo,:

- organizirano v okviru neformalnih skupin,
- ki ga posameznik opravlja na podlagi zahteve zakona,
- pripravnikov volonterjev, kot jih opredeljuje zakon, ki ureja delovna razmerja,
- v korist sorodnikov ali sosedov (prav tam).

8. člen definira **prostovoljske organizacije** kot organizacije, ki so po zakonu, ki ureja njihovo delovanje, neprofitne in zbirajo ter usposablja prostovoljce in organizirajo prostovoljno delo ali pa, v korist katerih prostovoljci opravljajo prostovoljno delo. Prostovoljske organizacije so lahko pošiljajoče ali gostiteljske. Funkcije pošiljajoče in gostiteljske organizacije so lahko združene v okviru ene organizacije. Pošiljajoča organizacija zbira, usposablja in posreduje prostovoljce za gostiteljske organizacije (organizator prostovoljnega dela). Gostiteljska organizacija pa je organizacija, v korist katere prostovoljec opravlja svoje prostovoljno delo (koristnik prostovoljnega dela) (prav tam).

**PRAVICE PROSTOVOLJCA**, opredeljene v 12. členu osnutka Zakona o prostovoljnem delu so:

- da je seznanjen s pravicami, ki mu kot prostovoljcu pripadajo,
- da je deležen ustreznega usposabljanja za prostovoljno delo in drugega izobraževanja v zvezi s prostovoljnim delom,
- da je deležen ustreznega varstva in varovanja zdravja pri delu,
- da je prostovoljno delo primerno organizirano,
- da je med trajanjem prostovoljnega dela deležen osebne podpore in mentorstva usposobljenih mentorjev,
- da aktivno sodeluje in soodloča pri zadevah, ki vplivajo na prostovoljno delo,

- da mu organizacija povrne potne stroške in stroške, povezane s prostovoljnim delom, kot jih določa ta zakon,
- da odkloni delo, ki se mu zdi moralno nesprejemljivo, ali je v nasprotju z določili tega zakona,
- do brezplačne nastanitve in bivanja, če gre za prostovoljno delo v tujini,
- da prejme potrdilo o opravljenem prostovoljnem delu.

Če so pravice prostovoljcev zadovoljene znotraj neprofitne organizacije, lahko govorimo o idealnem modelu menedžmenta prostovoljcev. Zagotavljajo spoštljiv odnos do prostovoljcev in hkrati maksimalno prijetno vzdušje za dolgoročno prostovoljno delo. Podobnost členov iz osnutka Zakona o prostovoljstvu in osnutkom Kodeksa ni naključna, saj je njuna naloga ravno v tem, da posredujeta menedžmentu prostovoljcev in prostovoljcem samim trdno zakonsko in etično podlago, po kateri naj delujejo in se v primeru neskladja teorije s prakso prostovoljstva, nanju tudi sklicujejo.

Prostovoljci imajo tudi določene dolžnosti do gostujoče organizacije in do uporabnikov, s katerimi delajo. Društvo za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela in Slovenska filantropija, ki sta glavna snovatelja Zakona o prostovoljnem delu, sta opredelila dolžnosti prostovoljca (Uvodno izobraževanje za prostovoljke in prostovoljce, 7.11. 2004) takole:

#### **ODGOVORNOSTI PROSTOVOLJCA:**

- korekten in spoštljiv odnos do uporabnika in sodelavcev v organizaciji,
- spoštovanje politike organizacije in zaupnosti podatkov,
- zanesljivost pri delu,
- usposabljanje za delo,
- sodelovanje z mentorjem in drugimi prostovoljci,
- opravljanje dogovorjenih nalog,
- obveščanje o pomembnih spremembah, ki vplivajo na izvajanje prostovoljnega dela,
- sprejemanje ocene lastnega dela,
- prepoznavanje znanja in osebnih omejitev pri opravljanju prostovoljnega dela.

Prostovoljci so dolžni obveščati svoje mentorje oz. organizacijo, v kateri delajo, o morebitni odsotnosti, konfliktih pri prostovoljnem delu ipd. Prav tako se morajo zavedati meja svoje usposobljenosti za določeno prostovoljno delo in delovati le na tistih področjih, na katerih so



kompetentni. V odnosu do uporabnikov je predvsem pomembno, da prostovoljci ohranijo določeno distanco, saj je le tako možen profesionalen odnos, ki loči prostovoljca od prijatelja in hkrati zavaruje obe strani pred čustveno preobremenjenostjo. Zaupnost podatkov je včasih dvomljiva, saj mora prostovoljec sam presoditi glede na konkretno situacijo, kdaj naj spoštuje voljo uporabnika po zaupnosti, in kdaj je v dobrobit uporabnika ali širše okolice, da informacije razkrije mentorju oz. pristojnemu organu.

Osnutek Zakona o prostovoljnem delu izrecno govori le o pravicah prostovoljca v 12. členu, o dolžnostih prostovoljca pa le posredno, ko v 13. členu omenja izvajanje prostovoljnega dela, kjer je navedeno, da mora prostovoljec prostovoljno delo skrbno opravljati, imeti spoštljiv odnos do oseb, katerim pomaga, spoštovati pravila delovanja gostujoče organizacije in kot zaupne varovati podatke, ki jih pridobi pri opravljanju prostovoljnega dela.

Priporočeno je, da posamezna neprofitna organizacija s svojimi prostovoljci sklene pogodbo o sodelovanju, ki pripomore k spoštovanju pravic in dolžnosti obeh strani. 14. člen celo določa, da mora biti dogovor tripartiten, če sta kot prostovoljski organizaciji udeleženi tako pošiljajoča, kot tudi gostiteljska organizacija. V primeru prostovoljne službe, prostovoljnega dela v tujini, ali če to zahteva ena od strank, mora biti dogovor sklenjen v pisni obliki.

16. in 17. člen se nanašata na upravljanje prostovoljcev, in sicer ima prostovoljec pravico in dolžnost **usposabljanja za prostovoljno delo**, ki obsega teoretično in praktično seznanitev z delom, seznanitev z organizacijo in drugimi sodelavci, poznavanje svojih pravic ter v primeru dela v tujini še priprave na življenje v drugi kulturi. 17. člen natančneje določa **osebno podpora prostovoljcu**, ki je pri menedžmentu s prostovoljci za dolgoročen odnos nadvse pomembna. Iz člena menedžerji prostovoljcev lahko ugotovijo normo upravljanja s prostovoljci. Osebnostna podpora vključuje strokovno spremljanje in vrednotenje dela prostovoljca, skupinsko in individualno psiho-socialno pomoč v kriznih situacijah ter skozi izobraževanje in skupinsko delo zagotavlja možnosti osebnega in psihosocialnega razvoja prostovoljca. Izvaja se prek usposobljenih mentorjev in z različnimi oblikami skupinskega dela. Kot vidimo, je opredeljena zelo na splošno in od posameznih organizacij je odvisno, kako implementirajo ta člen ter kako temeljite in učinkovite so pri njegovem izvajanju. Precej je odvisno tudi od poslanstva ter vrednot prostovoljske organizacije in ljudi, ki so zadolženi za prostovoljce.

26. člen opredeli vlogo države in lokalnih skupnosti pri spodbujanju prostovoljnega dela, saj naj bi država prek vlade, ministrstev in njihovih organov ter lokalne skupnosti ustvarjala legalne in finančne možnosti za razvoj prostovoljstva, predvsem pa naj:

- izvaja ukrepe za razvoj in družbeno prepoznavnost prostovoljnega dela,
- vzpostavlja ugodne materialne pogoje in odpravlja zakonske ovire za izvajanje prostovoljnega dela,
- pospešuje razvoj prostovoljnega dela (tudi tujcev) v neprofitnih organizacijah in javnem sektorju,
- vzpodbuja subvencioniranje javnih prevozov, kulturnih prireditev, jezikovnih tečajev, bivanja prostovoljcev v študentskih domovih ipd.,
- pospešuje mreženje prostovoljskih organizacij,
- zagotavlja finančna sredstva za obveznosti določene s tem zakonom in za razvoj prostovoljnega dela (prav tam).

V nadaljevanju zakona so navedeni zaenkrat še nedorečeni člani s področja pravic iz socialnega zavarovanja in načina financiranja prostovoljnega dela s strani države.

Okvirno ima predlog Zakona o prostovoljnem delu naslednje poudarke:

- opredeli predvsem organizirano (formalno) prostovoljno delo, to je prostovoljno delo, ki se v skupno dobro organizira in poteka v okviru neprofitnih organizacij,
- določi minimalne pravice prostovoljcev,
- vzpostavi možnost dolgoročnega prostovoljnega dela ter
- opredeli vlogo države in lokalnih skupnosti pri vzpodbujanju prostovoljnega dela.

## 2. MENEDŽMENT PROSTOVOLJCEV V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

### 2.1 DEFINICIJA POJMA NEPROFITNA ORGANIZACIJA

Pojem neprofitna organizacija je izjemno širok in se v grobem nanaša na dve vrsti organizacij:

a) **javne neprofitne organizacije**, ki jih ustanovijo javne avtoritete in služijo javnemu interesu<sup>11</sup>.

Kriza države blaginje, ki jo je sredi 70. let povzročila zaustavitev enakomerne ekonomske rasti ves čas po drugi svetovni vojni, je privedla do nezadovoljstva z učinkovitostjo javnih neprofitnih organizacij in ustanavljanja:

b) **zasebnih neprofitnih organizacij**, s strani zasebnih in pravnih oseb, ki so namenjene zadovoljevanju tako javnega kot tudi skupnega interesa; v obeh primerih gre za legitimno operacionalizacijo splošnega družbenega interesa<sup>12</sup> (Kolarič in drugi, 2002: 14–15).

S prehodom Slovenije na tržno orientiran družbeni sistem se je socialna dejavnost razširila iz okrilja države na različne izvajalce. Izvajalci, organizirani na pobudo iniciativ v okviru civilne družbe, so tako imenovane neprofitne, nevladne, prostovoljske organizacije, ki tvorijo relativno nov družbeni sektor (Hrovatič, 1998: 181).

Poleg širine samega pojma neprofitna organizacija, so v uporabi še različni termini, ki jo definirajo. Najpogosteje se v razpravah uporabljajo naslednji nepopolni<sup>13</sup> izrazi:

- **dobrodelne organizacije**, ki so ustrezno poimenovanje za tiste organizacije, ki prejemajo prihodke pretežno iz dobrodelnih prispevkov posameznikov, podjetij ali fundacij,

---

<sup>11</sup> Demokratično načelo, ki daje javnim avtoritetam legitimiteto, da operacionalizirajo splošni interes kot javni interes ima pomanjkljivost, da kot javne interese legitimizira le interese večine, preze pa interese manjšine (Kolarič in drugi, 2002: 11).

<sup>12</sup> V splošnem družbenem interesu so vsa tista ravnanja, katerih rezultati (dobrine, storitve) koristijo vsem, ne glede na to, ali so sposobni in voljni pri njih sodelovati ali ne (Monnier in Thiry v Kolarič in drugi, 2002: 10).

<sup>13</sup> V težnji, da bi s poimenovanjem celovito pokrila celoten spekter raznovrstnih organizacij, bom v nadaljevanju za analizirane enitete uporabila izraz neprofitne organizacije oz. natančneje neprofitno-prostovoljske (volonterske) organizacije.

- ime *volonterske oz. prostovoljske organizacije* je ustrezno za tiste organizacije, v katerih imajo prostovoljci pomembno vlogo pri izvajanju dejavnosti in upravljanju,
- ime *nevladne organizacije* daje poudarek na razločevanje teh organizacij od javnih/državnih in izpostavlja 'nevladno' (zasebno) ustanoviteljstvo teh organizacij,
- oznaka *socialna ekonomija* pokrije sicer širok spekter organizacij, vendar pa le tiste, ki so prvenstveno tržno orientirane (hranilnice ipd.) (Salamon, Anheier v Kolarič in drugi, 2002: 24),
- *nepridobitne organizacije* so sredstvo, ki ljudem omogoča brez prisilnega in odplačnega delovanja doseči skupne cilje (Connors v Trunk Širca in drugi, 1998: 3), ki so nepridobitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju.

V diplomski nalogi sem se zaradi ustreznosti in splošne rabe pojma odločila proučevane entitete poimenovati neprofitne organizacije. Zanimajo me predvsem tiste, ki imajo sorazmerno visoko stopnjo sodelovanja in vključevanja prostovoljcev pri izvajanju in upravljanju organizacij t. i. neprofitno-prostovoljske (volonterske) organizacije (NPO).

Vloge NPO so različne. Njihovo prioriteto Vesna Leskošek (1998: 195) vidi v tem, da javne službe silijo k zviševanju kvalitete; da prek mrež ali družbenih gibanj sprožajo teme, ki za občo kulturo niso aktualne in s tem prispevajo k spremembi doktrin do določenih skupin prebivalstva. Pri nas se vedno pogosteje definirajo kot izvajalske organizacije, ki nudijo storitve različnim populacijam ljudi. Ponavadi so tiste, ki z vzpodbujanjem prostovoljstva prispevajo k večanju solidarnosti, predstavljajo interese članov ali uporabnikov njihovih storitev in državo seznanjajo s potrebami ljudi v konkretnih lokalnih okoljih (prirejeno po Leskošek in Hrženjak, 2002: 12). Namen teh organizacij je nuditi pomoč tam, kjer ni institucionalno zagotovljena. Njihov cilj je dvojen: neposredno zadovoljiti specifično potrebo in hkrati delovati tudi na ideološkem področju. Predstavljajo dokaj konsolidirano organizacijo, ki daje prostor in spodbudo za osebne oz. individualne pobude. Sodelovanje v njih je prostovoljno, obstaja pa jasna ločitev med tistim, ki nudi pomoč, in tistim, ki jo prejema.

Temeljna značilnost neprofitnih organizacij je raznovrstnost<sup>14</sup>. Odvisno od tega, kje v prostoru civilne družbe je organizacija, se izoblikujejo druge njene značilnosti, in to predvsem način, kako organizacija izvaja svojo dejavnost, način, kako si zagotavlja sredstva, pa tudi vsebina dejavnosti oziroma vloge, ki jo ima organizacija v družbi (Kolarič in drugi, 2002: 23). Kljub njihovi raznolikosti se je med raziskovalci neprofitnih organizacij izoblikoval konsenz<sup>15</sup> glede njihovih ključnih karakteristik (Salamon in Anheier, 1997):

- **organizirane**, kar pomeni, da imajo neko organizacijsko strukturo, ki jih loči od neformalnih entitet,
- **neprofitne** v smislu, da se denar ne deli med ustanovitelje, ampak se vložijo v izboljšanje dejavnosti,
- **privatne**, to je, ločene od vlade oz. javnega sektorja,
- **avtonomne** v pomenu, da same nadzirajo in izvajajo svoje aktivnosti,
- **prostovoljne**, kar pomeni prostovoljnost njihove ustanovitve in vodenja ter hkrati tudi določen delež dela prostovoljcev.

Vodenje in organiziranje dejavnosti v neprofitnih organizacijah zahteva poznavanje principov menedžmenta, kljub temu, da je bil sam koncept menedžmenta, kot pravi Helmut K. Anheier (2000), dolgo časa nezaželen in obravnavan v neprofitnem sektorju kot tujek; nekaj, kar ne gre skupaj z vrednotami, kot so npr. prostovoljstvo, sočutje, dobrotelost. Univerzalistični pristop k menedžmentu (glej Jelovac, 2002: 21) vidi menedžment kot univerzalni fenomen, ki obstaja v vsaki sodobni organizaciji. Peter Drucker (1990) pa pravi, da neprofitne organizacije zaradi težje merljivih rezultatov in njihovega nadziranja potrebujejo menedžment celo bolj kot profitne organizacije. Anheier (2000) izpostavlja tezo, da je menedžment neprofitnih organizacij pogosto napačno razumljen, saj je neprofitna organizacija, kot poudarja, konglomerat različnih organizacij, ki vsaka potrebuje svoj način menedžmenta, to pa pomeni zelo kompleksno vodenje. Po njegovem mnenju je običajna neprofitna organizacija sestavljena iz naslednjih komponent, ki vsaka terja svoj način menedžmenta:

- profesionalno jedro menedžerjev,
- nadzorni svet strokovnjakov in predstavnikov različnih interesov,

---

<sup>14</sup> Tiste, ki producirajo storitve za državo, so skoraj bolj javne kot privatne. Če iščejo tržne niše, kamor plasirajo storitve, ki jih producirajo, so skoraj bolj profitne kot neprofitne. Če pa ostajajo blizu neformalnim socialnim mrežam in zagotavljajo storitve v večini le za člane, so bolj neformalne kot formalne (Kolarič, 2002: 42).

<sup>15</sup> Hatch je identificiral tri pogoje, da entiteto uvrstimo v prostovoljni sektor – formalnost, neodvisnost od vlade in neprofitnost. Brenton pa jim je dodal privatnost in služenje splošnemu interesu. Johnson je izpostavil še prejetje prostovoljnih prispevkov bodisi v času ali denarju (Kendall, Knapp, 1995: 85).

- uporabniki in drugi deležniki,
- poslovni partnerji,
- sodelovanje z vlado,
- zaposleni in drugi člani,
- prostovoljci.

Vsi zgoraj naštetih deležniki imajo določene zahteve do organizacije, ki jih mora upoštevati, če želi uspešno sodelovati s ključnimi akterji. O'Neill (1989: 269) vidi v tem izziv menedžerju neprofitne organizacije, ki ima večjo odgovornost od kolegov v profitnem sektorju, deloma zaradi usklajevanja zaposlenih in prostovoljcev, deloma pa zaradi njihovih visokih moralnih in vrednostno usmerjenih pričakovanj glede delovanja neprofitne organizacije. Resnični izziv za neprofitne organizacije je torej v menedžmentu strukture, ki je multidimenzionalna in notranje kompleksna. Sama se bom v diplomskem delu posvetila le eni izmed komponent, in sicer menedžmentu prostovoljcev.

## **2.2 MENEDŽMENT PROSTOVOLJCEV V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH**

### **2.2.1 Ključni procesi menedžmenta prostovoljcev**

Menedžment prostovoljcev obsega tri ključne procese, ki so tudi časovno pogojeni. Pri samem delu s prostovoljci se prepletajo v učinkovito celoto in omogočajo smernice za dolgoročno sodelovanje s prostovoljci.

Ključni procesi menedžmenta prostovoljcev so:

- pridobivanje in vključevanje prostovoljcev,
- motiviranje prostovoljcev in
- ohranjanje prostovoljcev pri prostovoljnem delu.

### **2.2.1.1 Pridobivanje in vključevanje prostovoljcev**

Neprofitne organizacije vabijo k sodelovanju prostovoljce (Ochman in Jordan, 1997: 8), zato da:

- opravljajo naloge, ki jih ne izvajajo zaposleni v organizaciji,
- dodajajo nove dimenzije,
- kreirajo nove ideje za prihodnost organizacije,
- naredijo organizacijo bolj kredibilno v skupnosti,
- prispevajo k informiranju o poslanstvu (od ust do ust),
- prispevajo k zbiranju sredstev in
- vzpodbujajo razvoj civilne družbe.

Motivacija neprofitnih organizacij za sodelovanje s prostovoljci se poveča, če:

- organizacijska kultura spodbuja pozitivno videnje prostovoljcev in vodstvo spodbuja zaposlene, naj si vzamejo čas za usposabljanje in svetovanje prostovoljcem,
- se zaposleni izobražujejo o delu s prostovoljci in si prek sodelovanja z njimi pridobijo zaupanje v njihovo kompetentnost,
- so zagotovljeni in oblikovani mehanizmi spremljanja njihovega dela,
- so omogočena sredstva (čas in denar) za vključevanje, motiviranje in ohranjanje prostovoljcev (Rainman Schindler, 1988).

Čeprav mnoge organizacije vidijo prostovoljce kot zgolj brezplačno (kot bomo kasneje videli to ne drži, saj je učinkovit menedžment prostovoljcev pogosto drag, tako denarno kot časovno) delovno silo, se nekatere neprofitne organizacije vendarle zavedajo potenciala prostovoljcev, ki lahko poživijo in oplemenitijo ugled organizacije. Hkrati pa prostovoljci privabljajo tudi nove prostovoljce, če so zadovoljni z delom v neprofitni organizaciji.

Neprofitne organizacije postavijo služenje javnemu in/ali skupnemu interesu kot temeljni smisel svojega delovanja (Kolarič in drugi, 2002: 12). Iz tega sledi, da se ljudje z altruističnimi nagibi (prostovoljci) in neprofitne organizacije dopolnjujejo in tvorijo neke vrste simbiozo, saj neprofitne organizacije kljub omejenim denarnim sredstvom želijo služiti javnemu/skupnemu interesu, pri čemer jim lahko pomagajo prostovoljci, ki želijo pripomoči k izboljšanju družbenih razmer v okviru organizirane formalne strukture, ki jo nudijo neprofitne organizacije. Vključevanje prostovoljcev v neprofitne organizacije je lahko win-win-win

situacija: za prostovoljce, neprofitne organizacije in skupnost. Prostovoljci pomagajo neprofitni organizaciji doseči njene cilje, medtem ko jim ta istočasno pomaga pri izboljšanju skupnosti in njihove lastne samopodobe.

Pa vendar v praksi načrtovanje kadrovske strukture neprofitnih organizacij (Trunk Širca in drugi, 1998: 93) ni tako enostavno, saj te organizacije tekmujejo za omejeno število prostovoljcev, delno plačanih in drugih sodelavcev, kar omejuje možnosti za poljubno strukturiranje. Razporeditev in usposabljanje prostovoljcev je pogosto neustrezno, saj so mnogokrat določeni za preveč enostavna dela, kar jih demotivira. Usposabljanje prostovoljcev je tudi sorazmerno dražje od usposabljanja redno zaposlenih plačanih sodelavcev, ker pogosto menjavanje prostovoljcev pri določeni nalogi porablja čas in denar ter hkrati izgublja dragocene informacije o poteku dela. Težavno je tudi doseganje primerne starostne strukture in razmerja med spoloma.

Kljub temu, da menedžment prostovoljcev zahteva čas in denar neprofitne organizacije, je vendarle nujen za koristno in učinkovito uporabo prostovoljcev. Če je bilo v preteklosti prostovoljstvo videno kot samaritanstvo, se dandanes uspešne neprofitne organizacije zavedajo, da je treba pozornost nameniti tudi prostovoljcu, ki ni le orodje organizacije, ampak tudi cilj njenih aktivnosti. Le zadovoljen prostovoljec bo dolgoročni sodelavec neprofitne organizacije.

Ker gre pri prostovoljstvu med neprofitno organizacijo in prostovoljcem za obliko menjave, je pri pridobivanju prostovoljcev zaželjeno, da organizacija izpostavi prednosti, ki jih prostovoljno delo lahko nudi. Te so namreč v nematerialnem oz. osebnem doživljanju prostovoljske izkušnje. Prostovoljstvo ima učinke v smislu osebnostnega in strokovnega razvoja ter učinke v smislu spoznavanja delovanja organizacije in zaposlenih v njej.

Organizacije, ki sodelujejo s prostovoljci, ugotavljajo, da so številni programi, ki se uporabljajo za zaposlene (plača, delovni pogoji, usposabljanje) potrebni tudi za prostovoljce. Prostovoljci morajo biti vse bolj obravnavani kot partnerji. Definicija partnerstva pa pravi, da so vsi partnerji enakovredni in da jim ne moremo ukazovati. Treba jih je prepričati. Nanje mora organizacija gledati kot na notranje potrošnike, na prostovoljno delo pa kot na izdelek oz. storitev ter se truditi, da ponudi tak izdelek/storitev, ki zadovolji potrebe in želje teh internih potrošnikov, skladno s cilji organizacije (Berry v Jančič, 1990: 131). Ravnanje z



njimi vse bolj postaja trženjska naloga. V trženju pa ni prvo vprašanje, kaj hočemo mi, ampak, kaj hoče druga stran, kakšne so njene vrednote, motivi, cilji in kaj so rezultati za to drugo stran. Ljudje se radi dobro počutimo in prostovoljno delo je prav gotovo delo, pri katerem pridobivata oba udeleženca, torej obe strani celovitega procesa. Po teoriji pravičnosti (Huseman in Hatfield v Jančič, 1990: 126) lahko menjavo med organizacijo in prostovoljci opredelimo v treh aksiomih:

1. Ljudje vrednotijo svojo vezanost na organizacijo skozi primerjavo tistega, kar dajo organizaciji, in tistega, kar od nje dobe.
2. Kadar tisto, kar ljudje dajo, ni skladno s tistim, kar dobe, se počutijo nelagodno.
3. Ljudje, ki imajo občutek nelagodja zaradi prenizke nagrade, bodo poskušali ponovno doseči pravičnost.

Koncept, ki se ukvarja z vključevanjem, motiviranjem in ohranjanjem prostovoljcev, se imenuje interni marketing in se je primarno pojavil v storitvenih organizacijah. Interni marketing prostovoljcev, prirejen po definiciji Jančiča (1990: 132), je proces ustvarjanja odličnih delovnih rezultatov preko zadovoljevanja potreb prostovoljcev v procesu menjave med njimi in organizacijo z modelom menedžmenta prostovoljcev. Neprofitna organizacija mora v 6 stopnjah modela, ki je predstavljen v tretjem poglavju, implementirati elemente interno-marketinškega spleta:

- ustrezno delovno mesto in imidž organizacije,
- možnost osebnega razvoja in napredovanja,
- ustrezni delovni pogoji,
- ustrezni sodelavci in predpostavljeni,
- ustrezno interno komuniciranje,
- bližina kraja izvajanja prostovoljnega dela,
- ustrezne bonitete (Jančič, 1990: 137).

Če se organizacija želi zanesti na prostovoljce in nanje prenesti večje odgovornosti, mora razmišljati tudi o koristih, ki jih lahko ponudi prostovoljcem. Posledično to definira tudi neprofitne organizacije, saj večja kot je vpletenost prostovoljcev pri delu organizacije, čedalje bolj je njen ugled pogojen s kakovostjo njenih prostovoljcev.

**Tabela 2.2:** Kakovost prostovoljnega dela (prirejeno po Badelt v Trunk Širca in drugi, 1998: 100)

<b>RAZSEŽNOSTI KAKOVOSTI</b>	<b>ZNAČILNOSTI KAKOVOSTI PROSTOVOLJSKEGA DELA</b>
<b>Zmožnosti prostovoljcev:</b>	- Idealizirana podoba kaže nadpovprečno kakovost zavzetega in ustvarjalnega prostovoljca; - Zelo pomembno je izbiranje dovolj zmožnih in usposobljenih prostovoljcev; - Popuščanje zaradi stroškov ali redkosti primernih sodelavcev se odraža na kakovosti in uspešnosti delovanja neprofitne organizacije.
<b>Razpoložljivost prostovoljcev:</b>	- želje in osebna neodvisnost prostovoljcev se morajo prilagajati neodložljivim potrebam neprofitne organizacije
<b>Zanesljivost prostovoljcev:</b>	- je manjša, kot zanesljivost plačanih delavcev, - vendar so prostovoljci dobrodošli, kadar plačanih ni dovolj, nočejo ali ne morejo delati nadur, - nadomestilo za službeno obveznost plačanih sodelavcev je pri prostovoljcih le socialni pritisk.
<b>Delo v lastno škodo:</b>	- prostovoljci, ki delajo čez mero in ogrožajo svoje telesno in duševno zdravje, ne ravnajo v prid neprofitne organizacije
<b>Pravni vidiki:</b>	- delo s prostovoljci odpira mnogo pravnih dilem, zlasti glede odgovornosti organizacije, delovnega in socialnega prava.

Vir: Trunk Širca in drugi (1998): Management nepridobitnih organizacij. Visoka šola za management, Koper.

Drucker (1990) pravi, da so ljudje tisti, ki določajo učinkovitost organizacije, in da nikoli ne more biti bolj učinkovita, kot so učinkoviti njeni delavci. Vsaka organizacija vpliva na ljudi; bodisi jim pomaga rasti in napredovati ali pa zatire njihove potenciale. Na delovanje neprofitne organizacije najbolj vpliva ravno njena sposobnost, da privabi in ohrani sposobne in družbeno zavedne posameznike.

Iskanje in pridobivanje prostovoljcev, ki so primerni za prostovoljstvo je ena osrednjih problematik neprofitnih prostovoljnih organizacij. Izkušnje in spoznanja kažejo (Ramovš, 2001: 319), da je/so:

- prostovoljna dejavnost pogosto nadaljevanje samopomoči ali strokovnega reševanja lastnih težav,
- veliko dobrih prostovoljcev med ljudmi, ki so življenjsko usmerjeni v socialno delo,
- upokojeni ljudje neizčrpna rezerva za prostovoljstvo,
- zelo smiselno pridobivati in usposablјati prostovoljce med šolarji, dijaki, študenti,

- v razvitem evropskem svetu velik del prostovoljk – nezaposlenih žensk.

### ***2.2.1.2 Motiviranje prostovoljcev***

Prostovoljec pride v neprofitno organizacijo z že razvito osebnostjo, toda dejstvo je, da se v organizaciji ta osebnost razvija naprej, v pozitivni ali negativni smeri. Tako se v organizacijskem okolju še bolj personalizira bodisi depersonalizira, kar je odvisno od stopnje razvitosti interpersonalne komunikacije (Brajša, 1994: 28) v organizaciji, ki pa je odvisna od komunikacijskega ozračja in kulture. Menedžment (vodilni menedžment, menedžer prostovoljcev) je odgovoren zagotoviti prijetne delovne pogoje.

#### *2.2.1.2.1 Interpersonalna komunikologija kot strateška znanost sodobnega menedžmenta*

Interpersonalna komunikologija<sup>16</sup> kot znanost in veščina bi morali biti v vsaki organizaciji osnova razvojne politike. Brez sodobnega znanstvenega komunikološkega pristopa k človeku in njegovemu vedenju je nemogoče upravljati s človeškimi potenciali in rezervami organizacije. Osnovna tehnologija iskanja, razvijanja in ohranjanja prostovoljcev je v razvoju in implementaciji neposredne komunikacije. Komuniciramo lahko hoteno ali nehoteno, zavestno ali nezavedno, načrtovano ali nenačrtovano; pri vsem tem pa je ključno, da je komuniciranje usklajeno z vrednotami, poslanstvom in vizijo organizacije, ter da imajo prostovoljci dovolj možnosti komunicirati svoje motive in potrebe. Pomembna je torej dvosmerna komunikacija, ki omogoča feedback.

Po 'paloaltovski' komunikološki šoli (v Brajša, 1994: 44) je interpersonalna komunikacija lahko verbalna in neverbalna, vsebinska in odnosna, kongruentna in inkongruentna. Komuniciramo lahko z besedami ali brez njih. Dejansko komuniciramo s prostovoljci že s samo navzočnostjo v odnosu, ne da bi sploh spregovorili. V vsaki komunikaciji drugemu prenašamo neko vsebino in hkrati definiramo odnos do te vsebine in prejemnika sporočila. Če se tisto, kar govorimo, in tisto, kar sporočamo z neverbalnim vedenjem, med seboj ujema ter izgovorjena vsebina potrjuje naš odnos do nje in prejemnika sporočila, komuniciramo

---

<sup>16</sup> Interpersonalna komunikologija je sodobna znanstvena veda, ki se ukvarja s problematiko interpersonalnega komuniciranja. Predmet proučevanja je komunikacija iz oči v oči znotraj manjših primarnih skupin, to je neposredna komunikacija. Je relativno mlada znanstvena disciplina in izhaja iz raziskav in dela tako imenovane 'paloaltovske skupine', ki so jo sestavljali Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Virginia Satir in drugi. Interpersonalna komunikologija se ukvarja z medosebno komunikacijo in jo moramo razlikovati od množične komunikacije (Brajša, 1994: 40).

kongruentno; usklajeno in iskreno. Če pa se govorjeno in negovorjeno ne ujema, če z odnosom do vsebine in tistega, s komer komuniciramo, razvrednotimo in zanikamo izgovorjeno vsebino, komuniciramo inkongruentno; neusklajeno in prikrito.

Dejansko je ni stvari, ki bi prostovoljce bolj demotivirala, kot dogovor o neki stvari, ki potem ni izvršena tudi z dejanji. Prostovoljci so zelo tankočutni komunikatorji, ki pozorno sprejemajo, ne le verbalno komunikacijo, ampak tudi neverbalni, odnosni in osebni vidik komuniciranja. Da bi bilo vsakodnevno komuniciranje s prostovoljci razumljivo in uspešno, moramo vse, kar je generalizirano, konkretizirati; vse, kar je izpuščeno, dopolniti; vse subjektivne predsodke preveriti. Svoja sporočila generaliziramo z vključevanjem vseh mogočih izjem in s posploševanjem posameznih primerov. Za uspešno komunikacijo s prostovoljci je ta generalizirana sporočila nujno konkretizirati, saj smo v prejšnjih poglavjih ugotovili pomembnost prilagajanja komunikacije vsakemu prostovoljcu posebej, kajti le na ta način ustrezno motiviramo prostovoljce. Pri komuniciranju moramo torej dovoliti izjeme in omejiti izjave na konkretne primere. Da bi bili jasni in razumljivi, je nujno v sporočila vključiti konkretne osebe (sebe in druge), navajati razloge, opisati morebitne posledice in navesti drugo stran primerjanja. Med komuniciranjem menedžerji prostovoljcev zelo veliko predpostavljajo in izkrivljajo, kar morajo preveriti s pomočjo metakomunikacije in komunikacijskega feedbacka ter v dialogu razjasniti.

#### *2.2.1.2.2 Komunikacijsko ozračje neprofitnih organizacij*

Gibb (v Brajša, 1994: 123) razlikuje dve vrsti komunikacijskega ozračja: defenzivno-grozečega in podpirajoče-odkrito-sodelujočega. V **defenzivno-grozečem komunikacijskem ozračju** se medsebojno ocenjujemo, kontroliramo, strateško usmerjamo, vedemo brez empatije, medsebojno tekmujemo, natančno, racionalno in previdljivo načrtujemo. Organizacijo pa preveva vsesplošno medsebojno nezaupanje. **Podpirajoče-odkrito-sodelujoče komunikacijsko ozračje** pa ima naslednje značilnosti: v njem probleme opisujemo, se spontano obnašamo, vživljamo v sogovornika, ljudi obravnavamo kot enakovredne partnerje, provizorično načrtujemo, sodelujemo s širšim krogom ljudi in ohranjamo medsebojno zaupanje. Lahko bi rekli, da je drugi tip bolj značilen za neprofitne organizacije, ki pogosto nimajo tako velikega birokratskega aparata in velikosti ter se, zato lahko bolj posvetijo ljudem. Prijetno sproščeno vzdušje pri prostovoljnem delu je ključni dejavnik, ki vključuje vse ostale tehnike motiviranja (npr. nagrajevanje ipd.). Motiviranje

prostovoljcev je možno le v komunikacijskem ozračju, kjer so dobrodošli in cenjeni, ter kjer se jih spodbuja in razvija.

Organizacijska klima je termin, podoben komunikacijskemu ozračju, ki se uporablja v psihologiji za proučevanje trenutnega stanja v delovanju organizacij. Meri se na osnovi preverjanja stališč in mnenj o vseh vidikih funkcioniranja organizacije, ki lahko vplivajo na razpoloženje delavcev (Kline v Jančič, 1990: 107).

#### *2.2.1.2.3 Kultura neprofitnih organizacij*

Za razliko od klime pa merjenje kulture skuša odkriti globlje razloge delovanja organizacije. Zanj so ključni pomeni, vrednote, ki jih sodelavci delijo med seboj o smotru delovanja organizacije, načini obnašanja ljudi v njej, artefakti ipd. (Jančič, 1990: 107). V zadnjih dveh desetletjih pisci del o menedžmentu, teoriji organizacij in vedenjskih vedah poudarjajo pomen organizacijske kulture za uspešnost organizacije in motiviranje sodelavcev (prostovoljcev in zaposlenih).

Kulturo (neprofitne) organizacije lahko definiramo kot:

- zbir simbolov, obredov, bajeslovja, ki daje sodelavcem temeljne predstave o vrednotah in stališčih (Ouchi v Kralj, 2001: 103),
- sistem vrednot, ki sodi med bistvene dejavnike uspešnosti in je ključna sestavina organizacije (Peters in Waterman v Kralj, 2001: 103),
- osebnost organizacije, ki priča o tem, kakšna je organizacija, kaj dela in za kaj se zavzema (Wheelen v Tavčar, 2000: 58)
- kolektivni miselni program (Hofstede v Jančič, 1990: 113).

V vsaki organizaciji se razvijejo nenapisana pravila, vedenja in pričakovanja, ki močno vplivajo na člane. Prostovoljci raje sooblikujejo kulturo organizacije, katere člani so, kot pa da bi se le pasivno prepustili že obstoječi. V tem je ravno prednost in dodana vrednost prostovoljcev; da vnesejo svežino, nove ideje v dano kulturo gostiteljske organizacije. Pri novih prostovoljcih prihaja v praksi do procesov samostojnega oblikovanja kulture, vendar se morajo kasneje prilagoditi večinski kulturi prek interpersonalne komunikacije (uravnavanje s povratno informacijo učenja v razmerju med kulturo organizacije in vedenjem prostovoljca).

Kultura je po opredelitvi konzervativna in prinaša stabilnost (Tavčar, 2000: 72). Koristna kultura pa je usmerjena v učenje, prilagajanje in inoviranje. Kultura neprofitne organizacije se mora za lažjo simbiozo s prostovoljci prilagajati in nenehno učiti, osvajati nove trende v okolju in jih vplesti v spreminjanje notranje kulture. Postati mora torej učeča organizacija (Svetlik, 2002: 103), kar pomeni:

- da vlaga v izobraževanje in izpopolnjevanje svojih zaposlenih in prostovoljcev,
- da se uči kot sistem oz. da nenehno išče organizacijske oblike, ki ustrezajo spreminjajočim se zahtevam okolja,
- da dviganje kompetentnosti in motiviranosti sodelavcev postane del rednega delovnega procesa in vodenja; torej skrb tako menedžerjev kot tudi zaposlenih in prostovoljcev.

Značilnosti organizacijske kulture (Kralj, 2001: 104) so vrednote, vzorniki, običaji in neformalno komuniciranje. Njihove funkcije (Tavčar, 2000: 58) pa so:

- opredeljevanje meja organizacije: razlikuje organizacijo od drugih organizacij,
- dajanje občutka identitete članom organizacije,
- povezovati organizacijo prek opredeljevanja standardov za delovanje prostovoljcev in zaposlenih,
- usmerjati in usklajevati vedenje sodelavcev,
- motiviranje sodelujočih za cilje, ki presegajo njihove osebne in
- osmišljanje delovanja organizacije.

Obstoj in delovanje kulture podpirajo predvsem trije dejavniki (Tavčar, 2000: 63):

- izbiranje sodelavcev poteka glede na presojo vrednostne skladnosti,
- socializiranje novih sodelavcev je sproten projekt, kjer novinci sprejemajo in nevede sooblikujejo kulturo,
- ravnanje menedžmenta z zgledi postavi norme vedenja.

Treba je poudariti, da imajo organizacije znotraj prevladujoče kulture tudi subkulture in tipičen primer sta subkulturi prostovoljcev in zaposlenih v neprofitnih organizacijah. Komunikacija s strani vodstva mora biti posredovana tako, da se nobena stran ne čuti marginalizirana in da je omogočeno tvorno sodelovanje. Prostovoljci so ponavadi bolj sproščeni in nestabilni sodelavci, zaposleni pa disciplinirani in zanesljivi, kar lahko vodi v konflikte, zato je ti dve subkulturi nujno povezovati v kulturo organizacije, glede na skladnost

nekaterih delov subkultur, s prevzemanjem sprejemljivih vrednot organizacije in skupnimi cilji.

### ***2.2.1.3 Ohranjanje prostovoljcev***

Če želimo prostovoljce obdržati, se moramo nenehno zavedati njihovih potreb in jim olajševati njihovo zadovoljitev. Prostovoljci bodo aktivni tako dolgo, dokler bodo čutili, da je njihov trud prepoznaven, da dobivajo nekaj zase, dokler se bodo ob delu tudi zabavali in dokler se bodo čutili spoštovane ter upoštevane.

Ko začutimo, da prostovoljcem upada motivacija za delo, se jim je treba posvetiti in se pogovoriti z njimi. Ugotoviti moramo, kakšne so njihove želje in kakšne naše potrebe. V primeru, da njihove pomoči ne potrebujemo več, sami pa izrazijo željo po spremembi, jim lahko ponudimo delo na drugem projektu, v spremenjenem okolju. Če odklonijo nadaljnje sodelovanje, je pomembno, da se razidemo v dobrih odnosih.

Strokovnjaki govorijo o izgorelostnem sindromu, ki nastopi, če prostovoljec po daljšem času dela z ljudmi in za ljudi notranje omaga. Njegova osebna struktura za prostovoljstvo ni bila ustrezno pripravljena, zato omaga. Model menedžmenta prostovoljcev skuša to preprečiti. Predpostavljam, da prostovoljci zapuščajo neprofitne organizacije zlasti zaradi nesposobnosti organizacije, da bi jih motivirala za nadaljnje prostovoljno delo. Posledično pomanjkanje feedbacka, nepoznavanja ciljev celotnega projekta, odgovornejših nalog, zanimanja za njihovo delo, ki je posledica slabega menedžmenta prostovoljcev, pripelje do odhoda prostovoljca iz organizacije.

Da bi prostovoljci ostali v neprofitni organizaciji, moramo implementirati model menedžmenta prostovoljcev, še posebno pozornost pa nameniti naslednjim aktivnostim:

- **selektivno vključevanje** je bistveno za ohranjanje ustreznih prostovoljcev,
- skrbno **opazovanje novincev** pomaga premagovati probleme po začetnem navdušenju; prostovoljec je v prvih nekaj mesecih zelo kritičen, do česar pride zaradi nasprotja med idealističnimi pričakovanji in realnim delom,
- prostovoljcu je treba zaupati **zanimiva, pomembna in stimulirajoča opravila**; delo mora biti zanj zanimivo in raznoliko ter mora biti njegova izbira v okviru ponudbe

organizacije – tako, da se kasneje čuti tudi bolj odgovornega za svoje delo (Mesec, 2000: 208–209).

Neprofitne organizacije, ki želijo ohraniti prostovoljce, morajo investirati v mehanizme prepoznavanja primernih novincev, zagotavljanje usposabljanja in profesionalnega razvoja prostovoljcev in usklajevanje interesov organizacije z interesi prostovoljca (Brudney in Hager, 2004). Menedžment, ki je osredotočen le na potrebe organizacije po evidentiranju in vodenju prostovoljcev ne pripomore k ohranjanju prostovoljcev, če pri tem pozablja na potrebe prostovoljcev, četudi pomaga organizaciji doseči druge cilje, npr. želji po preglednosti in organiziranosti. Želja po ohranitvi prostovoljcev ima tudi ekonomske razsežnosti, saj pridobivanje in usposabljanje novih prostovoljcev zahteva denar, ki ga neprofitne organizacije pogosto nimajo in čas, ki bi ga lahko porabile za izpolnjevanje svojega poslanstva. Kljub temu bi rada izpostavila tudi kratkoročne projekte, kjer ohranjanje prostovoljcev ni prioriteta. Vendar pa bi tudi tu vpeljava že usposobljenih prostovoljcev na nove projekte velikokrat pričala o uspešnosti menedžmenta prostovoljcev.

Raziskava o vplivu menedžmenta, investiranja in pomena prostovoljcev za organizacijo na ohranjanje prostovoljcev v neprofitni organizaciji (Brudney in Hager, 2004) je največji vpliv za dolgoročno sodelovanje pripisala nagrajevanju in spodbujanju prostovoljcev; usposabljanju in razvijanju prostovoljcev ter usklajevanju interesov in nalog med prostovoljci in organizacijo. Kljub pričakovanju, da bodo večje neprofitne organizacije zaradi večjih možnosti uporabe različnih strategij menedžmenta prostovoljcev bolj uspešne pri ohranjanju prostovoljcev, se je izkazalo, da so manjše organizacije pri tem bolj učinkovite. Predpostavljamo, da je temu tako, ker imajo manjše organizacije manj prostovoljcev in zato lahko več časa namenijo posameznikom. Pri analizi starostne determinante se je pokazalo, da je mlajše prostovoljce (pod 24 let) težje ohraniti predvsem zaradi njihovega življenjskega sloga (študij, iskanje zaposlitve, fleksibilnost ipd.).



### **3. IDEALNI MODEL MENEDŽMENTA PROSTOVOLJCEV**

Trend profesionalizacije menedžmenta prostovoljcev se počasi razvija tudi v slovenskih neprofitnih organizacijah. Da bi vzpostavile uspešen in obojestransko zadovoljiv odnos, morajo neprofitne organizacije oblikovati strategijo odnosov s prostovoljci. Najlažje to storijo z implementacijo programa, ki definira, kako organizacija vključuje, motivira in ohranja prostovoljce.

Potreba in zahteva po menedžmentu prostovoljcev ima idejno osnovo v Univerzalni deklaraciji o prostovoljnem delu, ki pravi, da imajo prostovoljci ter neprofitne organizacije odgovornost ustvariti okolje, v katerem bodo prostovoljci lahko opravljali smiselno delo, ki bo vodilo k doseganju dogovorjenih ciljev (Rihter, 2003: 19).

Bojana Mesec (2003: 62–63) je opredelila 13 elementov uspešnega menedžmenta prostovoljcev takole:

- načrtovanje in alokacija resursov,
- delovni načrt prostovoljstva,
- odnosi z javnostjo,
- kadrovanje prostovoljcev,
- orientacija,
- poučevanje,
- odnosi med prostovoljci in zaposlenimi,
- koordinacija,
- supervizija,
- evalvacija,
- priznanje oz. pohvala,
- objavljanje dosežkov prostovoljcev,
- prispevek (input) prostovoljcev.

Idealni model menedžmenta, ki ga predstavljam v diplomskem delu, ima 6 ključnih komponent oz. korakov:

1. opis oz. definicija prostovoljčevih nalog na določenem delovnem mestu,
2. vpeljava prostovoljcev v prostovoljno delo,

3. medsebojno seznanjanje: prostovoljec – organizacija – zaposleni,
4. usposabljanje prostovoljcev,
5. spremljanje rezultatov dela prostovoljcev,
6. spodbujanje in ohranjanje motivacije za prostovoljno delo.

Strateško načrtovanje pomaga prepoznati vrzeli med tistim, kar naj bi organizacija počela in dosegla, in tistim, kar počne in dosega v resnici (Musek Lešnik, 2004: 105). Premalo slovenskih neprofitnih organizacij posveča pozornost strateškemu menedžmentu prostovoljcev. Vse preveč je improvizacije in vodenja po občutku, kar vodi v osip prostovoljcev po kratkem času in nezadovoljstvo tako organizacije, saj je izgubila resurse, kot tudi razočaranje prostovoljcev s prostovoljnim delom. S strateškim načrtovanjem si povečamo možnost, da vsakodnevni odnosi s prostovoljci privedejo do uspešnega sodelovanja.

Strateško načrtovanje lahko razumemo kot orodje vodenja, namenjeno preprostemu cilju – pomagati organizaciji k boljšemu in učinkovitejšemu delu. Hkrati sam proces strateškega načrtovanja omogoča doseganje širokega konsenza, tako doseženo soglasje pa se kaže v zvišani osebni odgovornosti vsakega prostovoljca do neprofitne organizacije. Tudi zaposlenim omogoči, da lažje dojamajo in sprejmejo vlogo prostovoljcev znotraj neprofitne organizacije. Strategija razvoja organizacije, ki ne temelji na tem, kar zaposleni in prostovoljci čutijo kot svoje osebno in poslanstvo organizacije, kar jim je pomembno, in kar cenijo, ter kar čutijo kot svojo želeno prihodnost, ne bo uspešna (Musek Lešnik, 2004: 109).

Za vsako organizacijo, še posebej pa za neprofitno, katere temelj, kot pravi Musek Lešnik (2004), so vrednote, poslanstvo in vizija, je pomembno, da znajo vsi njeni člani, zaposleni in prostovoljci odgovoriti na vprašanja:

- Kdo smo in zakaj obstajamo?
- Kaj je smisel našega delovanja?
- Kaj so naši cilji?
- Na kakšen način gremo v načrtano smer?

Vsi akterji organizacije morajo biti seznanjeni z razlogi in cilji delovanja organizacije, da se lahko lažje identificirajo z njo. Maslow (1962, 1995: 50) trdi, da če vsi poznajo cilje in namen organizacije, vsa ostala vprašanja in problemi postanejo zgolj tehnične narave. Imeti morajo jasno predstavo o njej in njenih namenih v prihodnje. Prav tako se mora organizacija

zavedati pomena, ki ga imajo zanjo prostovoljci. Če namerava z njimi dosegati svoje cilje, mora med načine doseganja svojih ciljev vplesti tudi program zadovoljevanja motivov prostovoljcev. Pomembno je torej, da se tako neprofitna organizacija, njeni zaposleni kot prostovoljci zavedajo pomena menedžmenta prostovoljcev. V mnogih organizacijah so težnje po ohranjanju trenutnega stanja zelo močno prisotne. Pogosto mora najprej priti skoraj do krize, preden se vodstvo odloči, da bo strateškemu menedžmentu prostovoljcev posvetilo več kot le navidezno odobravanje. Mogoče je največja ovira na poti k razmišljanju, organiziranju in uvajanju novih strategij potreba po vodenju vsakodnevnega poslovanja. Vsakodnevni dogodki izpodrivajo večino strateških dobrih namenov. Edini način, da to preprečimo, je formalizacija procesa razvijanja strategij. Morda je pri tem najprej treba spremeniti pogled na prostovoljce kot brezplačne dobrotnike, katerih smisel in pomen je v dajanju in ne prejemanju. Sodobni koncept prostovoljca pa je vendarle rahlo spremenjen in v množici možnosti za prostovoljno delo 'zahteva' oz. potrebuje motivacijo za delovanje znotraj določene neprofitne organizacije. Tisti, ki se tega zavedajo in imajo razvito strukturo sodelovanja z njimi, lažje funkcionirajo.

Ustrezno razvit menedžment prostovoljcev poteka prek šest prej omenjenih zaporednih stopenj. Priporočljivo je, da se zaporedja držimo, saj vsakršno prehitevanje stopenj vodi v kasnejšo zmedo in neučinkovitost sistema.

### **3.1 OPIS DELOVNEGA MESTA PROSTOVOLJCA**

Opis delovnega mesta natančno definira naloge in odgovornost prostovoljca do uporabnikov in neprofitne organizacije. Omogoča tudi kontinuiteto del, v primeru, da se na določenem delovnem mestu prostovoljci menjajo. Glede na spreminjanje organizacije, njenih potreb in prostovoljcev, je treba oblikovati tudi opise del. Priporočeno je, da so opisi del kratki in jedrnat. Prevladujoča miselnost glede opisa dela prostovoljcev je, da moramo, preden začnemo izbirati prostovoljce, vedeti za kakšna dela potrebujemo prostovoljce, da jih lahko potem izbiramo glede na njihove sposobnosti in čas, ki ga lahko namenijo prostovoljstvu. Organizacija ni dolžna sprejeti vsakega prostovoljca, ki se javi za določeno prostovoljno delo, če vidi, da ne ustreza pogojem dela. Dolžna se je le potruditi in mu najti delo, za katerega je kandidat primeren. Mnogi avtorji se strinjajo, da ni vsak prostovoljec za vsako delo, da pa je

možno za vsakega prostovoljca najti pravo delo (Kos, 1984: 114). V skladu s to tezo je tudi mišljenje, da je od strogo definirane opisa delovnega mesta prostovoljca boljše fleksibilna definicija, saj le redki ljudje v popolnosti ustrezajo delovnemu mestu, tega naj bi bilo vedno treba prilagoditi interesom in sposobnostim posameznika. Eva Schindler Rainman (1988) meni, da naj bi bili opisi del fleksibilni ali pa neobstoječi. Pravi, da je pogosto najbolje, da si prostovoljci sami začrtajo smernice svojega dela in po nekaj tednih izkušenj sami napišejo opis dela. Čeprav fleksibilnost prostovoljcu omogoča več svobode in kreativnosti pri delu, je hkrati tudi res, da natančno definiranje del nudi prostovoljcu merilo učinkovitosti, kako uspešno opravlja svoje delo; zavedanje o tem, katere so njegove naloge in katere ne ter zadovoljuje motiv po doseganju hotenih in vnaprej določenih rezultatih. S stališča neprofitne organizacije je seveda bolj zaželjena stroga definicija del prostovoljcev, saj omogoča lažji menedžment prostovoljcev in večjo uspešnost neprofitne organizacije, ker prostovoljci točno vedo, kaj so njihove zadolžitve in kaj se od njih pričakuje, zato je večja verjetnost, da bodo naloge izpolnjene, kot pa če prostovoljci sami definirajo delovne naloge.

Opis dela prostovoljca je temeljni kamen menedžmenta prostovoljcev, ker so vsi nadaljnji postopki (vključevanje, usposabljanje, vrednotenje prostovoljcev ipd.) osnovani na informacijah in nalogah, ki izhajajo iz njega.

### **3.2 VPELJEVANJE PROSTOVOLJCEV V PROSTOVOLJNO DELO**

Da bi lahko neprofitna organizacija izvajala svoje programe s pomočjo prostovoljcev, jih mora najprej najti, nato pa usposobiti za sodelovanje. Vabila za sodelovanje so lahko:

- pisni oglasi (plakati, veleplakati, oglasi v časopisu, na oglasnih deskah, raznih javnih mestih),
- ustna vabila (na predavanjih, seminarjih, prireditvah, po radiu, TV).

Priporočljivo je, da vabilo vsebuje spodaj navedene elemente, seveda pa je odvisno od konkretne situacije, kako obsežno bo:

- opredelitev akcije (namen in način dela),
- informacije o neprofitni organizaciji (kdo je organizator, kje in kdaj bo delo potekalo),
- podatki o pripravah za delo, usposabljanju in vodenju prostovoljcev (čas, vsebina dela),

- pogoji, ki jih morajo izpolnjevati prostovoljci (npr. najnižja starost),
- delovne dolžnosti in moralne obveznosti prostovoljca,
- koristi, ki jih bo prostovoljec imel od udeležbe v akciji (npr. nova znanja in izkušnje),
- posebne obremenitve in problemi, s katerimi se lahko srečajo prostovoljci v konkretni akciji (npr. emocionalne obremenitve ob delu s smrtno bolnimi),
- družbeni pomen akcije, ki je lahko pomemben motivirajoči dejavnik (Kos, 1984: 113).

Za pridobivanje prostovoljcev je primerna racionalna, socialna in egomotivacija<sup>17</sup>. Racionalna motivacija temelji na strogi predstavitvi dejstev in na premisah reševanja problemov. Socialna poudarja človekove potrebe po spoštovanju, druženju, intimnosti in ljubezni. Socialni apeli obljublajo dobre medosebne odnose, prijateljstvo, prestiž in odobravanje. Pri egomotivaciji pa gre za sporočila, ki se nanašajo predvsem na človekovo samopodobo. Podpirajo in obljublajo izboljšanje samopodobe, samospoštovanja, identitete (Ule in Kline, 1996: 167). Glede na konkretne potrebe po prostovoljcih morajo vodstva organizacij izpostaviti tisti apel v vabilih, ki najbolj ustreza motivom posameznikov za prostovoljstvo. Prostovoljec se najhitreje odzove na vabila, kadar v njih razpozna zadovoljitev vseh njegovih motivov za prostovoljstvo. To nam pove, kako zahtevna naloga za menedžerje prostovoljcev je prisluhniti motivom prostovoljcev in izluščiti dominantne motive.

Ločimo tri načine vpeljevanja posameznikov v prostovoljstvo:

- raznoliko,
- ozko in
- koncentrično.

Pri raznolikem vpeljevanju ljudi v prostovoljstvo nimamo posebnih pogojev, katere bi morali posamezniki izpolnjevati, ampak potrebujemo ponavadi veliko število prostovoljcev za kratko časovno obdobje. Način seznanjanja glede možnosti za prostovoljstvo je predvsem prek brošur, plakatov, obvestil, interneta in ustne komunikacije.

Pri ozkem vpeljevanju gre za privabitev določene ciljne skupine, ki jo želimo navdušiti za prostovoljstvo. Načrtno zasnujemo kampanijo, ki je usmerjena le na ozek krog ljudi. Ta je

---

<sup>17</sup> Ule in Kline (1996) sta naredila klasifikacijo načinov motiviranja, pomembnih za tržno komuniciranje in govorita o racionalni, emocionalni, socialni, ego-, avtistični in neusmerjeni motivaciji. Sama sem klasifikacijo prilagodila za motiviranje prostovoljcev.

ponavadi posledica potrebe po prostovoljcih s točno določenimi sposobnostmi in lastnostmi. Pogosto imajo le velike neprofitne organizacije resurse za sistematično zbiranje informacij o lastnostih njihovih potencialnih prostovoljcih, ki nato lajšajo proces ozkega vpeljevanja.

Pri koncentričnem vpeljevanju pa gre za poizkus vzpostavljanja sodelovanja z ljudmi, ki so že v posrednem stiku z neprofitno organizacijo, njenimi člani ali dosedanjimi prostovoljci. To so ponavadi prijatelji in sorodniki prostovoljcev, ljudje iz soseščine ipd. Njihova prednost je, da so že seznanjeni z delom organizacije in je potrebnega manj prepričevanja, saj se že družijo z ljudmi iz ožjega kroga sodelavcev neprofitne organizacije. Skolowski (v Reed in Selbee, 2000) je ugotovil, da povabilo s strani Pomembnega Drugega bistveno vpliva na količino časa, ki ga posameznik nameni prostovoljstvu. O'Connor in Johnson (1989: 409) menita, da množični mediji niso učinkoviti pri privabljanju prostovoljcev, zato dajeta prednost osebni komunikaciji. Velik potencialni vir prostovoljcev vidita v sodelavcih in uporabnikih storitev neprofitnih organizacij; torej v koncentričnem vpeljevanju prostovoljcev.

V veliko korist socialnemu oglaševanju za prostovoljstvo je, če sporočevalec ob direktni predstavitvi predvidi tudi možnost za vprašanja, diskusijo in pogovor. Idealno bi bilo, da organizator prostovoljnega dela pred pričetkom dela s prostovoljci, z njimi opravi tudi razgovore, na katerih se oceni obojestransko pripravljenost za sodelovanje in oblikovanje t. i. psihološke pogodbe, kot Handy (Jančič, 1990: 127) imenuje splet pričakovanj obeh strani. Če se izkaže, da se ujemata, je priporočljivo oblikovanje Pogodbe o delu s prostovoljci, ki je lahko natančen ali le ohlapen dogovor o sodelovanju. Njena koristnost se izkaže v primerih nesoglasij, saj naj bi vključevala tako odgovornosti neprofitne organizacije, kot tudi prostovoljca. Četudi ni pravni dokument, jo je treba spoštovati kot znamenje zavezanosti obeh strani.

### **3.3 MEDSEBOJNO SEZNANJANJE: PROSTOVOLJEC – ORGANIZACIJA – ZAPOSLENI**

Prostovoljno delo (Kos, 1984: 28) vnese kvaliteto drugačnosti in inovativnosti v neprofitno organizacijo, kar lahko povzroči razburkanost v delovanju organizacijske strukture in

povzroči, da postane bolj odprta za potrebe uporabnikov in sodelovanje s prostovoljci ali pa se nasprotno začne krepiti odpor do dela s prostovoljci.

Orientacija prostovoljca znotraj neprofitne organizacije je pomembna zato, da se prostovoljec lažje integrira v kolektiv in znajde na delovnem mestu. Dobra seznanitev prostovoljca z organizatorjem prostovoljnega dela mu nudi naslednje informacije:

- opis in zgodovinsko ozadje neprofitne organizacije,
- opis ključnih programov in strank, uporabnikov organizacije,
- organigram,
- o prostorski razporeditvi pisarn, stranišč ipd.,
- o osnovni politiki delovanja in
- o menedžmentu prostovoljcev.

Menedžer prostovoljcev mora torej prostovoljcu pred vključitvijo v delo predstaviti neprofitno organizacijo, njene osnovne karakteristike in nato prostovoljca vpeljati v kolektiv. Odnosi prostovoljci – zaposleni se namreč lahko zapletejo, če niso jasno opredeljeni.

### **3.3.1 Zaposleni – prostovoljci**

Neprofitne organizacije se od profitnih ločijo predvsem po kombiniranju plačanih profesionalcev in prostovoljcev. Večina neprofitnih organizacij ima zaradi strukture dela večinoma zaposlene strokovnjake, poleg tega pa angažira še prostovoljce. Takšna kadrovska specifičnost pa terja tudi poseben način menedžmenta (O'Neill, 1989: 268–269).

Izkušnje kažejo, da je kombinacija profesionalnega in prostovoljnega dela obojestransko koristna. Med zaposlenimi in prostovoljci je treba razviti tako komunikacijo, ki bo zagotavljala stalno refleksijo dogajanja. Pri tem je treba prostovoljcem dati občutek, da je pri njihovem delu zaželeno čim večja samostojnost in ustvarjalnost, da pa bodo vedno lahko deležni tudi strokovne pomoči zaposlenih, ki vodijo projekte. Kljub temu Stannersova (v Žorga, 1996: 278) ugotavlja, da se profesionalci v praksi pogosto pritožujejo nad tem, da so nemočni pri uveljavljanju določenih standardov za opravljanje dela. Mnogi prostovoljci pa se srečujejo z razočaranjem, stresom in nezadovoljstvom, če za njihovo delo ni primernega odziva, oz. če je delo profesionalcev bolj cenjeno kot njihov prispevek, ki je nenazadnje brezplačen (Mesec, 2000: 207).

Pri vzpostavljanju odnosa med zaposlenimi in prostovoljci ima ključno vlogo menedžer prostovoljcev, ki ohranja ravnotežje in razumevanje med obema skupinama. Za preprečevanje morebitnih sporov je treba:

- pred vpeljavo prostovoljcev v neprofitno organizacijo ugotoviti, kakšna so stališča zaposlenih glede prostovoljcev,
- vključiti zaposlene pri snovanju nalog za prostovoljce, njihovem vključevanju, usposabljanju in motiviranju,
- jasno opredeliti odgovornosti in delovne naloge zaposlenih in prostovoljcev,
- omogočiti zaposlenim feedback o sodelovanju s prostovoljci,
- nagraditi zaposlene, ki korektno in uspešno sodelujejo s prostovoljci.

### **3.4 USPOSABLJANJE PROSTOVOLJCEV**

Ena izmed bistvenih značilnosti organiziranega (formalnega) prostovoljnega dela je vključevanje in izobraževanje prostovoljcev v delovanje neprofitnih organizacij. K temu veliko prispevajo posebna združenja, ki organizirajo in usposabljujejo prostovoljce ter jim strokovno pomagajo (npr. Slovenska filantropija). V praksi se je izkazalo, da je najbolje pred začetkom dela omogočiti prostovoljcem neko minimalno usposobljenost, ki je nujna za začetek dela, vsa ostala znanja in praktične izkušnje pa je bolje posredovati ob delu samem (Žorga, 1996: 278). Organizatorji in pisci o prostovoljnem delu se strinjajo, da je najbolj pomembno usposabljanje prostovoljcev ob delu. Usposabljanju je treba posvetiti posebno pozornost, ker po eni strani zagotavlja nekatere kvalitete dela, varuje pred napakami in škodo, ki bi jo lahko utrpel uporabnik, ter varuje prostovoljca pred emocionalno in stvarno škodo, po drugi pa je usposabljanje za prostovoljce pomemben motivacijski mehanizem (Kos, 1984: 115).

Usposabljanje daje prostovoljcu znanja o vedenju v situacijah, povezanih z njegovim delom. Učinkovito je le, če detektira tista znanja, ki jih bo prostovoljec neizogibno potreboval. Bilo naj bi teoretično-praktično in prirejeno osebnim potrebam prostovoljcev.

Model usposabljanja prostovoljcev:



- a) teoretično in
- b) praktično usposabljanje (Žorga, 1996).

Na praktični ravni temelji usposabljanje prostovoljcev na istih načelih, ki naj bi jih kasneje uveljavljali pri svojem praktičnem delu; že sam način usposabljanja naj bi posredno vplival na njihovo delo v praksi. V te namene so v okviru usposabljanja pogosto organizirane razne izkustvene skupine (komunikacijski treningi, trening za večanje socialne občutljivosti ipd.).

Teoretsko znanje olajša odločanje, pomaga pri iskanju izhoda iz dilem, omogoča lažje predvidevanje nadaljnjega razvoja določenih procesov in percepcijo celote. Pri posredovanju teoretskih znanj moramo izhajati iz prakse in izbirati take teoretske koncepte, ki se z njo pokrivajo. Poleg tega mora biti teorija predstavljena tako, da jo lahko prostovoljci preizkusijo na lastni izkušnji.

### **3.5 SPREMLJANJE REZULTATOV DELA PROSTOVOLJCEV**

Spremljanje rezultatov dela prostovoljcev bi lahko imenovali kot blažjo obliko nadzora, ki zahteva veliko spretnosti in sposobnosti medosebnih odnosov. Posebnosti, ki zanj veljajo so vezane predvsem na to, kdo je zadolžen za spremljanje rezultatov prostovoljcev. Ali je to menedžer prostovoljcev, supervizor, mentor ali zaposleni, v najtesnejšem stiku s prostovoljcem, se organizacije poljubno odločajo.

#### **3.5.1 Menedžer prostovoljcev**

Gospodarjenje z 'najdragocenejšimi' sredstvi neprofitne organizacije je odgovorna naloga, zato je iskanje, usposabljanje in spodbujanje menedžerjev prostovoljcev ena izmed pomembnejših nalog menedžmenta neprofitne organizacije. Profesionalni uslužbenci, ki skrbijo za pridobivanje prostovoljcev, njihovo usposabljanje in organizacijo dela, morajo izhajati iz istega duha prostovoljstva, kakor vsi drugi prostovoljci v tej organizaciji. Pa ne le v stališčih in besedah, ampak tako, da je vsak poleg svoje zaposlitve v prostovoljski organizaciji po možnosti tudi prostovoljec nekaj ur tedensko (Ramovš, 2001: 320).

Menedžer prostovoljcev je termin in funkcija, ki se v slovenskih neprofitnih organizacijah še ni dobro uveljavila, medtem ko je v tujini hitro razvijajoče se delovno mesto, ki ima velik vpliv na zadovoljstvo prostovoljcev znotraj organizacije in uspešnost neprofitne organizacije. Obstajajo štiri tipi okvirnih vlog menedžerjev. Prvi je dramaturški tip, kjer je menedžer voditelj, simbolna figura, animator, skratka oseba, ki z vsako potezo priča o etosu in poslanstvu organizacije. Drugi tip je tehnokratski, kjer je menedžer mojster upravljanja financ in ostalih sistemov. Sam zasnuje tok poslovanja, ki nato lahko nemoteno teče. Tretji tip menedžerja je strateg, ki ne upravlja organizacije, ampak njeno okolje in zastopa organizacijo navzven. Četrty tip menedžerja pa je pragmatik, ki se ukvarja s kriznimi situacijami, če in ko se te pojavijo (DiMaggio, 1988: 53). Lahko bi rekli, da mora biti menedžer prostovoljcev vse po malem. Znati mora voditi z mehko roko; na podlagi znanja o prostovoljcih zasnovati ustrezne programe; poznati okolico in deležnike organizacije ter v primeru izgorevanja prostovoljcev oz. upadanja motivacije priskočiti na pomoč.

Delo menedžerja prostovoljcev v grobem lahko razdelimo na tri faze (Management of Volunteers National Occupational Standards, 2004):

- a) načrtovanje in priprava projektov, ki vključujejo prostovoljce,
- b) upravljanje in vodenje prostovoljcev pri delu,
- c) ocenitev in ovrednotenje dela prostovoljcev znotraj neprofitne organizacije.

Naloga menedžerja prostovoljcev je, da ustrezno razporedi in usmerja prostovoljce, ki bodo pri svojem delu zadovoljni in hkrati maksimizirali rezultate. Del njegovega vsakdana bi morala biti vprašanja, kot npr. :

- Ali privabljamo ustrezne prostovoljce v našo organizacijo?
- Ali jih razvijamo?
- Ali smo vključeni v njihove načrte za prihodnost?

Njegova prioriteta je menedžment prostovoljcev, ki zajema široko polje nalog. Prostovoljcem pomaga pri organiziranju prostovoljnega dela, zagotavljanju pričakovanih rezultatov in motiviranju. Prek posvetovanj, diskusij in rednih sestankov obvešča prostovoljce o načrtih in prihodnjih dejavnostih. Pomembno je, da spoštuje obljube in se drži dogovorov, saj jim s tem izkazuje spoštovanje. Bistvo vseh njegovih aktivnosti je, da razporedi ustrezne prostovoljce za aktivnosti, ki so v skladu z njihovimi motivi in pričakovanji. Pri delu jim mora zagotavljati

dovolj podpore, da odgovorno in varno izvršujejo svoje delo. Prostovoljci potrebujejo tudi redni feedback, zato jih mora menedžer prostovoljcev ažurno nagradjevati oz. grajati. To pa lahko stori le, če redno spremlja oz. nadzira delo prostovoljcev. Menedžer prostovoljcev lahko nadzor nad prostovoljci prepusti svojim sodelavcem ali pa spremlja njihovo delo sam; odvisno od velikosti neprofitne organizacije in števila prostovoljcev.

Poleg dobrih odnosov s prostovoljci mora menedžer prostovoljcev vzdrževati tudi dobre odnose z zaposlenimi in svojimi nadrejeni. S svojimi kolegi se posvetuje in usklajuje aktivnosti na rednih sestankih, kajti prostovoljci so le ena izmed komponent v neprofitni organizaciji in za učinkovitost je potrebno usklajeno delovanje. Nadrejenim pa redno poroča o dejavnostih, napredovanju in dosežkih pri delu s prostovoljci, tako da se tudi najvišje vodstvo organizacije zaveda pomena in položaja prostovoljcev v organizaciji.

### **3.5.2 Supervizor**

Supervizor (pogosto kar strokovni delavec, ki vodi projekt, pri katerem prostovoljci delajo) ima bolj mentorsko vlogo kot nadzorno, pri čemer je v ospredju tako edukativna kot tudi vodstvena in podporna funkcija supervizije (Žorga, 1996: 278). Bistvo odnosa med supervizorjem in prostovoljcem je strokovna pomoč in nadzor (supervizija), ki pomeni tudi usmerjanje in koordinacijo dela prostovoljcev. Ker poznamo več vrst supervizij, so tudi vloge supervizorjev različne.

Supervizijska funkcija se začne pravzaprav že ob izbiri prostovoljca in traja, dokler ta opravlja dogovorjene naloge. Odgovorni, ki je zadolžen za strokovno pomoč in nadzor, v celoti odgovarja tudi za napredovanje prostovoljcev in za njihov odnos do uporabnikov pomoči. Za takšno nalogo pa se mora tudi supervizor usposobiti in posebej pripraviti. Socialna zbornica Slovenije, z namenom, da bi izboljšala supervizije in olajšala delo neprofitnim organizacijam, pripravlja liste supervizorjev strokovnega dela z licenco za področje socialnega varstva in hkrati pripravlja tudi seminarje za usposabljanje supervizorjev.

Supervizija je dinamičen proces, ki se razvija ob vzajemnem učenju, opazovanju, svetovanju, evidentiranju, raziskovanju in želji za dosego skupnega cilja. Usmerjena je na prepoznavanje supervizantovega neučinkovitega vedenja pri njegovem delu in je torej sistematsko učenje iz lastne prakse in reflektiranja teh izkušenj. Omogoča razvijanje dobrih odnosov, ki so pogoj za

učenje, kjer se lahko vsakdo sooči s svojimi stiskami, uspehi in neuspehi, znanjem in drugačnimi pogledi. Na supervizijah posameznik prisluhne sebi in drugim ter ob podpori drugih išče možnost učinkovitejšega ravnanja v situacijah, kjer je bil prej neučinkovit. Vsak prostovoljec potrebuje veliko spodbude, izkazovanja zaupanja in občutek, da je njegovo delo koristno in cenjeno. Zadovoljstvo prostovoljca je pomembna sestavina sodelovanja med obema izvajalcema dela. Supervizor lahko nanj pozitivno vpliva z ustreznim odnosom. Če stalno spremlja delo prostovoljca, lahko sproti rešuje probleme, ki nastajajo, s stalnim usposabljanjem pa mu zagotavlja večje znanje, ki zagotavlja manj napak in negativnih izkušenj. Stalna strokovna pomoč in nadzor dajeta prostovoljcu tudi večjo samozavest in zaupanje v lastno znanje in izkušnje (Milošević, 1984: 106–107).

### **3.5.3 Mentor prostovoljcev**

Osnutek Zakona o prostovoljnem delu v Sloveniji določa mentorjem prostovoljcev predvsem vlogo osebnostne podpore prek različnih oblik skupinskega dela. Nadzorna funkcija mentorjev torej ni prioriteta in je prisotna le posredno.

Mentor se večinoma srečuje s prostovoljci na mentorskih sestankih, kjer jim svetuje in jih izobražuje. Na sestankih se obravnavajo različni tematski sklopi. Teme se prilagajajo potrebam prostovoljcev in trenutni problematiki. Okvirno se osredotočajo na pripravljanje prostovoljcev za izvajanje posameznih dejavnosti, reagiranje v nepričakovanih situacijah in samostojno delo. Srečanja so lahko v obliki skupinskih diskusij z vnaprej pripravljenim moderatorjem, predavateljem ali pa kot bolj sproščeno obravnavanje tem.

## **3.6 SPODBUJANJE IN OHRANJANJE MOTIVACIJE ZA PROSTOVOLJNO DELO**

Motivacija prostovoljcev za prostovoljno delo v neprofitnih organizacijah se spodbuja in ohranja prek (Rainman Schindler, 1988) :

- sodelovanja pri reševanju družbenih problemov in vključevanja v procese odločanja neprofitne organizacije,

- ujemanja vrednot, poslanstva, vizije neprofitne organizacije s prostovoljčevim vrednostnim sistemom,
- ujemanja motivov prostovoljca z delom, ki ga opravlja,
- možnosti za osebni razvoj prostovoljca,
- jasno definiranih smernic, ki odsevajo naloge prostovoljca pri doseganju organizacijskih ciljev,
- zviševanja odgovornosti, vpliva, znanja in sposobnosti ter
- spremljanja njihovih aktivnosti in omogočanja priporočil, pohval in priznanj.

Največja nagrada prostovoljcem je lahko le njihovo delo. Zato jim mora biti vseč, čutiti se morajo koristne. To je njihova samookrepitev, ki je močnejša kot zunanja oz. materialna nagrada. Če so altruistični motivi predispozicija za začetek prostovoljnega dela, je za njegovo nadaljevanje bistvenega pomena zadovoljstvo pri delu in z delom (O'Connor in Johnson, 1989: 411). Ustvariti je treba pogoje, kjer bodo uspešni pri delu in kjer se bodo dobro počutili. Obstajata dva ključna načina, s katerima organizacije lahko upoštevajo trud prostovoljcev:

- a. nagrade,
- b. priznanja.

Nagrade se podeljujejo periodično, v skladu z dosežki – bodisi individualno ali skupinsko. Ločimo jih lahko na predmetne nagrade (majice, drobne pozornosti, skupinske fotografije ipd.) in nagrade v obliki družabno-zabavnih dogodkov (pikniki, večerje, praznovanja osebnih praznikov, izleti, praznovanje dneva prostovoljcev ipd.).

Priznanja so lahko v obliki pisnih dokazil in certifikatov ali pa vpletena v vsakodnevno rutino dela. Slednja so bolj učinkovita, saj dvigujejo motivacijo prostovoljcev že s preprosto besedo – Hvala. Podobno je dobrodošlo tudi spoštovanje, dajanje novih odgovornosti in enak status prostovoljcev v organizaciji kot zaposlenih.

Podeljevanje priznanj za uspešno delo se je izkazalo za dolgoročno bolj učinkovito od nagrad in je bolj osebnega značaja kot nagrade, ki spodbujajo predvsem skupinsko pripadnost prostovoljcev. Priporočeno je javno podeljevanje nagrad in priznanj; v krogu soprostovoljcev, kar motivirajoče vpliva na vse udeležence. Bilo naj bi ažurno. Treba jih je prilagoditi posamezniku, zato je nujno poznavanje prostovoljcev in njihovih motivov za prostovoljstvo.

Bila naj bi iskrena in poštena, saj nagrajevanja in podeljevanja priznanj zgolj zaradi formalnosti lahko celo demotivirajo.

Maslow (1962, 1995) zagovarja razsvetljeni menedžment, ki je možen način vodenja samoaktualiziranih ljudi, kateri so zagotovo tudi mnogi prostovoljci, ki se vključijo v prostovoljstvo zaradi razvoja lastnega jaza. Dokazal je, da je potrebno z različnimi ljudmi različno ravnati. Prostovoljci morajo imeti več zadovoljstva od plačanih zaposlenih – iz preprostega razloga, ker ne delajo za plačilo, ampak predvsem zaradi izziva, ki jim ga delo nudi. Prostovoljno delo ni le pomoč drugim, temveč tudi ali celo predvsem nam samim (Podbevšek, 2001: 80). Prostovoljci hočejo poznati poslanstvo organizacije in vanj verjeti. Hočejo se tudi nenehno usposablјati. Nenazadnje pa hočejo videti tudi rezultate svojega dela (Drucker, 2001: 30–31). Koncept razsvetljenega menedžmenta predpostavlja menedžment samostojnih, aktivnih in samoinciativnih ljudi, kar so, če se ozremo nazaj, ravno lastnosti dobrih prostovoljcev. Menedžment takih ljudi predpostavlja: zaupanje, informiranost, doseganje rezultatov, nehierarhičnost, enake cilje, sinergijo, nagrajevanje in javna priznanja, trend k samoaktualizaciji, timsko delo, delavnost, aktivnost, zanimivo in stimulirajoče delo, ustvarjalnost, prijetno vzdušje, samoodločanje ipd.

## **4. PRIMER: ANALIZA MODELA MENEDŽMENTA PROSTOVOLJCEV PRI PROJEKTU HIŠA SVETOV (v sodelovanju društev Slovenska filantropija in Humanitas)**

### **4.1 OPREDELITEV SLOVENSKE FILANTROPIJE**

Slovenska filantropija – Združenje za promocijo prostovoljstva je društvo, ki je bilo ustanovljeno leta 1992 z namenom razvijati in širiti prostovoljstvo in druge dobrodelno-solidarnostne dejavnosti na socialnem področju.

Društvo je prostovoljno, neodvisno, človekoljubno, nevladno, nestransko, nepolitično in neprofitno združenje (statut Slovenske filantropije, 2004) in je v letu 2003 pridobilo status društva v javnem interesu, ki ga podeljuje Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, leta 2004 pa še status humanitarne organizacije.

Namen društva je širjenje in razvoj prostovoljnega in neprofitnega sektorja pretežno na socialnem področju. Del dejavnosti društva posega tudi na zdravstveno in izobraževalno področje. Delovanje društva je usmerjeno predvsem v promocijo prostovoljne dejavnosti, dvig ugleda prostovoljnemu delu ter njegovo uveljavitev kot način življenja v vseh življenjskih obdobjih (statut Sf, 2004). Najpomembnejša dejavnost društva je širjenje ideje prostovoljstva v Sloveniji. Pomembna dejavnost, ki je močno povezana s prostovoljstvom, je skrb za socialno varnost prebivalstva in zaščita posebej ranljivih družbenih skupin. Društvo skuša reševati in lajšati socialne stiske prebivalcev ter zagovarjati socialno ogrožene posameznike in družbene skupine. Pri tem Slovenska filantropija sodeluje z neprofitnimi in cerkvenimi organizacijami, z izobraževalnimi ustanovami, zdravstvenimi zavodi in sorodnimi institucijami, ministrstvi in drugimi vladnimi organizacijami.

Slovenska filantropija širi delovanje prostovoljcev tudi zunaj meja Slovenije, predvsem v državah nekdanje Jugoslavije, ki so jih prizadeli oboroženi konflikti, pa tudi v drugih državah jugovzhodne Evrope. To delovanje je v skladu s temeljnim poslanstvom širjenja prostovoljstva ne le doma, ampak tudi drugod po svetu, zato je društvo predstavnik Slovenije

v Mednarodnem združenju za prostovoljstvo IAVE (International Association for Voluntary Efforts) in v Evropskem centru za prostovoljstvo (CEV).

Članstvo v Slovenski filantropiji je omogočeno državljanom Republike Slovenije, kot tudi tujcem. Prostovoljci avtomatično postanejo člani društva, kar sicer ni pravilo v neprofitnih organizacijah. Pravice in dolžnosti članov opredeljuje 7. člen statuta, in sicer:

- da volijo in so voljeni v organe društva,
- da sodelujejo pri delu društva,
- da so seznanjeni s programom, delom in poslovanjem društva,
- da imajo vpogled v zapisnike organov društva,
- da v skladu z dogovorjenimi pravili društva uporabljajo skupne dosežke in rezultate društva,
- da prispevajo k uresničitvi namena društva,
- plačevanja članarine so prostovoljci in častni člani oproščeni.

#### **4.1.1 Organi društva Slovenska filantropija**

Organi društva so:

1. Občni zbor,
2. Upravni odbor,
3. Strokovni svet,
4. Nadzorni odbor,
5. Častno razsodišče.

**Občni zbor** je najvišji organ društva in ga sestavljajo vsi člani in članice društva. Njegove naloge so:

- sprejema programske usmeritve društva, program dela ter poročila o delu,
- sprejema dnevni red,
- sprejema finančni načrt in potrjuje zaključni račun,
- na predlog Upravnega odbora potrjuje letno poročilo o poslovanju društva,
- voli in razrešuje člane/članice Upravnega odbora, Strokovnega sveta, Nadzornega odbora, Častnega razsodišča,
- sprejema statut in druge splošne akte društva ter njihove spremembe in dopolnitve,
- odloča o vključevanju v sorodne organizacije,



- določa višino članarine,
- odloča o pritožbah na sklepe organov društva (statut Sf, 2004).

Redni občni zbor se sestane enkrat letno, da pregleda opravljeno delo za preteklo leto in sprejme temeljno programsko usmeritev Slovenske filantropije za tekoče leto. Izredni občni zbor pa po potrebi skliče Upravni odbor po lastni odločitvi, na zahtevo Nadzornega odbora ali vsaj 10 članov/članice društva.

**Upravni odbor** je izvršilni organ društva, katerega naloge so:

- sklicuje Občni zbor,
- pripravi kadrovske predloge za organe društva,
- sprejme poslovnik za svoje delo,
- imenuje člane/članice Strokovnega sveta,
- sodeluje pri pridobivanju sredstev za poslovanje društva in upravlja s premoženjem društva,
- vodi posle, ki zadevajo evidenco članov,
- imenuje izvršnega/no direktorico društva (15. člen statuta Sf, 2004).

**Strokovni svet** je posvetovalni organ, sestavljen iz uglednih in pomembnih osebnosti javnega, kulturnega, političnega in gospodarskega življenja Slovenije, katere predlaga upravni odbor. Članstvo v strokovnem svetu traja 4 leta, z možnostjo večkratne ponovitve, občni zbor pa ga potrdi vsake štiri leta. Sestaja se po potrebi, vendar najmanj enkrat letno (pred sejo Občnega zbora). Podaja mnenja k programom društva, jih spremlja in strokovno vodi. O pomembnih vprašanjih, ki presegajo tekoče upravljanje zadev v društvu, upravni odbor lahko pridobi njegovo mnenje ali ima skupne seje (statut Sf, 2004).

Tričlanski **nadzorni odbor** nadzoruje poslovanje združenja ter še posebej skrbno pregleda in oceni letno finančno poročilo upravnega odbora. O svojem delu seznanja upravni odbor. Najmanj enkrat letno izčrpno poroča občnemu zboru. Člani/ce nadzornega odbora so izvoljeni/e na občnem zboru in med njimi ne morejo biti taki, ki so hkrati že člani/ce upravnega odbora oziroma drugih organov društva; redno pa so vabljeni na seje upravnega odbora. Njihov mandat traja dve leti, z možnostjo večkratne ponovitve.

**Častno razsodišče** naj bi obravnavalo morebitno nečastno vedenje članov, vendar ga doslej še ni bilo treba uporabiti. Njegove naloge so:

- ugotavljanje odgovornosti in
- izrekanje disciplinskih ukrepov v primeru kršitve statuta.

Za disciplinski prekršek se šteje hujše nespoštovanje statuta in sklepov organov ter vsako ravnanje, ki utegne huje prizadeti interese in ugled društva. Možne sankcije so opomin, javni opomin ali izključitev iz društva.

Poleg zgoraj naštetih organov društva ima Slovenska filantropija za opravljanje strokovnih, administrativnih in tehničnih nalog tudi **strokovno službo**, ki jo vodi izvršna direktorica Tereza Novak. Organiziranost strokovne službe je določena v aktu o notranji organizaciji strokovne službe in sistematizaciji delovnih mest, ki ga sprejme upravni odbor društva. Delavci v strokovni službi so lahko redno zaposleni, ali zunanji sodelavci, ki delajo na drugi pravni podlagi. Programi, ki jih društvo izvaja, temeljijo pretežno na delu prostovoljcev in prostovoljk, ki delo opravljajo po svobodni odločitvi in brez plačila (Statut SF, 2004). Trenutno ima 40 prostovoljcev in 9 zaposlenih.

Leta 2004 je v društvu prišlo do vrste organizacijskih sprememb, saj so tri ključne aktivnosti razdelili po osnovnih programskih usmeritvah na tri centre: Center za promocijo prostovoljstva, Center za psihosocialno pomoč beguncem in Center za promocijo zdravja. Podrobneje bi rada predstavila le Center za promocijo prostovoljstva, saj zajema bistvo mojega diplomskega dela.

#### **4.1.2 Center za promocijo prostovoljstva**

Program Centra za promocijo prostovoljstva se imenuje **AKTIVNOSTI ZA ŠIRJENJE PROSTOVOLJSTVA V SLOVENIJI**. Menijo, da postajajo potrebe po prostovoljcih in menedžmentu prostovoljcev tako močne, da je nujno pristopiti k tej tematiki profesionalno, s povezovanjem vseh, ki imajo znanje in voljo prispevati k učinkovitejšemu prostovoljnemu delu. Program je namenjen profesionalizaciji skrbi za povezovanje med prostovoljci in organizacijami ter posamezniki, ki pomoč prostovoljcev potrebujejo. Je sestavljena celota petih različnih aktivnosti na področju vzpodbujanja prostovoljnega dela, ki se medsebojno dopolnjujejo:

- promocija prostovoljstva,
- posredovanje prostovoljstva prek informacijskega sistema,
- usposabljanje prostovoljcev,
- podporne aktivnosti prostovoljcem,
- monitoring (Program dela Slovenske filantropije za leto 2004).

#### ***4.1.2.1 Promocija prostovoljstva***

Promocija prostovoljstva je zasnovana kot celoletna kampanija s cilji: približati vrednote prostovoljstva ljudem, privabiti v prostovoljske aktivnosti čim več prostovoljcev vseh generacij, ponuditi prostovoljstvo kot protiutež potrošništvu in tekmovalnosti, ga prikazati kot možnost aktivnega udejstvovanja v aktualnih družbenih dogajanjih in kot izziv ter presežek običajnemu vsakdanu posameznika.

Apele prilagajajo določeni ciljni skupini in okvirno so jih razdelili na pet :

1. mladi,
2. študentje,
3. starejši,
4. odrasli in
5. strokovnjaki.

Glavne metode komuniciranja (Program Sf, 2004) so:

- nošenje ali uporaba predmetov oz. oblačil, izdelanih za namen promocijske kampanije ob prostovoljnem delu,
- oglaševalska akcija v obliki plaketiranja večjih mest,
- izdelava prepoznavnega znaka kampanije,
- vzpostavitev sodelovanja z neprofitnimi organizacijami,
- pojavljanje v medijih, predstavitve prostovoljskih organizacij, predstavitve posameznih prostovoljskih projektov, plakati s portreti prostovoljcev,
- javne predstavitve prostovoljstva v obliki okroglih miz.

Kampanija je zasnovana tako, da je njena uspešnost odvisna predvsem od števila vključenih prostovoljskih organizacij oz. prostovoljcev, ki v njih delajo. Uspešnost oglaševanja je

odvisna tudi od pridobitve lokalnih medijev, kar nameravajo storiti s pomočjo sodelujočih prostovoljskih organizacij, šol, centrov za socialno delo in drugih institucij iz vse Slovenije.

#### ***4.1.2.2 Posredovalnica prostovoljstva – informacijski sistem***

Pri Slovenski filantropiji menijo, da so bolj kot množični mediji za razširitev ideje prostovoljstva bistveni medosebni stiki, vendar pa se hkrati zavedajo prednosti razvoja sodobne tehnologije, zato so ustanovili spletno posredovalnico z domeno [www.prostovoljstvo.org](http://www.prostovoljstvo.org), ki je namenjena predstavitvi vseh zainteresiranih organizacij, ki za svoje delovanje ali programe potrebujejo prostovoljce. Omogočala naj bi kar najboljšo možno predstavitev organizacij in najpreprostejšo pot iskanja primerne oblike prostovoljstva za potencialnega prostovoljca. Posreduje tudi neposredno povezavo s kontaktno osebo za prostovoljstvo posamezne vključene organizacije ali povezavo s Slovensko filantropijo, kot skrbnico posredovalnice, za pridobitev dodatnih informacij, osebni razgovor, svetovanje, usmeritev ali usposabljanje.

#### ***4.1.2.3 Usposabljanje prostovoljcev, mentorjev in organizatorjev***

Slovenska filantropija izvaja tri vrste izobraževanj; uvodno in dodatno izobraževanje za prostovoljce ter osnovno usposabljanje za mentorje prostovoljnega dela. Uvodna izobraževanja so vikend seminarji, ki obsegajo naslednje teme:

- sektorji v družbi ter njihov pomen za izvajanje prostovoljnega dela,
- motivacija za prostovoljno delo,
- stigmatizacija,
- komunikacija,
- pravice in dolžnosti prostovoljcev,
- Etični kodeks prostovoljnega dela.

Dodatno izobraževanje za prostovoljce je usposabljanje glede specifične problematike, ki se zdi prostovoljcem ključna pri njihovem prostovoljnem delu. Izvaja se skupaj in na željo posamezne organizacije.

Osnovno usposabljanje za mentorje prostovoljcev obsega znanja iz motivacije, selekcije, negovanja ter podpore prostovoljcem. Lahko se nadgradi tudi z nadaljevalnim usposabljanjem, kjer se pokriva predvsem področje motiviranja prostovoljcev za delo in delitev aktivnosti znotraj tima ali pa z usposabljanjem za organizatorje prostovoljnega dela (menedžerje prostovoljcev), ki obsega predvsem znanja o planiranju aktivnosti prostovoljcev ter organizaciji njihove podpore.

#### ***4.1.2.4 Podpora prostovoljcem, mentorjem in organizatorjem (menedžerjem prostovoljcev)***

Namen podpore ključnim akterjem prostovoljnega dela je zagotoviti nemoteno delovanje prostovoljcev in jim omogočiti refleksijo oz. povratno informacijo o njihovem delu.

Poleg strokovne podpore v obliki supervizij so v sodelovanju z Društvom za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela ustanovili **KLUB PROSTOVOLJCEV**, ki zagotavlja prostor za neformalno izmenjavo izkušenj med prostovoljci iz različnih organizacij, hkrati pa nudi možnosti za nadaljnje manj formalno izobraževanje prostovoljcev in njihovih mentorjev. Program prilagajajo željam in potrebam prostovoljcem. Klub je odprt ob četrtkih v prostorih Mladinskega centra Menza pri Koritu na Metelkovi v Ljubljani in omogoča neprofitnim organizacijam, da se predstavijo, prostovoljcem pa, da se družijo in seznanjajo med seboj ter organizacijami, kjer jih zanima prostovoljno delo.

Ker je menedžment prostovoljcev zahteven in se vedno znova postavljajo nova vprašanja, so se odločili za oblikovanje intervizijskih skupin, ki potekajo enkrat mesečno, in so namenjene reševanju težav mentorjev ter menedžerjev prostovoljcev.

#### ***4.1.2.5 Spremljanje aktivnosti prostovoljnega dela v Sloveniji***

Ob vključevanju organizacij v projekt prostovoljstvo.org skušajo z dodatnim vprašalnikom zbirati podatke o razširjenosti prostovoljnega dela v Sloveniji in o težavah, s katerimi se sooča. Aktivno so prisotni tudi ob praznovanjih mednarodnega dneva prostovoljcev in mladih prostovoljcev ter na splošno pri debatah o prostovoljstvu pri nas.

## **4.2 SODELOVANJE Z NEPROFITNIMI ORGANIZACIJAMI, VLADO IN STROKOVNIMI SLUŽBAMI**

Slovenska filantropija je kot vir informacij in pomoči pomembna za druge neprofitne organizacije v prvi vrsti ravno zaradi široke razvejanosti odnosov z drugimi organizacijami, vlado in strokovnimi službami. Hkrati se trudi ta krog partnerjev, s katerimi se povezuje, še razširiti. S programom Aktivnosti za širjenje prostovoljstva v Sloveniji ima ambicijo povezati na spletu vse aktivne organizacije, ki v svoje programe vključujejo prostovoljce. Zavedajo se, da je zastavljeni cilj zelo velikopotezen in zahteva za udejanjanje več let.

Na področju razvijanja prostovoljstva v Sloveniji so sklenili dogovor o sodelovanju z Društvom za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela. Hkrati imajo že uveljavljene odnose z raznimi ministrstvi, za delovanje na področju mesta Ljubljane in okolice pa je najbolj pomembno sodelovanje z Mestno občino Ljubljana. Za strokovnost delovanja Slovenske filantropije in za implementiranje prostovoljskega delovanja institucij je pomembno sodelovanje s strokovnimi službami in zavodi, kot so: Zavod za zaposlovanje, izobraževalne ustanove, zdravstveni zavodi, centri za socialno delo ipd.

Sodelovanje s tujimi in mednarodnimi organizacijami s področja prostovoljnega dela omogoča Slovenski filantropiji kakovostnejše delo, zato ta sodelovanja še razširjajo. V trajnem delovnem sodelovanju so z Mednarodnim združenjem za prostovoljske dejavnosti, Evropskim centrom za prostovoljno delo, Volunt Evropa, John Hopkins University – Inštitutom za socialno politiko in neprofitnimi organizacijami, s področja nekdanje Jugoslavije, ki želijo njihovo pomoč pri razvijanju prostovoljnega dela.

### **4.2.1 Sodelovanje z društvom Humanitas pri projektu Hiša svetov**

Leta 2003 sta v partnerstvo stopili društvi Slovenska filantropija in Humanitas, z namenom pridobitve finančnih sredstev Evropske Unije iz programa Phare za male projekte. Prijavila sta projekt, zamišljen kot medkulturni prostor, namenjen srečevanju različnih kultur, in dobili odobren 8-mesečni projekt z okvirno 50 000 evrov finančnih sredstev. Strogo gledano je natečaj predvideval sredstva za projekte na temo medkulturne komunikacije, zato so prijavili ustanovitev Info-kulturnega centra za begunce, azilante, tujce in druge zainteresirane in

Medkulturne delavnice, nemenjene osnovnošolcem. Društvo Humanitas je relativno mlado društvo, evropske institucije pa bolj naklonjene uveljavljenim organizacijam z že izpeljanimi projekti, zato so se odločili za sodelovanje, kjer naj bi Slovenska filantropija poskrbela predvsem za menedžment prostovoljcev pri projektu Hiša svetov (vpeljevanje, izobraževanje in motiviranje), Humanitas pa za vsebinsko izpeljavo projekta in njegovih dejavnosti. Ker je društvo Humanitas že vpeljevalo projekta Fair Trade in Botrstvo se jim je zdelo smiselno, da vse štiri dejavnosti združijo pod eno streho oz. projekt Hiša svetov (HS). Te dejavnosti so:

1. Info-kulturni center,
2. Pravična trgovina,
3. Botrstvo,
4. Medkulturne delavnice.

Formalno se je sodelovanje Slovenske filantropije pri projektu HS izteklo avgusta 2004, neformalno pa poteka še naprej predvsem prek stikov prostovoljcev z njihovimi mentorji in supervizorji. Sodelovanje je sedaj pogojeno z vključitvijo v program prostovoljstvo.org, kjer je Slovenska filantropija posredovalka med prostovoljnimi organizacijami in prostovoljci, društvo Humanitas pa le eno od mnogih društev, v katere Slovenska filantropija usmerja prostovoljce.

#### **4.3 OPREDELITEV DRUŠTVA HUMANITAS IN PROJEKTA HIŠA SVETOV**

Društvo Humanitas je društvo za človekove pravice in človeku prijazne dejavnosti. Ustanovljeno je bilo leta 2000 kot prostovoljno, samostojno in nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki delujejo v dobro otrok in odraslih. Je nevladna, neprofitna organizacija, ki deluje v javnem interesu. Trenutno ima približno 30 članov in vsi so prostovoljci. Sodelujejo v glavnem pri projektih Botrstvo in Pravične trgovina. V večini so to mladi profesionalci na humanističnih področjih (antropologi, sociologi ipd.) Med te člane formalno gledano niso vključeni prostovoljci HS, ker ne plačujejo članarine, zato ne bom predstavila natančnejše mehanizmov odločanja v organih društva. Res pa je, da so dejavnosti prostovoljcev HS močno prepletene s člani društva, saj so vodje projekta in koordinatorji prostovoljcev njegovi člani.

Osnovni namen ustanovitve in cilj delovanja društva je zaščita in pomoč nepriviligiranim

skupinam prebivalstva v Sloveniji in po svetu, zastopanje in uveljavljanje njihovih interesov, posebno otrok, promocija, izobraževanje in svetovanje o temeljnih človekovih pravicah, kot so zapisane v mednarodnih dokumentih o človekovih pravicah, pravicah otrok, žensk in drugih družbenih skupin (7. člen statuta društva Humanitas, 2004).

Dejavnosti društva lahko strnemo v projekt HS, ki se deli na tri večje sklope: **BOTRSTVO**, ki je uveljavljeno v Afriki in v zadnjem času tudi v Sloveniji. Tu je poudarek predvsem na izboljšanju izobraževalnih možnosti otrok in dostopa do informacij. Drugi sklop dela poteka v okviru t. i. **PRAVIČNE TRGOVINE OZ. FAIR TRADE**, kjer gre za spodbujanje male lokalne obrti in pravične izmenjave. Oboje deluje v skladu z načeli trajnostnega razvoja. Leta 2004 so odprli prvo Fair Trade trgovino v Sloveniji, z imenom Tri Muhe. Tretji sklop dela zajema vzpostavitev **INFO-KULTURNEGA CENTRA**. Gre za poseben večnamenski prostor, v katerem se srečujejo tujci, azilanti, begunci in Slovenci, ki jih zanimajo informacije o drugih in drugačnih kulturah, hkrati pa je to informacijska točka za tujce, ki živijo v Sloveniji in potrebujejo pomoč, nasvet ali prostor za preživljanje prostega časa. V centru dela večina prostovoljcev HS, ki nudijo pomoč obiskovalcem (pisanje prošenj, iskanje razpisov, usmerjanje v institucije ipd.). V sklop medkulturnega centra sodi projekt Medkulturne komunikacije, ki poteka skozi **MEDKULTURNE DELAVNICE**, namenjene približati različne kulture otrokom in mladostnikom, preko enotedenskega spoznavanja in druženja s sovrstniki iz različnih družbenih okolij.

Pri podrobnejšem pregledu dejavnosti HS in vlogi prostovoljcev pri teh dejavnostih ugotovimo, da celoten projekt poteka le s prostovoljnim delom, saj ne društvo Humanitas ne HS nimata zaposlenih. V zadnjem času člani čutijo potrebo po bolj sistematičnem delu, ki bi ga kot dodano vrednost lahko prinesla vključitev stalno zaposlenega, kar pa je odvisno od zagotovitve finančnih virov. Pomanjkanje menedžmenta zaradi prioritete izpolnjevanja namena in ciljev društva vpliva tudi na delovanje in zadovoljstvo prostovoljcev, ki izpostavljajo potrebo po večji dorečenosti in preglednosti del.



#### **4.4 MENEDŽMENT PROSTOVOLJCEV PRI PROJEKTU HIŠA SVETOV**

HS je zasnovana pretežno (razen devetih zaposlenih Slovenske filantropije, ki imajo svetovalno vlogo) na prostovoljnem delu, zato je potreba po menedžmentu prostovoljcev močno izražena. Ker je projekt relativno nov (traja približno dve leti), je zaenkrat menedžment prostovoljcev še nesistematičen. Imajo ustrezen pogled na prostovoljce kot sodelavce in se hkrati tudi zavedajo motivov in potreb prostovoljcev, ki so večinoma študentke družboslovnih smeri (prevladuje Filozofska fakulteta). V Info-kulturnem centru je 9 prostovoljk, pri botrstvu 3 in pri Pravični trgovini Tri muhe, ki ima vključene tudi moške, okoli 15. Število prostovoljcev se spreminja zaradi njihovega življenjskega stila (potovanja, študij). Vodstvo HS ugotavlja, da je poglobitni razlog za prenehanje pogrešanje vodenega dela, saj je prostovoljno delo pri HS temelječe na samoiniciativnosti in samostojnosti. S prostovoljci in njihovim vodenjem so se prvič seznanili pri projektu, zato sedaj ravna po občutku in skušajo pomagati prostovoljcem glede na potrebe, ki se pojavijo ad hoc. Pri tem jim pomaga Slovenska filantropija, predvsem z izobraževanji in promocijo aktivnosti Hiše svetov.

##### **4.4.1 Ključni procesi menedžmenta prostovoljcev**

###### ***4.4.1.1 Pridobivanje in vključevanje prostovoljcev***

Posamezniki, ki jih zanima prostovoljno delo v Hiši svetov (HS), se lahko vključijo na podlagi informacij, ki jih prejmejo na spletu [www.humanitas-slovenia.org](http://www.humanitas-slovenia.org), [www.prostovoljstvo.org](http://www.prostovoljstvo.org), na Slovenski filantropiji ali pri že delujočih prostovoljcih. Med ustanavljanjem projekta so potekale tudi predstavitve in iskanje prostovoljcev po fakultetah, ki so blizu delovanju projekta. Posledično so prostovoljke v večini študentke etnologije in antropologije. Med samim izvajanjem projekta je fluktuacija prostovoljcev velika, saj lahko nemoteno prehajajo med tremi vrstami delovanja Hiše svetov (Info-kulturni center, Fair Trade in Botrstvo). Hkrati se vpeljuje tudi nove prostovoljce, ki se ponavadi z delom HS seznanijo na uvodnem izobraževanju, ki ga pripravlja Slovenska filantropija. Zaključni del tega izobraževanja je namreč pomoč pri izbiri neprofitne organizacije, ki je najbolj v skladu z interesi bodočega prostovoljca.

Kljub prevladovanju slovenskih prostovoljcev starih med 19–25, ki še študirajo, je v interesu Info-kulturnega Centra HS, da vključi kot prostovoljce tudi uporabnike, ki so trenutno v večini iskalci azila in begunci. Prostovoljstvo pri projektu HS jim namreč omogoča druženje in gibanje v prostoru, ki jim lahko olajša orientacijo v slovenskem prostoru z izboljšanjem jezikovnih sposobnosti in pridobivanjem znanja o družbenih razmerah v Sloveniji. Vključitev prostovoljcev v projekt HS je win-win-win situacija za **prostovoljce**, saj lahko pomagajo sebi in drugim na način, ki je koristen za **skupnost**, v kateri **društvo** Humanitas deluje.

Ko prostovoljec začne z delom v HS, se najprej dogovori s t. i. koordinatorjem prostovoljcev glede nalog, ki jih bo opravljal. Na kratko se seznanijo tudi z ostalimi prostovoljci, nato pa je prepuščen sam sebi, da se znajde znotraj društvenih organov in dejavnosti.

#### ***4.4.1.2 Motiviranje prostovoljcev***

Kot glavni motivacijski dejavnik v HS bi navedla sproščeno medkulturno vzdušje, katero je sredstvo in cilj zadovoljevanja motivov prostovoljcev, ki se vključijo ponavadi zaradi želje po pomoči drugim in spoznavanju ter stiku z drugimi kulturami (eksotičnimi državami, kot so Afrika, Južna Amerika ipd.).

Projekt je zasnovan tako, da aktivnosti, namenjene uporabnikom, hkrati motivirajoče vplivajo na prostovoljce. Med njimi bi naštevala:

- potopisna predavanja, ki jih prirejajo prostovoljci in uporabniki; njihova posebnost je, da so osredotočena na določeno družbeno problematiko (npr. krvno sovraštvo),
- tečaj afriškega bobnanja, ki je organiziran v sodelovanju z Afriškim centrom in omogoča glasbeno sproščanje prostovoljcev, kot tudi približevanje kulturi uporabnikov HS iz Afrike,
- tečaji kaligrafije, francoščine, španščine in arabščine ter računalništva,
- filmske projekcije, ki so organizirane v sodelovanju s Slovansko knjižnico,
- kreativne delavnice iz naravnih materialov, na katerih sodelujoči za 1500 tolarjev izdelajo ročne umetnije in jih obdržijo za spomin,
- sodelovanje na slovenskih in mednarodnih seminarjih glede tem, ki so povezane z delovanjem HS,

- posredovanje brezplačnih vstopnic za kino, gledališče,
- druženje prek prirejanja zabav, sestankov.

V HS je velik poudarek motiviranja na izobraževanju in usposabljanju prostovoljcev, zato se prostovoljci na vikend seminarjih seznanjajo s teoretično podlago prostovoljstva, migracijami in medkulturno komunikacijo. Seminarji so odlična priložnost za druženje, zabavo, sproščanje, kot tudi razreševanje morebitnih problemov in nesporazumov.

Neformalna komunikacija omogoča prostovoljcem, da kadarkoli kontaktirajo menedžerja prostovoljcev. S pomočjo dvosmerne komunikacije, ki se zaradi številnih obveznosti, ki onemogočajo fizična srečanja, počasi seli na internet, prostovoljci urejajo vsa ključna ažurna vprašanja in nanja dobivajo odgovore.

#### ***4.4.1.3 Ohranjanje prostovoljcev***

Ohranjanje prostovoljcev je zagotovljeno s preprostim prehajanjem prostovoljcev med tremi aktivnostmi projekta HS. Če prostovoljec, npr. ne najde več smisla pri delu v Info-kulturnem centru, se po pogovoru s t. i. koordinatorjem prostovoljcev lahko dogovori za poskus prostovoljnega dela bodisi v Fair Trade trgovini ali pomaga pri Botrstvu.

Preprečevanju 'izgorevanja' prostovoljcev so namenjeni mesečni urniki dela, ki so v skladu s časovnimi zmožnostmi prostovoljcev.

Enkrat mesečno so organizirani sestanki prostovoljcev, ki so namenjeni razreševanju tekočih problemov, vzdrževanju stikov med sodelujočimi, načrtovanju aktivnosti in motiviranju prostovoljcev. Na njih menedžer prostovoljcev opredeli delo preteklega meseca, napove prihodnje načrte in razdeli naloge prostovoljcem. Del sestanka je občasna supervizija, ki se izvaja v sodelovanju s Slovensko filantropijo, in omogoča refleksijo dela prostovoljcev. Ker se prostovoljci včasih znajdejo v težkih situacijah in ne vedo točno, kako ukrepati, jim supervizija daje moč in samozavest, kako ukrepati v bodoče. Na sestankih so dobrodošli tudi strokovnjaki, prostovoljci in uporabniki, da predstavijo povzetke svojih strokovnih del, seminarjskih nalog in člankov, ki se tičejo usposabljanja prostovoljcev. Sestanek se zaključi z neformalnim druženjem in individualnimi konzultacijami z menedžerjem prostovoljcev. Okvirno sestanek traja 2–3 ure.

## **4.5 MODEL MENEDŽMENTA PROSTOVOLJCEV V HIŠI SVETOV**

### **4.5.1 Opis delovnega mesta prostovoljca**

Ta komponenta v HS ni izpolnjena, kar otežuje delo tako prostovoljcem kot tudi HS, saj morajo več časa posvečati usklajevanju aktivnosti na sestankih prostovoljcev. Onemogočena je tudi kontinuiteta dela, saj se novi prostovoljec ne more opreti na gradivo o opisu del, ki naj bi jih opravljal. Res pa je, da so za ključne aktivnosti določeni t. i. koordinatorji (za potopisna predavanja, kreativne delavnice, filmske projekcije, prostovoljce ipd.). Ostali prostovoljci izvajajo dela, ki so trenutno potrebna ali opredeljena na sestankih. Urnik dela se večinoma določa po elektronski pošti, kjer se vsak prostovoljec sam odloča, koliko časa bo namenil prostovoljnemu delu, in nima določenega minimuma ali maksimuma ur. Lahko rečemo, da v HS pristajajo na fleksibilno definicijo opisa delovnega mesta prostovoljcev, saj verjamejo, da je delovno mesto potrebno prilagoditi sposobnostim in motivom prostovoljca. Prostovoljcem je prepuščena iniciativa, da sami začrtajo svoje delovne obveznosti v dogovoru z menedžerjem prostovoljcev.

### **4.5.2 Vpeljevanje prostovoljcev v prostovoljno delo**

Kot že omenjeno, vpeljava prostovoljcev v prostovoljno delo pri HS poteka v sodelovanju s Slovensko filantropijo, ki je v letu 2004 začela obsežno akcijo spodbujanja prostovoljstva v Sloveniji. S prisotnostjo na dogodkih, ki so namenjeni določeni ciljni skupini, kot npr. Študentska arena in Praznovanje mednarodnega dneva mladih prostovoljcev, skuša širiti idejo prostovoljstva in jo na ta način približati predvsem mladim.

Vpeljevanje je potekalo prek verbalne komunikacije, ki je temeljila na racionalni motivaciji in egomotivaciji. Potencialnim prostovoljcem se je ponudilo možnost reševanja družbenih problemov s področja migracij, pravične trgovine in botrstva. V zameno za sodelovanje pa so začutili možnost osebne rasti in izboljšanja samopodobe.

Metoda zbiranja prostovoljcev je bila sprva raznoliko vpeljevanje, ki je omogočalo vsem, ki jih prostovoljstvo zanima, da se vključijo v projekt. Sedaj, ko je krog uporabnikov, prostovoljcev in članov društva že širši pa vpeljujejo prostovoljce tudi prek koncentričnih krogov, kjer obstoječi sodelavci projekta prenašajo sporočila in animirajo svoj krog znancev

za prostovoljno delo pri projektu. Delegirano zbiranje (posredniški servis) pa vseskozi izvaja Slovenska filantropija, ki opravlja predhodne izbore, na osnovi katerih določene potencialne prostovoljce napoti na razgovor v društvo Humanitas.

Slabost, ki jo zaznavam, je odsotnost intervjuja z menedžerjem prostovoljcev pred pričetkom prostovoljnega dela, ki bi seznanil obe strani in izoblikoval odločitev o tem, ali želita nadaljevati s poglobljanjem odnosa ali ne. Na ta način bi zadržali resnično le tiste prostovoljce, ki imajo dovolj motivacije za prostovoljno delo in se izognili nemotiviranim, nezadovoljnim prostovoljcem ter morebitni zlorabi položaja oz. neproduktivnemu vedenju. Po končanem intervjuju (razgovoru) se izoblikuje jasnejša slika glede sodelovanja, ki neprofitni organizaciji in prostovoljcu odpira več možnosti. Organizacija, ki ni zadovoljna s potencialnim prostovoljcem ali trenutno nima potreb po novih prostovoljcih, zavrne sodelovanje ali ga usmeri v ustrežnejšo organizacijo. V primeru, da prostovoljcu prostovoljno delo ne ustreza, lahko odide brez vsiljevanja ali kakršnih koli pritiskov. Če pa sta obe strani zadovoljni druga z drugo, se dogovorita za nadaljnje sodelovanje; najbolje v obliki podpisa Dogovora o prostovoljnem delu, ki obvezuje obe strani na spoštljiv odnos.

Prostovoljci pri HS pisnega dogovora zaenkrat še ne podpisujejo. Z namenom, da bi pripomogla k kvalitetnejšemu prostovoljnemu delu, je Slovenska filantropija vsem sodelujočim prostovoljskim organizacijam pri [prostovoljstvo.org](http://prostovoljstvo.org) oblikovala pisni Dogovor o prostovoljstvu (glej Priloga B), ki izraža tako obveznosti prostovoljcev kot tudi organizacije, kjer prostovoljec dela.

#### **4.5.3 Medsebojno seznanjanje: prostovoljec – organizacija – zaposleni**

Začetek dela je za novega prostovoljca lahko precej stresen, če mu ni zagotovljena zadostna podpora pri uvajanju in seznanjanju s sodelavci, organizacijo in dejavnostmi. Prvi vtis pomembno vpliva na nadaljnje dožemanje organizacije in že na začetku (de)motivira. Medsebojno seznanjanje pri HS poteka na vikend seminarjih, kjer je poudarek na teoretičnem seznanjanju s tematiko dela in ključnimi akterji. Praktično pa se vsak prostovoljec z delom in sodelavci seznanja takrat, ko je dežuren. Na seminarjih vsak dobi obsežno mapo gradiva, v kateri se lahko natančno seznanjajo z vizijo, poslanstvom in vrednotami društva Humanitas ter projekta HS, nadaljnje informacije pa lahko poišče na spletu ali povpraša organizatorje seminarja.

Ker se projekt šele uveljavlja in razvija, je za prostovoljce težje doumeti, kaj so pravzaprav njihove naloge, kdo njihova ciljna skupina uporabnikov, kako društvo Humanitas deluje ipd. Zaradi pomanjkanja finančnih virov in prostorske stiske je Info-kulturni center in pisarna društva Humanitas v enem prostoru, le delujeta ob različnih urah. Želja je, da bi se HS v prihodnosti preselila v večje prostore in bi tako tudi dejansko, ne le idejno, nastala Hiša svetov, s svojo kuhinjo, zabavnim kotičkom, sobo za goste ipd.

Prostovoljci v HS nimajo neposrednih stikov z zaposlenimi, saj sta tako društvo Humanitas kot projekt v celoti prostovoljna. So pa v stiku z zaposlenimi pri Slovenski filantropiji, kjer so odprti za pogovor in nasvete vsem prostovoljcem, ki se nanje obrnejo za pomoč. Do januarja 2005 so bili prostori HS in Slovenske filantropije v isti ulici, zato so bili stiki zelo pogosti.

#### **4.5.4 Usposabljanje prostovoljcev**

Predhodno izobraževanje, ki ga je deležen prostovoljec pred vključitvijo v HS, je prepuščeno Slovenski filantropiji, ki prav tako izvaja uvodno izobraževanje prostovoljcev HS, kjer se seznanijo s ključnimi temami prostovoljstva (etiko, obveznostmi, pravicami, sistemom podpore, logističnimi informacijami, vlogo in vizijo organizacije ipd.). Slovenska filantropija prek elektronske pošte prostovoljcem redno posreduje tudi razpise za slovenske in mednarodne izobraževalne seminarje.

Notranje kontinuirano izobraževanje, ki je potrebno za kontinuiran napredek pri delu, individualni razvoj, motivacijo, spoznavanje z novimi trendi, praksami in razvojem ter izkazovanje vrednosti, ki jo prinaša prostovoljec v organizacijo (gradivo Slovenske filantropije), izvaja HS v sodelovanju s strokovnjaki raznih inštitutov, fakultet in neprofitnih organizacij. Metode, ki jih uporablja pri tem so medkulturne delavnice, skupinske diskusije, vikend seminarji in mesečni sestanki s strokovnimi gosti. Izobraževanja so zasnovana tako, da se teoretično znanje prepleta s praktičnimi izkušnjami, kar omogoča večplastno učenje. Obstaja tudi mapa, kjer prostovoljci in uporabniki zapisujejo, katera znanja oz. informacije bi radi pridobili. Na podlagi interesov je trenutno omogočeno učenje uporabe digitalnega fotoaparata in oblikovanje spletnih strani.

#### **4.5.5 Spremljanje rezultatov dela prostovoljcev**

Spremljanje rezultatov dela prostovoljcev v HS je dokaj nejasno določeno. Da so prostovoljci seznanjeni s predhodnim in tekočim delom, se ključne dogodke in aktivnosti med dežurstvi vpisuje v knjigo, ki je dostopna vsem prostovoljcem.

Termin menedžer prostovoljcev se, podobno kot v drugih slovenskih neprofitnih organizacijah, še ni uveljavil. Glede na opredelitev del menedžerja prostovoljcev, ki naj bi pripravil, vodil in ovrednotil prostovoljce, menim, da to delo trenutno opravlja Špela Kalčič. Menedžer prostovoljcev naj bi prek posvetovanj in rednih sestankov obveščal prostovoljce o dosedanjem delu in načrtih za prihodnost. Ker te aktivnosti pri HS izvaja več oseb in se glede na časovno zmožnost pri tem menjavajo, ugotavljam, da bi bilo treba za bolj organizirano in sistematično delo določiti enega samega menedžerja prostovoljcev, kateremu bi odgovarjali koordinatorji zadolženi za posamezne dejavnosti. HS ima trenutno 3 glavne koordinatorje (za prostovoljce v Info-kulturnem centru, Botrstvu in Fair Trade trgovini).

Supervizije izvaja prostovoljec iz Slovenske filantropije, ki se je dodatno izobrazil za supervizorja. Izvaja skupinsko supervizijo, največ osmih prostovoljcev, kar omogoča učinkovito komunikacijo. Prostovoljci so supervizije dobro sprejeli, saj čutijo potrebo po podpori in informacijah o kakovosti njihovega prostovoljnega dela. Supervizija mora postati bolj redna oblika dela, ki vzdržuje želene standarde dela, ker je kontrolna točka prostovoljnega dela (gradivo Slovenske filantropije). HS izvaja občasne supervizije približno enkrat mesečno.

Pri nastajanju projekta je mentorstvo nad prostovoljci HS prevzela gospa Nina Lukašević iz Slovenske filantropije. Ko pa se je projekt uveljavil, so prekinili sodelovanje in sedaj te funkcije ne opravlja nihče oz. se izvaja razdrobljeno prek koordinatorjev prostovoljcev.

#### **4.5.6 Spodbujanje in ohranjanje motivacije za prostovoljno delo**

Prostovoljno delo se v HS spodbuja predvsem z interpersonalno komunikacijo o problemih, aspiracijah in potrebah prostovoljcev ob delu, prek interneta, na sestankih in drugih oblikah druženja. Prostovoljce se skuša motivirati z dodeljevanjem novih odgovornosti in prepuščanjem iniciative. Njihove ideje so dobrodošle in po posvetu z ostalimi vpletenimi tudi

realizirane, če so v dobrobit projekta. To daje prostovoljcem notranje zadovoljstvo; vedoč, da so upoštevani in da je njihov prispevek koristen. Hkrati pa na ta način lahko delajo tisto, kar jih resnično veseli. V primeru, da ni obiskovalcev, med dežuranjem lahko berejo revije, knjige ali pa uporabljajo internet. Poslušajo lahko etnografsko ali pa igrajo afriške glasbene inštrumente. Na voljo so tudi razne družabne igre in kavni kotiček.

HS prostovoljcem ne podeljuje materialnih nagrad, ampak motivira predvsem z organiziranjem družabno-zabavnih dogodkov in podeljevanjem priznanj. Prireja piknike, izlete, prednovoletno zabavo, praznovanje ob dnevu prostovoljcev in izobraževalne delavnice. Ta druženja so večini prostovoljcev že sama po sebi motivacija, hkrati pa omogočajo izmenjavo izkušenj, znanj; detektiranje morebitnih problemov, nezadovoljstva in ohranjanje stikov med vodstvom društva in prostovoljci.

Priznanja so v ustni in pisni obliki. Na željo prostovoljca se prostovoljno delo vpiše v Nefiks. Večinoma se pohvale za dobro opravljeno delo sporočijo po internetu, ki je kot komunikacijski medij najcenejši in najdostopnejši.

Ker je delo v HS polno novih izzivov, stikov z drugimi kulturami in možnosti za osebni razvoj prostovoljcev, menim, da to nadomesti pomanjkljiv menedžment prostovoljcev, ki zaradi odsotnosti sistematičnosti še ni implementiran. Motiviranje in ohranjanje prostovoljcev se uspešno izvaja z usposabljanjem, razvijanjem, spodbujanjem prostovoljcev, priznavanjem njihovega dela in usklajevanjem interesov med prostovoljci in društvom. Vidim pa potrebo po selektivnem vpeljevanju in vključevanju novih prostovoljcev. HS naj bi na podlagi razgovora s potencialnim prostovoljcem sklenila dogovor, ki bi določal nadaljnje sodelovanje. Pričetek prostovoljnega dela pa bi spremljal menedžer prostovoljcev in tako olajšal prilagajanje in seznanjanje s projektom in vpletenimi.



## ZAKLJUČEK

Prostovoljci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje neprofitne organizacije. Njihova zagnanost, ustvarjalnost, izkušnje in znanje odločajo o njeni učinkovitosti. Mirno lahko rečemo, da so najdragocenejše sredstvo neprofitnih organizacij, kar pomeni, da je menedžment prostovoljcev osrednji del menedžmenta neprofitnih organizacij – oziroma bi moral biti. Kar pa na žalost in slabšo učinkovitost dela s prostovoljci v Sloveniji še ni. Osnutka Zakona in Kodeksa o prostovoljstvu se trudita narediti korak naprej v smeri formalizacije menedžmenta prostovoljcev.

Primer projekta Hiša svetov nazorno kaže, da neprofitna organizacija (Humanitas), ki večino časa posveča izpolnjevanju svojega poslanstva, pogosto ni zmožna zadostiti potrebam akterjev, ki ga izpolnjujejo. Kljub dejstvu, da so društva na splošno za odtonek bolj neformalna kot druge neprofitne organizacije, pa njihovi prostovoljci vendarle izražajo potrebo po vodenju in podpori, ki bi spremljala prostovoljno delo. Pojavlja se torej potreba po menedžmentu, katerega se marsikateri neprofitni strokovnjaki izogibajo, saj se bojijo prevelike profesionalizacije in komercializacije sektorja, katerega čar naj bi bil ravno v prostovoljstvu, dobrih namenov in ne v kopiji profitnega sveta.

Društvo Humanitas se je potrebe po vodenem prostovoljstvu pravočasno zavedalo in prosilo za pomoč Slovensko filantropijo, ki je ena vodilnih organizacij na področju spodbujanja prostovoljstva in menedžmenta prostovoljcev. To navezo vidim kot učinkovito možnost kvalitetnejšega prostovoljstva, kjer si organizaciji ne le dopolnjujeta v znanju o prostovoljcih, ampak tudi v načinu poteka njunih aktivnosti na področju migracij in begunstva. Kljub temu pa imata pred seboj še veliko dela, saj dobre namene še vedno ne spremlja sistematičen model menedžmenta prostovoljcev. Ker sta društvi dovzetni za spremembe in dopolnitve, predlagam formalizacijo ključnih procesov menedžmenta; vključevanja, motiviranja in ohranjanja prostovoljcev prek navedenega modela v teoretičnem delu. Zavedam se, da več poti vodi do cilja, ki je uspešno dolgoročno sodelovanje s prostovoljci, vendar pa imajo vse skupno točko v potrebi po organiziranosti, saj je to temeljni kamen formalnega prostovoljnega dela.

Sodobnost je veliko bolj strukturirana kot pretekla obdobja, zato bi bilo nesmiselno domnevati, da bo prostovoljstvo ostalo nespremenjeni samotni kontinent. Spremembe, ki se

dogajajo v družbi, neizogibno vplivajo tudi na neprofitne organizacije, ki se začenjajo zavedati, da če pravilno ravnajo s prostovoljci, jih usposobijo in motivirajo, potem nanje lahko preložijo tudi velik del zahtevnih in odgovornih nalog.

Zdi se, da bo v naslednjih desetletjih precejšen del kakovosti življenja na socialnem področju odvisen od razvitosti in organiziranosti samopomoči in solidarnosti, torej od prostovoljstva. Če to drži, je temeljna znanstvena dolžnost stroke, raziskovanje temeljev, pojavnosti, metodičnega uresničevanja in drugih vidikov prostovoljstva (Ramovš, 2001: 314).

Da bi neprofitno-prostovoljni sektor preživel in se kvalitetno razvijal naprej, je treba oblikovati pozitivno naravnost javnosti do prostovoljstva in pripravljenost, da dejavno sooblikujejo svoj socialni prostor ter razvijati kulturo dajanja in solidarnosti. Potrebno je ozavestiti javnost in vodilni menedžment prostovoljcev o pomenu prostovoljstva za skupnost, prav tako pa spodbuditi njegov razvoj in menedžment. Ob povečevanju pomena znanja za dejavnosti neprofitnih organizacij se tudi na prostovoljce vse bolj gleda kot na področje možnega investiranja in razvoja. Znanje in sposobnosti, ki jih prinesejo s seboj, se s primernim menedžmentom prostovoljcev lahko močno povečajo. S tem pa se večja vrednost intelektualnega kapitala neprofitne organizacije, kar omogoča obojestransko zadovoljstvo.

Implementacija menedžmenta prostovoljcev lahko pomaga neprofitnim organizacijam vključiti, motivirati in obdržati prostovoljce. Vendar pa je to le del mozaika. Priskrbeti morajo tudi sredstva, ki bodo podpirala te aktivnosti. Poleg tega mora organizacija zagotavljati tako organizacijsko kulturo, ki bo vzpodbujala in podpirala integracijo prostovoljcev. Neprofitne organizacije, ki torej želijo ohraniti te dragocene človeške vire, bi morale razviti ustrezne strategije in investirati v infrastrukturo, kulturo in motiviranje prostovoljcev.

## LITERATURA

1. Anheier, Helmut K. (2000): *Managing non-profit organizations: Towards a new approach*. Centre for Civil Society, London. Dostopno: <http://www.lse.ac.uk/collections/ccs/pdf/cswp1.pdf>
2. Brajša, Pavao (1994): *Managerska komunikologija: Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
3. Brudney, Jeffrey L. in Hager, Mark A. (2004): *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*. The Urban Institute, Washington. Dostopno: [http://www.urban.org/UploadedPDF/411005\\_VolunteerManagement.pdf](http://www.urban.org/UploadedPDF/411005_VolunteerManagement.pdf)
4. Connors, Tracy Daniel (1988): *The Nonprofit Organization Handbook*. McGraw-Hill Inc., New York, St. Louis, San Francisco, Auckland, Bogota, Hamburg, London, Madrid, Mexico, Milan, Montreal, New Delhi, Panama, Paris, Sao Paulo, Singapore, Sydney, Tokyo, Toronto.
5. Davis Smith, Justin, Rochester, Colin, Hedley, Rodney (1992): *An introduction to the voluntary sector*. Routledge, London and New York.
6. DiMaggio, Paul J. (1988): »Nonprofit Managers in Different Fields of Service: Managerial Tasks and Management Training«. V: Michael O'Neill in Dennis R. Young (ur.): *Educating Managers of Nonprofit Organization*. Praeger, New York, Westport, Connecticut, London, str. 51–69.
7. Drucker, Peter F. (1990): *Managing the non-profit organization: practices and principles*. HarperCollins Publishers, New York.
8. Drucker, Peter F. (2001): *Managerski izzivi v 21. stoletju*. GV Založba, Ljubljana.
9. Flaker, Vito (2001): »Prostovoljno delo: delo za druge in zase«. *Socialno delo*, 40, 6, Ljubljana, str. 305–312.

10. Hrovatič, Danica (1998): »Neprofitne nevladne organizacije – nov prostor za socialno delo«. *Socialno delo*, 37, 3 – 5, str. 181–188.
11. Hustinx, Lesley, Lammertyn, Frans (2003): »Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective«. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14, 2, str. 167–187.
12. Jančič, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Knjižnica SM Univerze, GV Ljubljana.
13. Jelovac, Dejan (2002): *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Radio Študent, Študentska organizacija Univerze, Ljubljana; Visoka šola za management, Koper.
14. Katz, Stanley N. (1999): »Where Did the Serious Study of Philanthropy Come From, Anyway?«. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 1, str. 74–82.
15. Kendall, Jeremy, Knapp, Martin (1995): »A loose and baggy monster: Boundaries, definitions and typologies«. V: Justin Davis Smith, Colin Rochester, Rodney Hedley (ur.): *An introduction to the Voluntary Sector*. Routledge, London, New York, str. 67–95.
16. Kolarič, Zinka (2002): »Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij«. V: Dejan Jelovac (ur.): *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Radio Študent, Študentska organizacija Univerze, Ljubljana; Visoka šola za management, Koper, str. 29–43.
17. Kolarič, Zinka, Črnak Meglič, Andreja, Vojnovič, Maja (2002): *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Založba FDV, Ljubljana.
18. Kos, Anica (1984): »Organizacija in oblike prostovoljnega dela z ljudmi«. V: Blaž Mesec (ur.): *Prostovoljno delo na področju socialnih dejavnosti*. Višja šola za socialne delavce v Ljubljani, Ljubljana, str. 109–118.

19. Kos Mikuš, Anica (2001): »Civilna družba in revščina – kaj lahko store nevladne organizacije in prostovoljci za zmanjšanje socialne izključenosti kot posledice revščine«. V: Tatjana Samec (ur.): 3. slovenski kongres prostovoljstva, Ljubljana, 2. – 3. 2. 2001. Zbornik prispevkov. Slovenska filantropija – Združenje za promocijo prostovoljstva, Ljubljana, str. 29–38.
20. Kralj, Janko (2001): Temelji managementa in naloge managerjev: tretja, dopolnjena izdaja. Visoka šola za management v Kopru, Koper.
21. Kristančič, Azra (2004): »Etična načela prostovoljnega dela«. V: Mirko Vaupotič (ur.): Evropska unija – priložnost tudi za starejše. Zveza za tehnično kulturo Slovenije, Ljubljana, str. 33–34.
22. Leskošek, Vesna (1998): »Nova razmerja med državo in civilno družbo«. Socialno delo, 37, 3–5, str. 189–197.
23. Leskošek, Vesna, Hrženjak, Majda (2002): Spremenjene vloge nevladnih organizacij. Mirovni inštitut, Ljubljana.
24. Liao-Troth, Matthew A., Dunn, Craig P. (1999): »Social Constructs and Human Service: Managerial Sensemaking of Volunteer Motivation«. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 10, 4, str. 345–361.
25. (2004) Management of Volunteers. National Occupational Standards. NCVO Publications, London.
26. Maslow, Abraham H., Stephens, Deborah C., Heil, Gary (1962, 1995): Maslow on Management. John Wiley & Sons Inc., New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto.
27. McDonald, Catherine, Warburton, Jeni (2003): »Stability and Change in Nonprofit Organizations: The Volunteer Contribution«. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 14, 4, str. 381–399.

28. Mesec, Blaž (1984): Prostovoljno delo na področju socialnih dejavnosti. Višja šola za socialne delavce v Ljubljani, Ljubljana.
29. Mesec, Bojana (2000): »Prostovoljci imajo srce in voljo«. Socialno delo, 39, 3, Ljubljana, str. 207–212.
30. Mesec, Bojana (2003): Prostovoljno delo – metode, ki oblikujejo skupnost in njeno identiteto. Magisterska disertacija. Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
31. Mesec, Bojana (2004): »Pomen raziskovanja in planiranja prostovoljnega dela«. Socialno delo, 43, 1, Ljubljana, str. 3–7.
32. Milošević, Vida (1984): »Odnos med prostovoljnim in poklicnim socialnim delom«. V: Blaž Mesec (ur.): Prostovoljno delo na področju socialnih dejavnosti. Višja šola za socialne delavce v Ljubljani, Ljubljana, str. 97–108.
33. Murphy, Thomas B. (1993): »The Wisdom of Philanthropy«. V: Patricia Dean (ur.): Taking Giving Seriously. Indiana University Center on Philanthropy, Indianapolis, str. 5–10.
34. Musek Lešnik, Kristijan (2004): Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: Kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo zavoda ali neprofitne organizacije za nove čase. Inštitut za psihologijo osebnosti, Ljubljana.
35. Ochman, Malgorzata, Jordan, Pawel (1997): Prostovoljci: dragocen vir. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore.
36. O'Connor, Robert J., Johnson, Rebecca S. (1989): »Volunteer Demographics and Future Prospects for Volunteering«. V: Virginia A. Hodgkinson in ostali (ur.): The Future of the Nonprofit Sector – Challenges, Changes, and Policy Considerations. Jossey – Bass Publishers, San Francisco, London, str. 403–415.

37. O'Neill, Michael (1989): »Responsible Management in the Nonprofit Sector«. V: Virginia A. Hodgkinson in ostali (ur.): The Future of the Nonprofit Sector – Challenges, Changes, and Policy Considerations. Jossey – Bass Publishers, San Francisco, London, str. 261–274.
38. Podbevšek, Nina (2001): »Besede prostovoljke«. V: Tatjana Samec (ur.): 3. slovenski kongres prostovoljstva, Ljubljana, 2. – 3. 2. 2001. Zbornik prispevkov. Slovenska filantropija – Združenje za promocijo prostovoljstva, Ljubljana, str. 78–80.
39. Rainman Schindler, Eva (1988): »Motivating People to Volunteer Their Services«. V: Tracy Daniel Connors (ur.): The Nonprofit Organization Handbook. McGraw-Hill Book Company, New York, St. Louis, San Francisco, Auckland, Bogota, Hamburg, London, Madrid, Mexico, Milan, Montreal, New Delhi, Panama, Paris, Sao Paulo, Singapore, Sydney, Tokyo, Toronto, str. 17.1–17.13.
40. Rainman Schindler, Eva (1988): »Recruitment, Orientation, and Retention«. V: Tracy Daniel Connors (ur.): The Nonprofit Organization Handbook. McGraw-Hill Book Company, New York, St. Louis, San Francisco, Auckland, Bogota, Hamburg, London, Madrid, Mexico, Milan, Montreal, New Delhi, Panama, Paris, Sao Paulo, Singapore, Sydney, Tokyo, Toronto, str. 18–18.6.
41. Ramovš, Jože (2001): »Prostovoljstvo pri delu z ljudmi in za ljudi«. Socialno delo, 40, 6, Ljubljana, str. 313–322.
42. Reed, Paul B. Selbee, Kevin L. (2000): »Distinguishing Characteristics of Active Volunteers in Canada«. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29, 4, str. 1–27.
43. Rihter, Lilijana (2003): »Pomen kvalitativnih metod pri evalvaciji projektov prostovoljnega dela – primer evalvacije prostovoljnega dela na šolskem centru Velenje«. Socialno delo, 42, 1, Ljubljana, str. 19–25.
44. Salamon, Lester M., Anheier, Helmut K. (1997): Defining the Nonprofit Sector: A Cross – National Analysis. Manchester University Press, Manchester, New York.

45. Schervish, Paul G. (1993): »Taking Giving Seriously«. V: Patricia Dean (ur.): Taking Giving Seriously. Indiana University Center on Philanthropy, Indianapolis, str. 11–41.
46. Sheard, Jos (1995): »From lady bountiful to active citizen: Volunteering and the voluntary sector«. V: Justin Davis Smith, Colin Rochester, Rodney Hedley, (ur.): An introduction to the Voluntary Sector. Routledge, London, New York, str. 114–127.
47. (1998) Slovar slovenskega knjižnega jezika. DZS, Ljubljana.
48. Svetlik, Ivan (2002): »Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju«. V: Dejan Jelovac (ur.): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Radio Študent, Študentska organizacija Univerze, Ljubljana; Visoka šola za management, Koper, str. 93–104.
49. Tavčar, Mitja I. (2000): Razsežnosti managementa. Skripta za podiplomski študij. Visoka šola za management, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, Koper in Maribor.
50. Trunk Širca, Nada, Tavčar, Mitja I., Abrahamsberg, Niko (1998): Management nepridobitnih organizacij. Visoka šola za management, Koper.
51. Ule Nastran, Mirjana (2000): Temelji socialne psihologije. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
52. Ule, Mirjana, Kline, Miro (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. FDV, Ljubljana.
53. Verbinc, France (1991): Slovar tujk. Cankarjeva založba, Ljubljana.
54. Yeung, Anne Birgitta (2004): »The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis«. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15, 1, str. 21–45.
55. Žorga, Sonja (1991): Prostovoljno delo v osnovnih šolah. Ljubljana.



56. Žorga, Sonja (1996): »Kaj lahko ponudimo prostovoljcem in zakaj – model mentorske supervizije in usposabljanja«. Socialno delo, 35, 4, Ljubljana, str. 275–282.

#### **DRUGI VIRI:**

1. Dokument o prijavi projekta Medkulturne komunikacije pri EU
2. Kodeks etičnih načel v socialnem varstvu
3. Osnutek Kodeksa prostovoljnega dela
4. Osnutek Zakona o prostovoljnem delu
5. Predlog programa dela Slovenske filantropije za leto 2004
6. Pripravljalno gradivo za izobraževanja prostovoljcev Slovenske filantropije
7. Pogovori s člani in prostovoljci obeh društev
8. Statut društva Slovenska filantropija
9. Statut društva Humanitas
10. Univerzalna deklaracija o prostovoljstvu

**PRILOGA A:**  
**ETIČNI KODEKS PROSTOVOLJSTVA**

**PRILOGA B:**  
**DOGOVOR O PROSTOVOLJNEM DELU**